



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset

JULKAISUT 29:2023

Julia Kuusiholma-Linnamäki | Tuomas Sarkkinen
Janniina Vlasov | Elina Fonsén | Suvi Heikkinen
Hanna Hjelt | Jarkko Lahtinen | Noora Lohi
Mikko Mäkelä | Anna Siippainen

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset

Julia Kuusiholma-Linnamäki

Tuomas Sarkkinen

Janniina Vlasov

Elina Fonsén

Suvi Heikkinen

Hanna Hjelt

Jarkko Lahtinen

Noora Lohi

Mikko Mäkelä

Anna Siippainen



Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Julkaisut 29:2023

JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

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

TAITTO Hansaprint/Suunnittelutoimisto Tammikuu Oy

ISBN 978-952-206-813-2 nid.

ISBN 978-952-206-814-9 pdf

© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Julkaisija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI)

Julkaisun nimi

Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset

Tekijät

Julia Kuusiholma-Linnamäki, Tuomas Sarkkinen, Janniina Vlasov, Elina Fonsén, Suvi Heikkinen, Hanna Hjelt, Jarkko Lahtinen, Noora Lohi, Mikko Mäkelä ja Anna Siippainen

Tässä arvioinnissa tarkasteltiin suomalaista varhaiskasvatuksen johtamista ja johtamisrakenteita. Arviointi toteutettiin vuosina 2020–2023 kahdessa vaiheessa. Tämä raportti kattaa arvioinnin toisen vaiheen. Raportti keskittyy päiväkodin johtajien vaihteleviin johtamiskokonaisuuksiin ja työtehtäviin, varajohtamisen rakenteisiin ja johtajan työhön kohdistuviin odotuksiin.

Arviointia varten kerättiin kyselyaineisto päiväkodin johtajilta syyskuussa 2022. Aineistonkeruussa olivat mukana kaikki Manner-Suomen kunnat sekä yksityiset palveluntuottajat. Päiväkodin johtajien kyselyn vastausprosentti oli 56. Kyselyn lisäksi arviointiaineistoa kerättiin päiväkodin johtajilta fokusryhmähaastatteluilta tammikuussa 2023. Haastateltavien valinnassa haluttiin varmistaa aineiston monipuolisuus muodostamalla kultakin Suomen kuudelta AVI-alueelta noin kaksi fokusryhmää. Mukaan valittiin johtajia eri kokoisista kunnista. Lisäksi haastateltavien valinnoissa otettiin huomioon se, työskentelikö vastaaja yksityisellä palveluntuottajalla vai kunnallisella puolella sekä johtiko vastaaja suomen- vai ruotsinkielistä varhaiskasvatusta. Ryhmähaastatteluisia Manner-Suomen kuntia oli edustettuna 41. Ryhmähaastatteluja toteutettiin kaiken kaikkiaan 13, ja johtajia oli haastateluisia mukana yhteensä 54. Toisiaan täydentävillä arviointiaineistoilla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: 1) Millaisia johtamiskokonaisuuksia päiväkodin johtajilla on ja miten erilaiset johtamiskokonaisuudet ja työtehtävät vaikuttavat johtajan työhön? 2) Millaisia vara- tai apulaisjohtamisen rakenteita ja käytänteitä on ja miten nämä vaikuttavat johtajan työhön? 3) Millaisia odotuksia johtajan työhön kohdistuu ja millaisin keinoin erilaisia odotuksia hallitaan?

Toimipaikkojen ja alaisten määrän lisääntyminen heijastuu henkilöstöjohtamisen osuuden kasvuun johtajan työtehtävissä. Mikäli toimipaikat ovat fyysisesti kaukana toisistaan ja niitä on määrällisesti paljon, myöskään lähijohtaminen ei ole mahdollista. Arviointi antaa viitteitä siihen, että laajojen johtamiskokonaisuuksien johtajilla ei ole mahdollisuutta tukea henkilöstöään siten, kuin he varhaiskasvatuksen tavoitteiden muuttuessa ja henkilöstön saatavuuteen liittyvissä haasteissa tukea tarvitsisivat. Arvioinnin mukaan osalla erityisesti kaupunkimaisen kunnan palveluksessa työskentelevistä päiväkodin johtajista on johdettavanaan suuri kokonaisuus.

Päiväkodin johtajista yli puolella oli yksi varajohtaja, alle viidenneksellä oli useita varajohtajia ja lähes neljännes raportoi, ettei heidän johtamiskokonaisuuteensa kuulunut lainkaan varajohtajaa. Kyselytuloksista havaittiin, että varajohtajien työtehtävät painoutuivat eniten pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen. Varajohtajien henkilöstöjohtamisen työtehtävät olivat pääosin henkilöstön pidemmän aikavälin työvuorosunnittelua, sekä yllättävistä sairauspoissaoloista johtuvia sijais- ja työaikajärjestelyn tehtäviä. Tilanteessa, jossa päiväkodin johtajan yksikön toimipaikat on

hajautettu, pedagogista johtamista hoitavalle varajohtajalle valuu usein enemmän vastuuta toimipaikan toimintakulttuurin kehittamisestä ja ylläpitämisestä sekä arjen toiminnan ylläpitämisestä.

Päiväkodin johtajien mahdollisuudet vastata ja käsitellä työlle asetettuja odotuksia olivat yhteydessä siihen, millaista tukea johtajat saivat työlleen. Päiväkodin johtajien kyselyaineiston tulosten valossa ne johtajat, jotka saivat esihenkilöltään tukea, olivat useammin sitä mieltä, että työlle asetettuihin odotuksiin on mahdollista vastata. Ryhmähaastatteluissa johtajat myös korostivat muiden kollegoiden ja varajohtajalta saadun tuen merkitystä. Kolmantena keskeisenä odotuksiin vastaamista edistävänä tai estävänä tekijänä oli johtamiskokonaisuuden laajuus. Johtajat, jotka kuvasivat odotuksia korkeiksi, kokivat usein myös olevansa yksin vastuussa liian monesta asiasta tai liian isosta kokonaisuudesta. Arvioinnin mukaan varhaiskasvatusorganisaatioiden tulee kehittää rakenteita, jotka helpottavat päiväkodin päivittäisjohtamiselle asetettuihin odotuksiin vastaamista. Päiväkodin johtamiseen liittyviä haasteita ei voida ratkaista ainoastaan yksilötasolla vaan organisaation tulisi tukea päiväkodin johtajiaan tilanteissa, joissa he eivät voi vastata työlleen asetettuihin tavoitteisiin.

Arvioinnin tulokset osoittavat, että päiväkodin johtamiselle asetetut velvoitteet, tavoitteet ja odotukset eivät nykyisissä rakenteissa monin paikoin toteudu. Ohjausjärjestelmän pedagogisia ja rakenteellisia uudistuksia ei ole mahdollista jalkauttaa osaksi varhaiskasvatustoiminnan arkea, jos kaikilla johtajilla ei ole aikaa pedagogiikan johtamiselle, pitkäjänteiselle varhaiskasvatuksen kehittämiselle tai henkilöstön osaamisen tukemiselle.

Asiasanat: varhaiskasvatus, johtamisjärjestelmä, päiväkodin johtaja, johtaminen, johtajuus, varajohtaminen

Utgiven av

Nationella centret för utbildningsutvärdering (NCU)

Publikationens namn

Daghemsföreståndarens arbete: Ledningshelheter, strukturer för vice ledarskap och förväntningar på föreståndarens arbete

Författare

Julia Kuusiholma-Linnamäki, Tuomas Sarkkinen, Janniina Vlasov, Elina Fonsén, Suvi Heikkinen, Hanna Hjelt, Jarkko Lahtinen, Noora Lohi, Mikko Mäkelä och Anna Siipainen

I denna utvärdering granskades ledningen och ledningsstrukturerna inom den finländska småbarnspedagogiken. Utvärderingen genomfördes 2020–2023 i två faser. Denna rapport omfattar utvärderingens andra skede. Rapporten fokuserar på daghemsföreståndarnas varierande ledningshelheter och arbetsuppgifter, strukturer för vice ledarskap och förväntningar på föreståndarens arbete.

I september 2022 samlades enkätmaterial för utvärderingen in av daghemmens föreståndare. I materialinsamlingen deltog alla kommuner i Fastlandsfinland samt privata serviceproducenter. Svarsprocenten för daghemsföreståndarnas enkät var 56. Utöver enkäten samlades utvärderingsmaterial in av daghemsföreståndarna genom intervjuer med fokusgrupper i januari 2023. I valet av intervjuobjekt ville man säkerställa materialets mångsidighet genom att bilda cirka två fokusgrupper för vart och ett av Finlands sex regionförvaltningsområden. Föreståndare från kommuner av olika storlek valdes ut. I valet av intervjudeltagare beaktades dessutom huruvida respondenten arbetade hos en privat serviceproducent eller på den kommunala sidan, samt om respondenten ledde finsk- eller svenskspråkig småbarnspedagogik. I gruppintervjuerna var 41 kommuner i Fastlandsfinland representerade. Sammanlagt genomfördes 13 gruppintervjuer och sammanlagt 54 föreståndare deltog i intervjuerna. Genom utvärderingsmaterialen som kompletterade varandra sökte man svar på följande frågor: 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?

Ökningen av antalet verksamhetsställen och underlydande återspeglas i ökningen av personalledningens andel av föreståndarens arbetsuppgifter. Om verksamhetsställena fysiskt ligger långt från varandra och det finns många verksamhetsställen är det inte heller möjligt med närledarskap. Utvärderingen tyder på att föreståndarna som har omfattande ledningshelheter inte har möjlighet att stödja sin personal på det sätt som de skulle behöva när målen för småbarnspedagogiken ändras och i utmaningarna i anslutning till tillgången till personal. Enligt utvärderingen leder särskilt en del av de daghemsföreståndare som arbetar i en urban kommun en stor helhet.

Över hälften av daghemsföreståndarna hade en vice föreståndare, mindre än en femtedel av respondenterna hade flera vice föreståndare och nästan en fjärdedel av daghemsföreståndarna rapporterade att deras ledningshelhet inte alls omfattade en vice föreståndare. Av enkätresultaten

observerades att vice föreståndarnas arbetsuppgifter mest fokuserade på att leda pedagogiken och personalen. Att vice föreståndarnas arbetsuppgifter fokuserade på personalledning syntes framför allt som arbetsskiftsplanering på längre sikt, liksom även på vikarie- och arbetstidsarrangemang på grund av överraskande sjukfrånvaro. I en situation där daghemsföreståndarenhetens verksamhetsställen är utspridda får vice föreståndaren som sköter den pedagogiska ledningen ofta ett stort ansvar för att utveckla och upprätthålla verksamhetskulturen på verksamhetsstället samt för att upprätthålla verksamheten i vardagen.

Daghemsföreståndarnas möjligheter att svara på och behandla förväntningarna på arbetet hade ett samband med hur stort stöd föreståndarna fick för sitt arbete. I ljuset av resultaten av daghemsföreståndarnas enkätmaterial ansåg de föreståndare som fick stöd av sin chef oftare att det är möjligt att svara på de förväntningar som ställts på arbetet. I gruppintervjuerna betonade föreståndarna också betydelsen av stöd från andra kollegor och vice föreståndaren. En tredje central faktor som främjade eller förhindrade att förväntningarna uppfylldes var ledningshelhetens omfattning. Föreståndarna som beskrev förväntningarna som höga upplevde ofta också att de ensam bär ansvaret för alltför många saker eller en alltför stor helhet. Enligt utvärderingen organisationerna inom småbarnspedagogiken ska utveckla strukturer som gör det lättare att svara på de förväntningar som ställs på daghemmets dagliga ledning. Utmaningarna i anslutning till ledningen av daghem kan inte lösas endast på individnivå, utan organisationen bör stödja daghemsföreståndarna i situationer där de inte kan nå de mål som ställts upp för deras arbete.

Resultaten av utvärderingen visar att de skyldigheter, mål och förväntningar som ställts på daghemsledningen inte uppfylls på många ställen i de nuvarande strukturerna. Det är inte möjligt att förankra de pedagogiska och strukturella reformerna av ledningssystemet som en del av småbarnspedagogikens vardag, eftersom alla föreståndare inte har tid att leda pedagogiken, långsiktigt utveckla småbarnspedagogiken eller stödja personalens kompetens.

Nyckelord: småbarnspedagogik, ledningssystem, daghemsföreståndare, ledning, ledarskap, vice ledarskap

Publisher

Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC)

Name of publication

Work of the head of early education centre: management areas, deputy management structures, and expectations placed on the head's work

Authors

Julia Kuusiholma-Linnamäki, Tuomas Sarkkinen, Janniina Vlasov, Elina Fonsén, Suvi Heikkinen, Hanna Hjelt, Jarkko Lahtinen, Noora Lohi, Mikko Mäkelä and Anna Siippainen

This evaluation examined management and management structures in Finnish early childhood education and care. The evaluation was conducted in two phases between 2020 and 2023. This report covers the second phase. The report focuses on the varying management areas and tasks of heads of early education centres, deputy management structures, and expectations placed on the head's work.

Survey data for the evaluation were collected from heads of early education centres in September 2022. All municipalities and private service providers in Mainland Finland participated in the data collection. The response rate in the survey addressed to heads of early education centres was 56%. To collect additional data, focus group interviews were conducted with heads of early education centres in January 2023. When selecting interviewees, the aim was to ensure versatile representativeness of the data, which is why roughly two focus groups from each of Finland's six Regional State Administrative Agency areas were put together. Heads of early education centres from municipalities of different sizes were selected to participate in the interviews. Other factors accounted for in the selection process were whether the interviewee worked with a private or municipal service provider and whether they were in charge of early childhood education and care provided in Finnish or Swedish. The interviewees represented 41 Mainland Finland municipalities. A total of 13 group interviews were conducted, with a total of 54 heads participating in them. Drawing on the mutually complementary evaluation datasets, answers were sought to the following questions: 1) What kinds of management areas do early education centre heads deal with, and how do the different areas and tasks affect the head's work? 2) What types of deputy and assistant management structures and practices are in place, and how do they affect the head's work? 3) What kinds of expectations are placed on the head's work and what means are used to manage different expectations?

Where the numbers of units and subordinates are high, HR management tasks play a larger role in the head's tasks. If the units are physically distant from each other and there is a high number of them, hands-on management is also not possible. The evaluation indicates that heads managing large content areas do not have an opportunity to provide their personnel with the kind of support they would need when faced with changing objectives of early childhood education and care and challenges related to personnel availability. The evaluation found that especially some heads of early education centres employed by urban municipalities have large content areas to manage.

More than one half of the heads had one deputy, fewer than one out five had several, and nearly one out of four early education centres heads reported that there was no deputy head in their management area. The survey results indicate that the greatest emphasis in deputy heads' tasks was on pedagogical leadership and HR management. The focus on HR management in the deputy heads' tasks mainly took the form of planning the personnel's shifts over longer periods as well as tasks related to substitute and working time arrangements due to unexpected sickness absences. In a situation where the units managed by the head are decentralised, the deputy head in charge of pedagogical leadership often ends up with a great deal of responsibility for developing and maintaining the operating culture of the unit and maintaining everyday activities.

The heads' possibilities of responding to and dealing with the expectations placed on their work were linked to the level of support they received. The results of the survey addressed to heads of early education centres indicate that heads who received support from their supervisors were more likely to find that the expectations placed on their work could be met. The heads also emphasised the importance of support received from other colleagues and the deputy head in the group interviews. The third key factor that helps or hinders responding to expectations was the scope of the areas to be managed. Many of the heads who felt that the expectations were too high also found that they were single-handedly responsible for too many areas, or an excessively large area. The evaluation found that early childhood education and care organisations should develop structures that make it easier to respond to expectations placed on managing a early education centre. Rather than attempting to resolve challenges related to early education centre management purely at the individual level, the organisation should support the head in situations where they cannot meet the goals set for their work.

The evaluation findings show that in many places the obligations, objectives and expectations set for early education centres management are not met in the current structures. Pedagogical and structural reforms of the steering system cannot be implemented in the daily life of early childhood education and care, as not all heads have time for pedagogical leadership, long-term development of early childhood education and care, or supporting personnel competence.

Keywords: early childhood education and care, management system, head of early education centre, management, manager's role, deputy management

Tiivistelmä	4
Sammandrag	6
Abstract	8
1 Johdanto	14
2 Varhaiskasvatuksen johtaminen	18
2.1 Päiväkodin johtaminen varhaiskasvatusorganisaatioissa.....	19
2.2 Varajohtamisen vaihtelevat käytännöt.....	21
2.3 Johtajan työhön kohdistuvat odotukset.....	23
3 Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset	26
4 Arvioinnin toteuttaminen	30
4.1 Aineistot.....	31
4.1.1 Päiväkodin johtajien kysely.....	31
4.1.2 Fokusryhmähaastattelut.....	32
4.2 Analyysimenetelmät.....	32
4.2.1 Määrällisten aineistojen analyysit.....	32
4.2.2 Laadullisten aineistojen analyysit.....	35
4.3 Vastausaktiivisuus.....	36
4.4 Vastaajien taustatiedot.....	36
5 Johtajan työ ja johtamiskokonaisuudet	40
5.1 Johtamiskokonaisuudet.....	42
5.2 Johtamiskokonaisuudet johtajan työtä tukemassa.....	45
5.3 Johtajat pääosin tyytyväisiä organisaation ja oman yksikön johtamisrakenteisiin.....	47
5.4 Laajojen johtamiskokonaisuuksien päivittäisjohtaminen työllistää.....	48
5.5 Henkilöstöjohtaminen edellyttää johtajan tukea ja läsnäoloa.....	50
5.6 Pedagogiikan johtaminen on päiväkodin johtajan työn tärkeä osa-alue.....	51

6 Varajohtamisen käytännöt.....	54
6.1 Varajohtamisen rakenteita.....	56
6.2 Varajohtamisen rakenteet johtajan työtä tukemassa.....	59
6.3 Varajohtajan rooli	61
7 Varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset.....	65
7.1 Päiväkodin johtajan työhön kohdistuvat odotukset	67
7.2 Odotusten kuormittavuus ja odotuksiin vastaamista haastavat tekijät.....	69
7.3 Odotusten hallintaa, työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistävät tekijät	73
8 Lopuksi.....	78
8.1 Johtopäätökset.....	79
8.1.1 Päiväkodin johtajan mahdollisuudet johtaa laadukasta varhaiskasvatusta	80
8.1.2 Varajohtamisen rakenteet ja käytännöt.....	81
8.1.3 Yksilön ratkaisuihin kohti organisatorisia tukirakenteita.....	82
8.2 Kokonaiskuva varhaiskasvatuksen johtajuusarvioinnin 2020–2023 pohjalta.....	83
8.3 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu.....	85
9 Kehittämissuosituksien.....	87
10 Lähteet ja liitteet	89
Lähteet	90
Liitteet.....	94

Arviointiryhmä ja Kansallinen koulutuksen arviointikeskus kiittävät päiväkodin johtajia osallistumisesta toisen vaiheen arviointiin ja tiedon tuottamiseen johtajan työhön vaikuttavista tekijöistä.

Arviointihankkeessa vuonna 2022 toteutetulla kyselyllä ja vuonna 2023 toteutetuilla ryhmähaastatteluilla oli tärkeä rooli arvioinnin toteutumisessa.

Erityiskiitos näihin päiväkodin johtajien ryhmähaastatteluihin osallistuneille.

Johdanto

1

Varhaiskasvatuksesta on tullut viimeisen vuosikymmenen aikana keskeinen osa suomalaista koulutusjärjestelmää. Varhaiskasvatuksen paikan vakiinnuttaminen suomalaisen koulutusjärjestelmän ensiportaana on tuottanut varhaiskasvatuksen järjestämiseen ja toteuttamiseen merkittäviä lainsäädännöllisiä, hallinnollisia ja opetussuunnitelmallisia muutoksia (Alila & Eskelinen, 2021). Nämä muutokset ovat vaikuttaneet varhaiskasvatustoiminnan arkeen uusien käsitteellisten tavoitteiden myötä, jotka puolestaan muokkaavat toimintakäytäntöjä. Ohjausjärjestelmän rakenteiden kokonaisvaltainen uudistaminen ja sisällölliset muutokset heijastuvat monin tavoin varhaiskasvatuksessa työskentelevien johtajien työhön.

Tässä arviointihankkeessa tarkastellaan suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmiä, johtamisen nykytilaa, vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Arviointi toteutettiin vuosina 2020–2023. Arvioinnin yhtenä tarkoituksena oli tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisen tueksi siten, että varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten kokonaisvaltaiselle oppimiselle ja kasvulle olisi yhdenvertaiset edellytykset Suomessa. Arviointihankkeessa on kerätty sekä kyselyettä haastatteluaineistoja eri tasoilla työskenteleviltä johtajilta yksikkö- ja kuntatasolta.

Arviointihanke toteutettiin ja sen tulokset raportoitiin kahdessa eri vaiheessa. Hankkeen aikana tuotetut arviointiraportit täydentävät toisiaan, mutta toimivat myös itsenäisinä kokonaisuuksina. Raporttien tavoitteena on tuottaa tietoa varhaiskasvatuksessa toimivien johtajien työn tueksi sekä heidän työnkuvien ja osaamisen kehittämiseksi niin kansallisesti kuin paikallisestikin.

Arvioinnin ensimmäisen vaiheen raportissa luotiin kokonaiskuva varhaiskasvatuksen johtamisen nykytilasta tarkastelemalla varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteita, johtajien työnkuvia sekä johtamistyötä estäviä ja edistäviä tekijöitä. Ensimmäisen vaiheen arvioinnissa (Siippainen ym., 2021) todettiin, että 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 lakisäätetystä varhaiskasvatusta, ei erotellut vastaajia. Arvioinnissa havaittiin, että pienten kokonaisuuksien johtajien vastaukset moniin väittämiin olivat usein myönteisempiä kuin suurten kokonaisuuksien johtajien. Suurten kokonaisuuksien johtajat raportoivat puolestaan 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. (Siippainen ym., 2021.)

Arvioinnin ensimmäisen vaiheen tulosten pohjalta voitiin todeta, että varhaiskasvatuksen johtamisrakenteita ja johtajien työnkuvia on syytä tarkastella niin kansallisesti kuin paikallisesti ja pohtia, kuinka kaikki johtajat vaihtelevissa työnkuvissaan saavat riittävästi tukea johtamistyöhönsä. Ensimmäisen vaiheen tuloksiin pohjaten tässä arvioinnin toisen vaiheen raportissa keskitytään päiväkodin johtajiin. Näin ollen tarkasteltavaksi tulevat päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuudet ja työtehtävät, varajohtamisen rakenteet ja käytännöt sekä johtajan työhön kohdistuvat odotukset ja erilaiset (arvo)ristiriidat.

Varhais- kasvatuksen johtaminen

2

Suomessa varhaiskasvatusta ohjataan ja säädellään niin kansallisesti kuin paikallisesti. Varhaiskasvatuslaki (540/2018) ja siihen pohjautuvat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus, 2022) päivitettiin vuonna 2022, jolloin uudistukset kohdentuivat pääosin inklusiivisen varhaiskasvatuksen toteuttamiseen sekä lapselle annettavaan tukeen. Lisäksi lain aiemmissä päivityksissä sekä päiväkodin johtajan että muun henkilöstön kelpoisuusvaatimukset ovat muuttuneet. 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 johtajalta edellytetään riittävää johtamistaitoa. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 31 §.)

Varhaiskasvatuslaki edellyttää, että jokaisella päiväkodilla tulee olla toiminnasta vastaava johtaja ja riittävä määrä eri kelpoisuusvaatimukset täyttävää henkilöstöä, jotta varhaiskasvatukselle säädettyt tavoitteet voidaan saavuttaa (540/2018, 25 §). Päiväkodin johtaminen on kunnissa muuttunut viime vuosien aikana suuntaan, jossa yhdellä johtajalla voi olla monta toimipaikkaa johdettavanaan (Halttunen, 2016). Merkittävät lainsäädännölliset, hallinnolliset ja opetussuunnitelmalliset muutokset sekä johdettavien toimipaikkojen lisääntyminen ja johtamiskokonaisuuksien kasvu muuttavat päiväkodin johtajan työn toteuttamista. Johtajan työn voidaan nähdä olevan tällä hetkellä muutosjohtamista, jolloin arjen kasvatustyötä toteuttavalle ja sitä kehittäväälle päiväkodin henkilöstölle johtajan läsnäolo on tarpeellista (Soukainen, 2015; Ahtiainen, Fonsén & Kiuru, 2021; Fonsén ym., 2023). Varhaiskasvatuksen vahvan sisällöllisen kehittämisen rinnalla varhaiskasvatuksen tavoitteellista toteuttamista haastaa monen muun alan tavoin henkilöstöpula (Larva & Peltonen, 2023).

2.1 Päiväkodin johtaminen varhaiskasvatusorganisaatioissa

Johtaminen voidaan yleisesti nähdä toimintana, jonka avulla organisaatioissa työskentelevien ihmisten työpanosta sekä muita resursseja pystytään kohdentamaan ja hyödyntämään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisella tavoitellaan sitä, että erilaiset yksilöt organisaation eri tasoilla saataisiin toimimaan ja työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita. (Eriksson & Lehtimäki, 2018.) Päiväkodin johtamisen perustehtävänä on luoda puitteet henkilöstön tavoitteelliselle toiminnalle siten, että jokaisen alle kouluikäisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edellytykset turvataan.

Suomessa varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteisiin ei ole selkeästi määritelty kansallisesti yhtenäistä mallia, vaan organisaatiot on muodostettu kunnille sopivimmilla tavoilla (Soukainen, 2015). Kansallisessa varhaiskasvatusjärjestelmässä organisaatiokohtaisen vaihtelun huomioiminen on keskeistä, sillä varhaiskasvatuksen johtamisen- ja päätöksenteon järjestelmien myötä myös päiväkotien johtamisessa on paikallisia eroja. Päiväkodin johtajien työympäristöt ovat moninaisia, koska heidän johtamansa yksiköt ovat rakenteeltaan ja kooltaan hyvin erilaisia (Siippainen ym., 2021). Aiemmin päiväkodin johtajalla oli tyypillisesti yksi päiväkotijohdettavanaan, ja johtajan työhön kuului usein myös lastentarhanopettajan tehtävä lapsiryhmässä. Nykyään johtajan työtehtävät ovat paikoitellen laajentuneet siten, että päiväkodin johtaja voi johtaa varhaiskasvatussyksikköä, johon kuuluu useita fyysisesti erillään olevia toimipaikkoja. Päiväkotien lisäksi johtajan alaisuuteen voi kuulua myös muita varhaiskasvatuksen toimintamuotoja, kuten esiopetusta, perhepäivähoitoa ja avointa varhaiskasvatustoimintaa. (Eskelinen & Hjelt, 2017.)

Päiväkodin johtajan työnkuvista ei säädetä varhaiskasvatuslaissa (540/2018), vaan niistä päättää työnantaja. Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksessa johtamisen osa-alueita olivat pedagoginen, palvelu-, henkilöstö-, talous-, muutos-, verkosto- sekä päivittäisjohtaminen. Johtajat pitivät henkilöstöjohtamista tärkeimpänä ja myös aikaa vievimpänä työtehtävänä. Varhaiskasvatusta tällä hetkellä vaivaava henkilöstöpula korostaa henkilöstöjohtamisen tarvetta, sillä kouluttamaton ja alati vaihtuva henkilöstö voi vaatia päiväkodin johtajalta vahvempaa tukea toteuttaakseen varhaiskasvatusta sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Siippainen ym., 2021).

Päiväkodin johtajien työn luonne on ennakoimatonta ja pirstaleista, sillä johtajilla on tavallisesti useita välitöntä toimintaa vaativia tehtäviä (Hujala & Eskelinen, 2013). Lisäksi keskushallinnosta siirretyt tehtävät, sekä hallinnollisen ja taloudellisen vastuun lisääntyminen ovat osaltaan merkittävästi lisänneet johtajien työtehtäviä (Soukainen, 2015). Työelämää laajemminkin muuttanut digitalisaatio näkyy myös päiväkodin johtajien arjessa. Johtajien on hallittava useita sähköisiä järjestelmiä, joilla seurataan esimerkiksi lasten läsnäoloa, suunnitellaan työvuoroja tai tehdään lasten tuen hallintopäätöksiä. Lisäksi johtajan on osattava ohjata henkilöstöään järjestelmien sujuvaan hallintaan. Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa havaittiin, että digitalisaatio tuo mukanaan työtä sujuvoittavia käytänteitä, mutta lukuisten päällekkäisten ja irrallisten järjestelmien haltuunotto ja käyttäminen kuormittaa johtajia (Siippainen ym., 2021).

Päiväkodin johtajien työhön vaikuttaa organisaatorakenteiden ja paikallisesti määräytyvien työnkuvien lisäksi organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin käsitteellä on monia merkityksiä, mutta usein sillä tarkoitetaan organisaatiossa vaikuttavia arvoja, symboleja ja perustavanlaatuisia olettamuksia toiminnasta (Schein, 1985). Viimeaikaiset keskustelut organisaatiokulttuurista ovat liittyneet erityisesti ihmisten hyvinvointiin kuten organisaatioiden eettisyyteen ja perheystävällisyyteen (Heikkinen, Kangas & Lämsä, 2019; Riivari & Lämsä, 2019). Hyvinvointia työelämässä haastaa jatkuva muutos. Työelämän jatkuvassa muutoksessa keskeisenä voidaan mainita rakenteellisten uudistusten ja digitalisaation lisäksi alati lisääntyvä joustavuuden tarve. Joustavuuden tarve näkyy esimerkiksi laajamittaisena etätöiden tekemisenä, joka on muuttanut myös johtajien työtä. Organisaatiokulttuurin muutoksessa ei kuitenkaan keskitytä vain ihmisiin tai kommunikaatioon vaan myös rakenteita ja käytäntöjä voidaan muuttaa.

Organisaatiokulttuuriin ja päiväkodin johtajan työhön liittyy keskeisesti ihmisiin liittyvä johtajuus (leadership), joka rakentuu esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa (Akselin, 2013; Hujala, Heikka & Halttunen, 2020). Hyvä johtajuus näkyy avoimessa ja eteenpäin katsovassa, toisia arvostavassa ja kuuntelevassa ilmapiirissä, ja usein johtajan ajatellaan olevan hyvä silloin kun hänellä on valmentava ote ja hän tukee ja mahdollistaa työntekijöidensä onnistumisia (Parrila, 2017; Kaltiainen & Hakanen, 2022). Organisaatiokulttuurin merkitys korostuu johtajien työssä usein silloin, kun jokin ei toimi – toimimaton organisaatiokulttuuri tuo esiin asioita, jotka voivat haitata työntekemistä ja työhyvinvointia kaikilla organisaation tasoilla (Nielsen & Taris, 2019).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus, 2022) käyttää käsitettä toimintakulttuuri, joka voidaan ymmärtää suhteessa organisaatiokulttuuriin. Päiväkodin johtaja vaikuttaa keskeisesti päiväkodissa muotoutuvaan toimintakulttuuriin, sen laatuun ja kehittämiseen sekä arviointiin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan päiväkodin johtajan tulee edistää osallistavaa toimintakulttuuria luomalla rakenteita säännölliseen moniammatilliseen keskusteluun. Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, joka käsittää tavoitteellisen ja suunnitelmallisen johtamisen. Varhaiskasvatuksessa toimintakulttuuri rakentuu useista eri kokonaisuuksista, kuten esimerkiksi arvoista ja periaatteista sekä johtamisrakenteista ja käytännöistä. Toimintakulttuuria muovaavat niin tiedostetut kuin tiedostamattomatkin tekijät. (Opetushallitus, 2022.)

Päiväkotiin muotoutuvaan toimintakulttuuriin sisältyy oletus siitä, millä tavoin päiväkodissa tulee toimia ja työskennellä ja minkälaiset arvot ovat työskentelyn perustana. Päiväkodin johtaminen on yhteydessä yhteisössä olevien ihmisten keskinäisten suhteiden laatuun. Sekä toimintaympäristö että ihmissuhteet ovat jatkuvassa muutoksessa. Toimintakulttuuri voidaankin nähdä vahvana ja usein tiedostomattomana joukkona erilaisia tekijöitä, jotka määrittävät ihmisten käyttäytymistä. Kulttuuria ohjaavat aina ihmisten yleiset perusolettamukset, joihin ihmisten yksilö- ja ryhmäkäyttäytyminen perustuu. Toimintakulttuuri on eräänlainen rakenne, joka pitää sisällään erilaisia normeja, arvoja ja ajattelu- ja toimintamalleja. (Isoherranen, 2012.) Toimintakulttuuri voi näyttäytyä myös ristiriitaisina odotuksina, käytänteinä ja toimintana, jotka tuottavat arjen työhön epäselvyyksiä (Mäki, 2019).

Viime vuosikymmenen aikana varhaiskasvatukseen kohdennettujen muutosvaatimusten myötä päiväkodin johtajan odotetaan sekä organisoivan konkreettista muutokseen liittyvää toimintaa että johtavan prosessia, joka muokkaa syvemmin työntekijöiden ajattelutapoja ja koko työyhteisön toimintakulttuuria. Varhaiskasvatustyön tekemisen uudet tulkinnat vaativat paljon yhteistä keskustelua työyhteisössä, jolloin johtajan työ on tarjota tukea ja hallita tilanteessa jännitteitä. Uusi varhaiskasvatuksen tavoitteiden suuntainen ajattelu syntyy muutosprosessin kuluessa ja saattaa edellyttää vanhojen ajatusmallien ja toimintatapojen näkyväksi tekemistä. On tärkeää keskustella yhdessä uusista varhaiskasvatustyön toimintakäytänteistä mutta jäsentää työyhteisönä sitä, mistä työntekemisessä uusien tavoitteiden myötä tulee luopua. Tämä prosessi vaatii päiväkodin johtajalta kykyä suunnata varhaiskasvatushenkilöstön toimintaa, osaamista ja tunteita kohti yhteisiä muutostavoitteita. (Ks. Laurila, 2017.)

2.2 Varajohtamisen vaihtelevat käytännöt

Päiväkodin johtajien yksikkökokojen kasvaessa monissa kunnissa varajohtajan roolia on muutettu. Paikallisesti on lisäksi kehitetty erilaisia varajohtamisen rakenteita, joiden tehtävänä on tukea päiväkodin johtajaa johtamistyössä. (Hujala, 2011.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus, 2022) kuvataan päiväkodin johtajalle kuuluvia tehtäviä varhaiskasvatuksen toteuttamisen ja pedagogiikan johtamisen näkökulmasta. Varajohtamisen työtehtävistä ja vastuista ei varhaiskasvatuslaista (540/2018) tai muista varhaiskasvatusta ohjaavista asiakirjoista löydy tarkentavia määritelmiä.

Päiväkodin johtajan päätösvalta ja esihenkilön direktio-oikeus määritellään erikseen jokaisen kunnan tai kaupungin hallintosäännössä (Kuntalaki 410/2015). Kuntien ja kaupunkien hallintosääntöön kirjataan varhaiskasvatuksen hallinnon ja varhaiskasvatustoiminnan järjestämisestä sekä eri viranhaltijoiden toimivaltaan liittyvistä tarkennuksista. Varhaiskasvatuksen vara- tai apulaisjohtamisen rakenteita ollaan monessa kunnassa kehittämässä eikä vielä ole tarkempaa tietoa siitä, onko apulaisjohtajalle määritelty virkatehtäviä. Sen sijaan päiväkotien osalta

on tyypillisesti käytetty erilaisia vara- tai apulaisjohtamisen, osin epävirallisiakin, toimintatapoja. Joissain kunnissa varajohtajan tehtävän hoitamiseen on kehitetty vaihtoehtoisia malleja. Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa havaittiin, että jossain kunnissa on käytössä niin sanottu vastuuolettaja-malli, joissa varhaiskasvatustyöyksikön eri toimipisteille on nimetty henkilö hoitamaan tiettyjä johtamisen työtehtäviä (Siippainen ym., 2021). Kuntien erilaiset varajohtamisen käytänteet näkyvät myös kunnissa ja toimipaikoissa käytetyissä nimikkeissä. Tyypillisimpiä nimikkeitä ovat varajohtaja, apulaisjohtaja tai vastuuolettaja (Siippainen ym., 2021). Vuonna 2022 kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksessa¹ päiväkodin apulaisjohtajan nimike ja tehtävä tunnustettiin aiempaa paremmin, mikä linkittyy niin apulaisjohtajan työnjohdolliseen asemaan kuin palkkaukseen.

Päiväkodin varajohtajana voi työskennellä esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettaja, jolle kuuluu johtamistehtävien lisäksi lapsiryhmätyöskentelyä. Suurimmissa varhaiskasvatustyöyksiköissä varajohtajilla saattaa olla johtamistehtäviin osoitettua lapsiryhmätyöstä irrotettua työaikaa. Varajohtajan tehtäviin kuuluu tyypillisesti päiväkodin johtajan sijaistaminen tämän poissa ollessa. Lisäksi varajohtajalla voi olla pysyviä vastuualueita, joita ovat esimerkiksi toimipaikan hankintojen koordinointi, sijaisjärjestelyjen suunnittelu ja hallinnointi, pedagogiikan johtaminen sekä muu varhaiskasvatustyön arjen organisointi. Varajohtajalle ei ole kuitenkaan välttämättä aina osoitettu lapsiryhmään sijaista hänen toimiessaan johtajan sijaisena. (Siippainen ym., 2021.)

Varajohtajalla on tärkeä rooli päiväkodin johtamisjärjestelmässä ja päivittäisen varhaiskasvatus toiminnan organisoinnissa (Halttunen, 2009). Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa havaittiin, että suurissa varhaiskasvatusorganisaatioissa päiväkodin johtajan työ painottuu hallinnollisiin tehtäviin. Varajohtajilla puolestaan on suurempi vastuu toimipaikan pedagogiikan johtamisesta (Siippainen ym., 2021). Tästä johtuen arvioinnissa esitettiin, että koska varajohtajien tehtäväkuva vaihtelee toimipaikoissa, varajohtamisen rakenteiden määrittely ja vahvistaminen organisaatioissa tukisi tarkoituksenmukaisesti päiväkodin johtajan työtä ja kirkastaisi johtamistyöhön osallistuvien toimijoiden työnkuvia (Siippainen ym., 2021). Varajohtajalle annettujen työtehtävien osalta saatetaan joskus olla myös epäselvällä alueella varajohtajan mahdollisesti hoitaessa tehtäviä, jotka direktio-oikeuden nojalla kuuluvat varsinaisen päiväkodin johtajan toimenkuvaan. Kuntien ja kaupunkien hallintosäännöissä (Kuntalaki 410/2015) kuvatun direktio-oikeuden näkökulmasta johtamisen vastuu on aina jakamatonta. Kun päiväkodin johtajat johtavat suuria yksiköitä, johtamisen jakamista ja sen organisoimista toimipaikoilla on jouduttu kuitenkin miettimään uudella tavalla.

Kun päiväkodin johtaja johtaa kahta tai useampaa toimipaikkaa, puhutaan esimerkiksi hajautetusta organisaatiosta (Halttunen, 2009). Hajautetun organisaation johtamiseen liittyy läheisesti käsite jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus voidaan nähdä kollektiivisena ilmiönä, johon osallistuu monia henkilöitä, jotka ajan myötä omaksuvat niin muodollisia kuin vähemmänkin muodollisia johtotehtäviä. (Nordbäck, 2018; Heikkinen, Ahtiainen & Fonsén, 2022.) Ropo ja kumppanit (2005) tuovat esille, että jaettu johtaminen on yhteiseksi tekemisen prosessi. Yhteiseksi tekemisellä tarkoitetaan erityisesti sitä, että vaihdetaan ajatuksia organisaation toiminnasta ja siitä, mitä ajatuksia toisilla on arjen tapahtumien suhteen. Yhteiseksi tekemisen prosessissa jaetaan tietoa, kokemuksia, luottamusta, arvostusta ja tietämättömyyttä. Tavoitteena on ajattelutapojen ja tulkintojen yhteiseksi tekeminen organisaation sisällä, jakaa yhteinen ymmärrys työn sisällöistä ja tavoitteista. Tällainen jaettu yhteisöllinen johtajuus (*distributed leadership*), jossa jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu yhteisesti määritettyyn toimintakulttuuriin, arvoihin ja työn tavoitteisiin, jakaa vastuuta yleisesti varhaiskasvatus toiminnan laadusta ja työn kehittämistä (Fonsén & Parrila, 2016).

1 Lisätietoa kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksesta löytyy osoitteesta <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2022>

Jaetussa johtajuudessa (*shared leadership*) voi olla kyse myös ennalta määritellystä roolista, vastuusta ja työtehtävistä (Heikka, 2016). Henkilöt, joille johtamisvastuuta jaetaan, voivat olla joko johtamispositiiossa olevia tai henkilöstön jäseniä, esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajia, joilla ei ole esihenkilön asemaa. Jaettu johtajuus muovautuu muun muassa sen mukaan, koska ja mitä johtamisen tehtäväalueita jaetaan (Nordbäck, 2018). Jaettu johtajuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki johtavat tai että johtajan merkitys vähenisi. Jaetusta johtajuudesta puhuttaessa on tärkeää muistaa, että se ei ole synonyymi johtajan tehtävien delegoinnille toisille tai työn jakamiselle. (Heikka, 2016.)

Ajatus jaetusta ja yhteisöllisestä johtamisesta sisältää oletuksen jossain määrin itseohjautuvista työntekijöistä tai tiimeistä. Puhuttaessa itseohjautuvuudesta se saatetaan tulkita yksilön pysyväksi ominaisuudeksi, joka siirtyy tilanteesta toiseen. Itseohjautuvuus ei ole kuitenkaan kiinni yksilöstä itsestään vaan työn kontekstista ja koko organisaation johtamiskulttuurista (Mäki, 2019). Työelämässä itseohjautuvuus näyttäytyy opittavana taitona tai prosessina, joka on sidoksissa kontekstiin eli organisaation tarjoamiin resursseihin ja rakenteisiin, jonka puitteissa itseohjautuvaa työntekoa odotetaan ja toteutetaan (Lemmetty & Collin, 2019).

2.3 Johtajan työhön kohdistuvat odotukset

Päiväkodin johtaminen paikantuu osaksi varhaiskasvatusorganisaation johtamisen kokonaisuutta. Päiväkodin johtamisen voidaan luonnehtia rakentuvan keskijohdon johtamistehtäväksi, sillä tehtävään liittyy sekä henkilöstön lähijohtamista että keskijohdon positiolle kuuluvaa vastuuta käytettävissä olevien resurssien ja tulostavoitteiden välisestä suhteesta (Niiranen, 2011; Hjelt & Karila, 2021). Organisaation rakenteesta riippumatta keskijohdolla on aina kaksitahoinen rooli, sillä he ovat samanaikaisesti sekä johtajia että alaisia ja heidän asemaansa liittyy monitasoisia odotuksia (Kuusela, 2010). Päiväkodin johtajan odotetaan vastaavan varhaiskasvatukselle kansallisesti asetetuista strategisista tavoitteista, varhaiskasvatusorganisaation ylemmän tason päätösten toimeenpanosta ja työntekijöiden aloitteiden huomioimisesta. Päiväkodin johtajan tehtävänä on vakiinnuttaa varhaiskasvatuksen arjen käytännöt sellaisiksi, että ne vastaavat varhaiskasvatustilanteeseen ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin kirjattua ymmärrystä lapsen edun ensisijaisuudesta (Fonsén ym., 2021).

Toivosen, Paanasen ja Paakkarin (2023) tutkimuksesta ilmeni, että päiväkodin johtajien työhön vaikuttaa varhaiskasvatussektorikohtaisen ohjauksen lisäksi myös muualta tuleva ohjaus. Tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajan työltä odotetaan saman aikaisesti sekä lapsuuden ja lapsen pedagogisten kohtaamisten ja tulevaisuuteen suuntautuvan tavoitteellisuuden varmistamista, että toiminnan taloudellisen tehokkuuden huomioimista (ks. myös Hjelt ym., 2023). Varhaiskasvatustoiminnan järjestämisen ja sen toteuttamisen ehtoihin vaikuttaa kuntien laaja itsehallinto ja kuntatalous yhdistettynä julkisen sektorin palveluntuotannon tehostamistarpeisiin (Hjelt & Karila, 2017). Päiväkodin johtajat eivät ole kuitenkaan ristivetoisten ohjausten ja toiminnan reunaehtojen keskellä passiivisia toimijoita, vaan aktiivisia ristiriitaisten odotusten hallitsijoita, jotka pyrkivät asettamaan varhaiskasvatuksen arjen toiminnassa lapsen edun keskiöön (Toivonen ym., 2023).

Hjelt ja Karila (2021) ovat tutkineet johtamiseen liittyviä jännitteitä varhaiskasvatuksessa ja niiden hallintaa päiväkodin johtajan tehtävässä. Päiväkodin johtajat näyttivät kamppailevan kasvavien tehokkuus- ja laatuvaatimusten puristuksessa. Jännitteitä tuottivat sekä johtajan oma asema osana laajempaa organisaation päätöksenteon systeemiä että varhaiskasvatuksen ammattilaisille asetettavat ristiriitaiset itsenäisyyttä ja joustavuutta ilmentävät odotukset. Tutkimus osoitti, että johtajat vaikuttivat aktiivisesti varhaiskasvatustalouden toteuttamiseen etsimällä tasapainoa ristiriitaa

tuottavien tekijöiden välille (ks. myös Toivonen ym., 2023). Hjeltin ja Karilan (2021) mukaan huomiota tulisi muun muassa kohdistaa ylemmän johdon riittäviin valmiuksiin tukea päiväkodin johtajia johtamistehtävään liittyvässä vaikuttamisessa. (ks. myös Kupila, Fonsén & Liinamaa, 2023.)

Päiväkodin johtajan työhön kohdistuvien monenlaisten odotusten myötä johtajan työ sisältääkin useita eettisiä ulottuvuuksia. Eettiset haasteet nousevat tilanteesta, jossa johtaja joutuu priorisoimaan ja tekemään arjessa valintoja. Nämä valinnat voivat liittyä lapsen etua tai työntekijöiden etua koskeviin päätöksiin ja toisaalta kaikkien työhön kohdistuvien eri odotusten ja organisaation vaatimusten yhteensovittamiseen. Varhaiskasvatuksessa työskentelevien johtajien tulee huomioida erilaiset sidosryhmien vaateet unohtamatta taloudellisen näkökulman huomioimista. Päiväkodin johtajien toimintakenttä on vaativa. Siinä ensisijalla on huolehtia lapsen oppimisesta ja hyvinvoinnista turvaamalla laadukas varhaiskasvatus kaikille lapsille ja huolehtia sekä työntekijöiden että johtajan omasta hyvinvoinnista. Odotuksiin vastaaminen ja niiden hallinta onkin keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kokemisessa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työlle asetettujen tavoitteiden ja odotusten tulee olla realistisia ja toteutettavissa olevia (Poulsen & Ipsen, 2017).

Arvioinnin tavoitteet ja arviointi- kysymykset

3

Tässä arviointihankkeessa tarkastellaan suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamista ja johtamisjärjestelmiä. Arviointi toteutettiin vuosina 2020–2023 kahdessa vaiheessa. Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa (2020–2021) kartoitettiin varhaiskasvatuksen johtamisen nykytilaa. Ensimmäisen vaiheen arviointitavoitteena oli tarkastella niin kunnan kuin yksikköjen varhaiskasvatuksen johtamisen- ja päätöksenteon rakenteita, päiväkodin johtajien työnkuvia ja johtamistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Arviointihankkeen ensimmäisen vaiheen raportti ”*Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään. Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen*” julkaistiin vuoden 2021 lopussa².

Arviointihankkeen ensimmäisen vaiheen tulosten pohjalta laadittiin tavoitteet arvioinnin toiselle vaiheelle. Tavoitteena oli arvioida päiväkodin johtajan työn toteutumista sekä vara- ja apulaismojohtamisen rakenteita. Lisäksi tarkasteltiin päiväkodin johtajan työhön kohdistuvia odotuksia ja sitä, millaisin keinoin johtajat pyrkivät hallitsemaan odotuksia työssään. Tämä raportti kattaa arvioinnin toisen vaiheen eli arvioinnin vuodet 2022–2023. Arvioinnin toisessa vaiheessa käytetty arviointiasetelma on tiivistetty kuviossa 1.

² Arviointihankkeen ensimmäisen vaiheen raportti löytyy osoitteesta https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf



KUVIO 1. Arvioinnin toiseen vaiheeseen arviointiasetelma

Arvioinnin kokonaisuudesta on vastannut Karvi. Arvioinnin toisessa vaiheessa projektipäällikkönä työskenteli arviointiasiantuntija **Julia Kuusiholma-Linnamäki**, arviointiryhmän puheenjohtajana arviointineuvos **Janniina Vlasov** ja sihteerinä arviointiasiantuntija **Tuomas Sarkkinen**. Arviointihankkeen asiantuntijaryhmän jäseninä ovat toimineet vuosina 2022–2023 apulaisprofessori **Elina Fonsén** (Jyväskylän yliopisto), apulaisprofessori **Suvi Heikkinen** (Jyväskylän yliopisto), yliopisto-opettaja **Hanna Hjelt** (Tampereen yliopisto), kehittämisspäällikkö **Jarkko Lahtinen** (Suomen Kuntaliitto), ylitarkastaja **Noora Lohi** (aluehallintovirasto), varhaiskasvatusjohtaja **Mikko Mäkelä** (Vantaan kaupunki), ja yliopistonlehtori **Anna Siippainen** (Tampereen yliopisto). Lisäksi hankkeessa työskenteli korkeakouluharjoittelijat **Anna Rissanen** vuoden 2022 ja **Merja Tuovinen** vuoden 2023 keväällä.

Karvin toimintaa ohjaavassa koulutuksen arviointisuunnitelmassa (Karvi, 2021) määritellään Karvin arviointitoiminnan tiedon tuottamisen painopisteet. Painopistekohtaisella tiedolla tarkoitetaan tiedon tuottamista ennalta määritetyistä ja yhteiskunnallisesti merkittävistä teemoista. Tiedolla pyritään tukemaan sekä varhaiskasvatusjärjestelmän että paikallisen varhaiskasvatuksen järjestämisen päätöksentekoa ja kehittämistyötä. Tällä arvioinnilla tuotettiin tietoa Karvin seuraaviin arviointitoiminnan painopistealueisiin: oppimisen ja osaamisen kehittäminen, yhdenvertaisuuden edistäminen ja koulutusjärjestelmän toimivuuden lisääminen.

Arvioinnin toteuttaminen

4

Karvin arvioinnit ovat riippumattomia, eivätkä erilaiset sidosryhmien intressit vaikuta arvioinnin tavoitteisiin, sen kulkuun tai tuloksiin. Karvin arviointitoimintaa ohjaa kehittävän arvioinnin periaate (valtioneuvoston asetus Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta 1317/2013). Periaatteen mukaisesti varhaiskasvatuksen arviointia tehdään ensisijaisesti varhaiskasvatuksen järjestäjän ja palveluntuottajan toiminnan kehittämistä varten, ei ulkopuolista arvioitsijaa tai muuta tahoa varten. Karvin toteuttama kehittävä arviointi tähtää yhteistyössä varhaiskasvatuksen toimijoiden kanssa varhaiskasvatuspalvelujärjestelmän laadun parantamiseen.

4.1 Aineistot

4.1.1 Päiväkodin johtajien kysely

Arvioinnissa toteutettiin päiväkodin johtajille kysely. Kyselykutsu lähetettiin sähköpostitse kaikille Manner-Suomen kuntien ($N = 293$) kunnallisten ja yksityisten päiväkotien johtajille. Kunnallisten päiväkotien johtajien yhteystiedot saatiin Opetushallituksen ylläpitämästä varhaiskasvatuksen tietovarannosta Vardasta³ elokuussa 2022. Yhteystietona käytettiin toimipaikan sähköpostiosoitetta, koska Vardaan ei tallenneta päiväkodin johtajan henkilökohtaista työsähköpostiosoitetta. Yksityisten päiväkodin johtajien työsähköpostiosoitteet saatiin aluehallintovirastojen ja Valviran ylläpitämästä Valveri-rekisteristä⁴ elokuussa 2022.

Varda sisältää tietoa vain päiväkotimuotoisen varhaiskasvatuksen johtamisen osalta, joten perhepäivähoidon ohjaajan nimikkeellä toimivien johtajien tietoja ei sisällynyt Vardasta saatuihin tietoihin. Siten perhepäivähoidon ohjaajina toimivat henkilöt jäivät tämän arvioinnin ulkopuolelle. Ensimmäisen vaiheen arvioinnin perusteella (Siippainen ym., 2021) henkilöitä, jotka toimivat yksinomaan perhepäivähoidon ohjaajina, oli aineistossa vähän ($n = 44$). Sen sijaan oli yleisempää, että perhepäivähoidon ohjaaminen oli yksi osa päiväkodin johtajan johtamiskokonaisuutta.

Päiväkodin johtajien kysely sisälsi sekä valmiiksi luokiteltuja että avoimia kysymyksiä. Kyselyn laatimisessa hyödynnettiin joiltakin osin arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa toteutettua kyselyä (Siippainen ym., 2021). Kyselyssä tiedusteltiin päiväkodin johtajien taustatietoja, kuten

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

4 Valveri on Valviran ja aluehallintovirastojen ylläpitämä rekisteri yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottajista ja itsenäisistä ammatinharjoittajista.

työnantajatahoa, johtajien koulutustaustaa ja työkokemusta. Kyselyssä kartoitettiin päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuksia sekä vara- ja apulaisjohtamisen rakenteita ja käytänteitä. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin johtajan työhön kohdistuvia odotuksia ja heidän mahdollisuuttaan vaikuttaa omaan työhönsä. Lopuksi esitettiin väittämiä työssäjaksamisesta ja työhyvinvoinnista.

Kysely toteutettiin sähköisen kyselyjärjestelmän avulla suomeksi ja ruotsiksi syyskuussa 2022. Vaikka kyselykutsu lähti kunnallisten päiväkodin johtajien toimipaikkakohtaisiin sähköposti-osoitteisiin, pyydettiin vastausta johtajalta vain yhden kerran, vaikka johdettavana olisi ollut useita toimipaikkoja.

4.1.2 Fokusryhmähaastattelut

Syyskuussa 2022 toteutetussa päiväkodin johtajien kyselyssä tiedusteltiin vastaajien halukkuutta osallistua Karvin toteuttamaan fokusryhmähaastatteluun. Haastateltavien valinnassa haluttiin varmistaa aineiston monipuolisuus muodostamalla kultakin Suomen kuudelta AVI-alueelta noin kaksi fokusryhmää. Mukaan valittiin johtajia niin maaseutumaisista, taajaan asutuista kuin kaupunkimaisista kunnista. Näiden lisäksi haastateltavien valinnoissa otettiin huomioon se, työskentelikö vastaaja yksityisellä palveluntuottajalla vai kunnallisella puolella sekä johtiko vastaaja suomen- vai ruotsinkielistä varhaiskasvatusta.

Ryhmähaastatteluja toteutettiin kaiken kaikkiaan 13 ja kuhunkin haastatteluryhmään osallistui 3–6 päiväkodin johtajaa. Päiväkodin johtajia oli haastatteluissa mukana yhteensä 54. Ryhmähaastatteluissa Manner-Suomen kuntia oli edustettuna 41. Yksityisten päiväkotien johtajista muodostettiin kolme fokusryhmää. Näiden lisäksi haastateltiin johtajia, joiden johtamiskokonaisuuteen kuului ruotsinkielisen varhaiskasvatuksen johtaminen. Ruotsinkielisiä ryhmiä toteutettiin kaksi. Seitsemän päiväkodin johtajien ryhmähaastattelua toteutettiin kasvokkain ja etäyhteyksin haastatteluita pidettiin kuusi. Ryhmähaastatteluilla syvennettiin kyselyn teemoja ja haettiin vastauksia kysymyksiin päiväkodin johtajien vaihtelevien työympäristöjen vaikutuksista heidän työhönsä sekä johtajien työhön kohdistuvista odotuksista. Ryhmähaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastatteluihin varattiin aikaa noin 1–1,5 tuntia ja keskustelujen teemat toimitettiin osallistujille etukäteen. Haastattelijat taltioivat keskustelut, ja ulkopuolinen toimija litteroi tallenteet. Haastatteluja toteuttivat Karvista Julia Kuusiholma-Linnamäki, Tuomas Sarkkinen ja Janniina Vlasov sekä asiantuntijaryhmästä Anna Siippainen. Ruotsinkieliset ryhmähaastattelut toteutti asiantuntijaryhmän jäsen Noora Lohi.

4.2 Analyysimenetelmät

4.2.1 Määrällisten aineistojen analyysit

Tämän raportin kaikki tilastolliset analyysit toteutettiin IBM SPSS Statistics 28.0 -ohjelmistolla. Tuloksien raportoimiseen ja lukemiseen liittyy kaksi keskeistä termiä, jotka ovat tilastollinen merkitsevyys ja efektikoko.

Kun tekstissä kerrotaan tuloksen olevan ”tilastollisesti merkitsevä”, se tarkoittaa, että ero tarkasteltavien ryhmien välillä tulisi todennäköisesti näkyviin otoksesta riippumatta. Jos tekstissä eron sanotaan olevan ”merkitsevä”, tällöin rajana on perinteinen 5 prosentin riskitaso eli $p < 0,05$. Kun väitämme, että ryhmien välillä on eroa, saatamme tehdä virhepäätelmän, mutta virhepäätelmän

riski on hyvin pieni. Kun otoskoko on suuri, mitätönkin ero voi osoittautua merkitseväksi, joten tilastollinen merkitsevyys ei vielä kerro sitä, onko ero suurta vai pientä.

Eron suuruuden hahmottamiseksi käytetään tässä raportissa efektikoon indikaattorina ensisijaisesti Cohenin f -mittaa (Cohen, 1988), koska lukuja on helppo verrata eri aineistojen välillä ja niille on olemassa karkeita rajoja kuvaamaan efektikoon pienuutta tai suuruutta. Suuri efektikoko tarkoittaa, että ryhmien välillä on erittäin huomattava ero. Effektikoko on ”pieni”, kun $f = 0,10$ tai pienempi, ”keskisuuri” kun $f = 0,20-0,30$ ja ”suuri”, kun $f = 0,40$ tai suurempi. Jos efektikoko on keskisuuri tai suuri, tekstissä käytetään termiä ”merkittävä” ja vastaavasti, jos efektikoko on pieni tai olematon, tekstissä saatetaan sanoa: ”ero ei ole merkittävä”. Ero siis voi olla tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.001$) eli todellista, mutta ei merkittävän suurta ($f = 0,10$).

Tässä raportissa käytetään yleisesti tunnettuja määrällisten aineistojen analysoinnin menetelmiä. Ryhmien välisiä eroja kuvataan ensisijaisesti ristiintaulukoinnin ja χ^2 -riippumattomuustestin avulla. Jakaumissa esiintyneiden riippuvuuksien yksityiskohtaisemmassa tulkinnassa käytetään sarakeprosenttiosuuksia sekä sovitettuja standardoituja jäännöksiä (*ssj*), jotka osoittavat, missä taulukon solussa havaittu ja odotettu frekvenssi poikkeavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Raja-arvona sovitettujen standardoitujen jäännösten tarkastelussa on käytetty arvoja +/-2. Mikäli sovitettu standardoitu jäännös on yli kahden, on kyseisen solun muuttujajhdistelmä odotettua suurempi. Vastaavasti sovitetun standardoidun jäännöksen jäädessä alle -2 on tarkasteltavan solun muuttujajhdistelmä odotettua pienempi. Tulokset on raportoitu sarakeprosenttiosuuksilla.

Tässä raportissa käytetään lisäksi faktorianalyysin ja luokitteluanalyysin eri muotoja. Faktorianalyysia käytettiin esimerkiksi päiväkodin johtajan työtä ja työhyvinvointia kuvaavan väittämämittariston (liite 1) analysoinnissa eri dimensioiden löytämiseen. *Työn hallinta* -dimensiota käytettiin selitettävänä muuttujana (*dependent variable*). Alkuperäisessä asenneväittämä-patteristossa oli yhdeksän väittämää, joista neljä pudotettiin pois muuttujien kommunaliteettien tarkastelun jälkeen. Yleisen käytännön mukaan alle 0,30:n kommunaliteetit kannattaa poistaa analyysistä (Metsämuuronen, 2017). Viidestä jäljelle jäävästä muuttujasta muodostui kahden faktorin ratkaisu, joka on kuvattu taulukossa 1. Analyysissa käytettiin muodostuneista faktoista keskiarvosummamuuttujia.

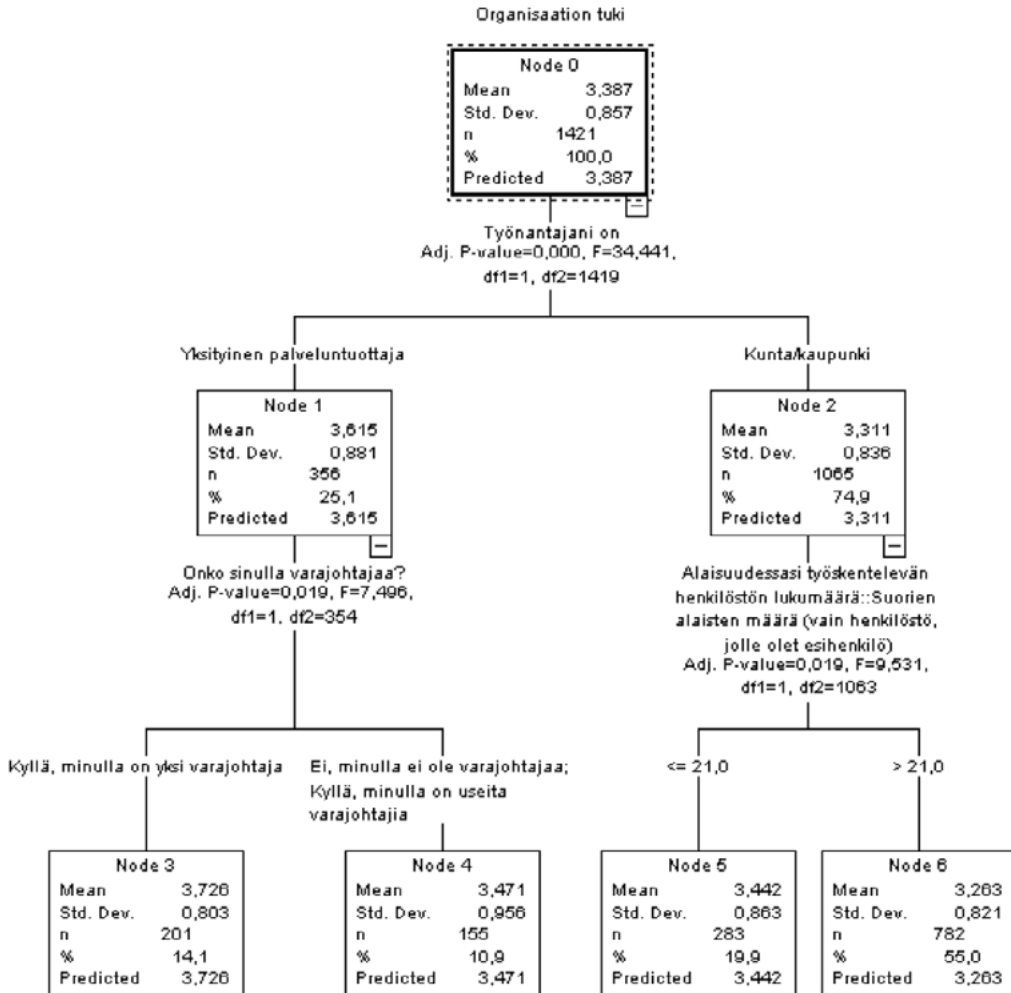
TAULUKKO 1. Faktorianalyysi. Arvioi seuraavia väittämiä koskien työtäsi ja työhyvinvointiasi ($n = 1\ 403$). Asteikko; täysin eri mieltä; eri mieltä; en eri enkä samaa mieltä; samaa mieltä; täysin samaa mieltä.

		Faktorit ja lataukset	
		Organisaation tuki	Työn hallinta
1.	Organisaatiossa tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista	0,580	
2.	Organisaatiossani tuetaan työssä jaksamistani ja työhyvinvointiani	0,959	
3.	Jaksan työssäni hyvin		0,392
4.	Johtamiskokonaisuuteni on hallittavissa		0,779
5.	Ehdin tehdä työni työaikani puitteissa		0,666
Faktorin Ω -reliabiliteettiarvo		0,727	0,735

Kaiser-Meyer-Olkin Measure 0,829.
Bartlett's Test of Sphericity p. 0,000.

Tässä raportissa käytettiin keskeisenä luokitteluanalyysinä hierarkkista päätöksentekopuuanalyysia (DTA, *Decision Tree Analysis*, mm. Kass, 1980). DTA:n avulla analysoidaan laajoja aineistoja ja luokitellaan selittäviä muuttujia (*Independent variables*) kiinnostavan kohdemuuttujan (*Dependent variable*) suhteen, esimerkiksi kokiko päiväkodin johtaja organisaation tukea (ks.

kuvio 2). DTA-menetelmä on tehokas tilanteissa, joissa ei välttämättä ole olemassa olevaa teoriaa – tai sitä ei nähdä tarpeelliseksi käyttää – kertomaan, miten selittävät muuttujat pitäisi ryhmitellä, jotta kohdemuuttuja voitaisiin selittää mahdollisimman hyvin. DTA muodostaa kaikki mahdolliset muuttujien väliset ryhmittelyt ja valitsee niistä tilastollisin perustein parhaan mahdollisen yhdistelmän. Tyypillinen hierarkkinen tulos voisi näyttää kuvion 2 kaltaiselta.



KUVIO 2. Esimerkki DTA-mallista

Kuvion 2 esimerkkimallissa tarkasteltiin sitä, mitkä seuraavista tekijöistä selittävät sitä, kokeeko päiväkodin johtaja työssään organisaation tukea: maantieteellinen sijainti (AVI-alue) ja tilastokeskuksen kuntaryhmittely; maaseutu, taajaan asuttu ja kaupunki; työnantaja (yksityinen tai kunnallinen); organisaatorakenne (suorien alaisten määrä, kuinka monta toimipaikkaa johtajalla on johdettavanaan, kuuluuko johtamiskokonaisuuteen kunta- tai aluetasosta johtamista tai lapsiryhmätyöskentelyä, ja jos kuuluu, niin kuinka paljon työajasta kuluu näiden työtehtävien hoitamiseen sekä onko johtajalla apulaisjohtajaa tai -johtajia). Kunkin ”laatikon” luvut kertovat päiväkodin

johtajien lukumäärän (n) ja keskiarvon ($ka = predicted$) siitä, kuinka paljon he olivat ”samaa mieltä” siitä, että heidän organisaationsa tukee heitä. Vastausasteikko liikkuu 1–5, siten, että ensimmäinen on ”täysin eri mieltä”, 2 = ”eri mieltä”, 3 = ”en eri enkä samaa mieltä”, 4 = ”samaa mieltä” ja 5 = ”täysin samaa mieltä”. Kaiken kaikkiaan päiväkodin johtajat kokivat organisaation tukea melko keskimääräisesti (ka 3,4). Tilastollisesti selkeimmin johtajan kokemaa organisaation tukea selitti työnantajataho. Jos johtaja työskenteli yksityisellä palveluntuottajalla ja etenkin jos näillä johtajilla oli yksi varajohtaja, nämä päiväkodin johtajat kokivat organisaationsa tukevan heitä enemmän (ka 3,7) kuin muut. Sen sijaan ne johtajat, jotka työskentelivät kunnallisella puolella ja etenkin näistä johtajista ne, joilla oli enemmän kuin 21 suoraa alaista, kokivat organisaationsa tukevan heitä astetta vähemmän (ka 3,3).

DTA siis luokittelee malliin laitetut muuttujat kaikkiin mahdollisiin alaryhmiin ja huomaa tilastollisesti merkitsevimmät selittäjät faktoriolottuvuudelle ”organisaation tuki”. Huomionarvoista kuitenkin on, että menetelmä on varsin herkkä muuttujien valinnalle, sillä yhdenkin muuttujan mukaan ottaminen tai poistaminen tarkasteltavasta mallista voi muuttaa tulosta oleellisesti.

4.2.2 Laadullisten aineistojen analyysit

Päiväkodin johtajien ryhmähaastatteluaineiston analysoinnissa sovellettiin aineistolähtöistä teema-analyysia (mm. Braun & Clark, 2006). Laajan aineiston käsittelyssä hyödynnettiin sähköistä NVivo-tietokoneohjelmaa. Haastatteluaineiston teemoittelu aloitettiin lukemalla jokainen tekstimuotoon saatettu haastattelu yksitellen. Ensimmäisellä lukukerralla aineistoa järjestettiin ja tiivistettiin siten, että sieltä pyrittiin tunnistamaan arviointikysymysten mukaisia pääteemoja. Näin voitiin tarkastella syvällisemmin arvioinnin kannalta keskeisiä asioita (ks. esim. Eskola & Suoranta, 2008), joita olivat *päiväkodin johtajan työ ja sen organisointi, varajohtaminen, johtajan työhön kohdistuvat odotukset sekä työhyvinvointi*. Mikäli aineistokatkelma sisälsi useita eri teemoja (koodeja), se luokiteltiin useampaan kuin yhteen pääteemaan.

Alustavan teemoittelun jälkeen aineiston analysointia jatkettiin aineistolähtöisesti etsimällä kustakin pääteemasta usein toistuvia alateemoja. Päiväkodin johtajan työ ja sen organisointi-teemakokonaisuudesta tunnistettiin kolme alateemaa, joihin johtajan työaika haastateltavien mukaan kuului kaikkein eniten. Nämä alateemat olivat *päivittäis-, henkilöstö- ja pedagoginen johtaminen*. Jokainen edellä mainittu alateema luokiteltiin vielä erikseen sen selvittämiseksi, millä tavoin nämä työn eri osa-alueet kuuluivat johtajan työhön. Laadullisen aineiston tulokset auttavat ymmärtämään määrällisen aineiston tuloksia. Johtajan työtä kuvaavat laadulliset tulokset raportoidaan luvuissa 5.4, 5.5 ja 5.6.

Varajohtamisen teemaluokasta analysoitiin sisällön ohjaamana yhteensä neljä varajohtamista kuvaavaa alateemaa *varajohtamisen rakenteet, varajohtajien tehtävät, varajohtajien roolit sekä varajohtamiseen liittyvät muutokset*. Varajohtamisen muutoksiin liittyvä alateema yhdistettiin lopullisissa analyyseissä osaksi varajohtajien rooleja, sillä sen havaittiin kuvaavan roolien muutoksia. Varajohtamiseen liittyvä määrällinen ja laadullinen aineisto täydentävät toisiaan. Molempien aineistojen tulokset raportoidaan yhdessä luvuissa 6.1, 6.2 ja 6.3.

Johtajan työhön kohdistuvista odotuksista voitiin tunnistaa kahdenlaisia alateemoja. Ensinnäkin aineisto jaoteltiin alateemoihin siitä näkökulmasta, keneltä johtajat kuvailivat odotuksia tulevan *henkilöstöltä, kunnalta tai organisaatiolta, ohjausjärjestelmän taholta, perheiltä, lapsilta tai johtajilta itseltään*. Toisekseen aineistosta voitiin tunnistaa odotusten ja niihin vastaamisen aiheuttamia *arvoristiriitoja* ja kolmantena erikseen *taloudellisten reunaehto*jen tuottamia odotuksia. Päiväkodin johtajan työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät raportoidaan osana odotuksia käsittelevää lukua. Analyysien edetessä havaittiin, että johtajat kuvasivat haastatteluissa runsaasti sitä, miten

heidän aktiiviset toimensa auttoivat vastaamaan odotuksiin. Odotuksia koskevat laadulliset ja määrälliset tulokset raportoidaan toisiaan täydentäen luvuissa 7.1, 7.2 ja 7.3.

Haastatteluaineiston ensimmäisen ja toisen analyysikierroksen toteutti itsenäisesti neljä Karvin asiantuntijaa. Kolmannella lukukierroksella arvioinnin asiantuntijaryhmäläiset osallistuivat analyysiin siten, että he lukivat, arvioivat ja kommentoivat alateemojen sisältöjä ja niiden eheyttä. Yhteisessä keskustelussa alateemojen analysointia jatkettiin ja teemoja yhdistettiin eheämmiksi kokonaisuuksiksi. Sisällöltään ristiriitaisiksi mielletyt alateemat koodattiin tarvittaessa uudelleen. Tällä niin kutsutulla tutkijatriangulaatiolla (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi, 2018) pyrittiin parantamaan laadullisen analyysin luotettavuutta. Aineiston pohjalta tehtyjä päätelmiä pohdittiin ja koeteltiin yhdessä ja ristiriitaisia tulkintoja tarkasteltiin useammasta näkökulmasta. Yhteisen tarkastelun tavoitteena oli tuottaa kokonaisvaltaisempi ja koherentimpi ymmärrys arvioitavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

4.3 Vastausaktiivisuus

Manner-Suomen 293 kunnasta päiväkodin johtajien kyselyyn vastattiin 245 kunnasta ja vastauksia saatiin yhteensä 1 429. Kuntatyypeittäin vastauksia tuli kaupunkimaisista kunnista 987 (69,1 %), taajaan asutuista kunnista 242 (16,9 %) ja maaseutumaisista kunnista 200 (14 %). Kaiken kaikkiaan kyselyn vastausprosentti oli 56. Vastaajista kunnallisella puolella työskenteleviä johtajia oli 74 ja yksityisellä puolella työskenteleviä 26 prosenttia.

Vastausprosenttiin vaikutti mahdollisesti osaltaan se, että toimipaikan sähköpostiosoitteeseen lähetetty kyselykutsu ei tavoittanut kaikkia päiväkodin johtajia. Toimipaikkaan lähetetyssä kutsussa pyydettiin vastaanottajaa ohjaamaan viesti eteenpäin kyseisen toimipaikan johtajalle. Vastausaktiivisuuden parantamiseksi päiväkodin johtajien kyselystä luotiin puolivälissä aineistonkeruuta julkinen linkki, joka lähetettiin Karvin ylläpitämän varhaiskasvatuksen arviointiverkoston jäsenille. Arviointiverkosto koostuu varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien nimeämistä yhteyshenkilöistä. Yhteyshenkilöitä pyydettiin jakamaan kyselyn linkkiä eteenpäin oman organisaationsa päiväkotien johtajille. Toinen vastausaktiivisuuteen vaikuttanut seikka oli se, että molemmissa tietopyynnöllä saaduissa yhteystietolistoissa, niin Vardan kuin Valverin, oli omat puutteensa. Kaikki varhaiskasvatuksen järjestäjät ja palveluntuottajat eivät ole syöttäneet tai päivittäneet yhteystietojaan näihin tietovarantoihin. Vardassa usealla toimipaikalla oli merkitty jokin muu kuin toimipaikan sähköpostiosoite, esimerkiksi kunnan kirjaamon tai Vardaa varten luotu erillinen sähköpostiosoite. Valverin listassa yhteystietokenttä ei puolestaan ole pakollinen tieto, minkä vuoksi listasta puuttui palveluntuottajien osoitteita. Näistä syistä kysely ei todennäköisesti saavuttanut kaikkia päiväkodin johtajia.

4.4 Vastaajien taustatiedot

Päiväkodin johtajilta kysyttiin heidän taustaansa ja työpaikkaansa liittyviä tietoja. Yleisimpiä koulutustaustoja (taulukko 2) olivat ULO-koulutuksen suorittaneet lastentarhanopettajat (29,9 %) ja sosionomi (amk) -tutkinto (22,7 %). Vastaajista kasvatustieteen kandidaatteja oli alle viidesosa ja kasvatustieteen maistereita puolestaan reilu kymmenesosa. Yhteensä noin 61 prosenttia johtajista oli suorittanut jonkin taulukossa 2 esitetyn kasvatustieteen tutkinnon (opistoasteen lastentarhanopettaja / ULO, kasvatustieteen kandidaatti, kasvatustieteen maisteri) ja noin 35 prosenttia jonkin sosiaalialan tutkinnon (sosionomi amk, sosionomi yamk, sosiaalikasvattaja). Jonkin muun koulutustaustan ilmoitti noin neljä prosenttia vastaajista. Muita koulutustaustoja

olivat esimerkiksi muu yliopistotasoinen tutkinto (esimerkiksi yhteiskuntatieteiden maisteri), muu sosiaali- ja terveystieteiden tutkinto (esimerkiksi sosiaaliohjaaja) tai steinerpedagogiset opinnot.

TAULUKKO 2. Päiväkodin johtajien korkein koulutus, valmis tutkinto (N = 1 429)

	% (n)
Opistoasteen lastentarhanopettaja / ULO	29,9 (427)
Sosionomi (amk)	22,7 (325)
Kasvatustieteen kandidaatti	17,1 (245)
Kasvatustieteen maisteri	13,6 (195)
Sosionomi (yamk)	6,3 (90)
Sosiaalikasvattaja	6,1 (87)
Muu	4,2 (60)

Suurella osalla vastaajista ammattinimike oli päiväkodin johtaja (taulukko 3). Alle viidennes työskenteli varhaiskasvatustyöyksikön johtajana. Varhaiskasvatusjohtajia, aluejohtajia tai vastaavassa asemassa olevia vastaajia oli yhteensä noin yhdeksän prosenttia. Loput vastaajista (3 %) työskentelivät vastaavan varhaiskasvatuksen opettajan, vastuuolettajan tai muulla samankaltaisella nimikkeellä. Vain muutama vastaaja työskenteli perhepäivähoidon ohjaaja -nimikkeellä.

TAULUKKO 3. Päiväkodin johtajien ammattinimike (N = 1 429)

	% (n)
Päiväkodin johtaja	70,1 (1 002)
Varhaiskasvatustyöyksikön johtaja	17,5 (250)
Varhaiskasvatusjohtaja/-päällikkö tai toimialajohtaja	5,3 (76)
Varhaiskasvatuksen aluejohtaja	2,8 (40)
Varhaiskasvatuksen esimies/ palvelupäällikkö	1,1 (16)
Jokin muu, mikä?	3 (45)

Johtajilta kysyttiin myös ikää, korkeimman tutkinnon valmistumisvuotta, työkokemusta varhaiskasvatuksen johtotehtävistä ja nykyisessä työtehtävässä sekä työsuhteen muotoa (taulukko 4). Suurin osa vastaajista oli iältään 41–60 vuotta. Lähes puolella johtajista oli korkeimman tutkinnon valmistumisesta yli 20 vuotta. Reilulla viidenneksellä vastaajista oli työkokemusta varhaiskasvatuksen johtotehtävistä 2–5 vuotta ja alle viidenneksellä 6–15 vuotta. Valtaosa johtajista työskenteli vakituudessa työsuhteessa (88,8 %) ja loput määräaikaisessa.

TAULUKKO 4. Päiväkodin johtajien taustatietoja (N = 1 429–1 404)

	% (n)
Ikä (N= 1 429)	
21–30 vuotta	4,2 (59)
31–40 vuotta	15,3 (216)
41–50 vuotta	31,8 (449)
51–60 vuotta	35,9 (507)
Yli 60 vuotta	12,9 (183)
Korkeimman tutkinnon valmistumisesta on... (N= 1 429)*	
Alle 2 vuotta	5,6 (80)
2–5 vuotta	10,8 (155)
6–10 vuotta	13,6 (195)
11–15 vuotta	12 (172)
16–20 vuotta	9,7 (139)
Yli 20 vuotta	48,1 (688)
Työkokemus varhaiskasvatuksen johtotehtävissä (N= 1 429)	
Alle 2 vuotta	11,6 (166)
2–5 vuotta	22,7 (325)
6–10 vuotta	19,3 (276)
11–15 vuotta	16,4 (235)
16–20 vuotta	8,8 (126)
Yli 20 vuotta	21,1 (301)
Työkokemus nykyisessä työtehtävässä (N= 1 429)	
Alle 2 vuotta	24,4 (349)
2–5 vuotta	28 (400)
6–10 vuotta	18,2 (260)
11–15 vuotta	11,5 (164)
16–20 vuotta	6 (86)
Yli 20 vuotta	11,9 (170)
Työsuhde (n = 1 404)	
Vakituisen	88,8 (1 247)
Määräaikainen	11,2 (157)

* Vastaajilta tiedusteltiin korkeimman tutkinnon valmistumisvuotta. Vastaukset on luokiteltu kuvastamaan sitä, kuinka kauan vastaajalla on kyseisen tutkinnon valmistumisesta.

Johtajan työ ja johtamis- kokonaisuudet

5

LUVUN KESKEISET TULOKSET

Päiväkodin johtajilla oli johdettavanaan yksi toimipaikka reilulla kolmanneksella ja kahta toimipaikkaa johti hieman alle kolmannes. Johtajista kolmanneksella oli johdettavanaan kolme toimipaikkaa tai enemmän.

Johtajista lapsiryhmässä työskenteli vakituisesti 18 ja satunnaisesti 16 prosenttia. Valtaosa vakituisesti lapsiryhmässä työskentelevistä oli yksityisen palveluntuottajan palveluksessa.

Johtajien johtamiskokonaisuuteen kuului myös kunnan varhaiskasvatuksen tai kunnan aluetasoisien varhaiskasvatuksen johtamista noin 15 prosentilla.

Johtajien alaisuudessa olevan henkilöstön kokonaismäärä vaihteli 1–105 henkilön välillä, keskimäärin johtajilla oli 27 alaista. Kun tarkasteltiin suorien alaisten määrää, vaihteli henkilöstön määrä 1–75 välillä (keskiarvo oli 24).

Johtamiskokonaisuus selitti päiväkodin johtajan kokemaa oman työn hallintaa. Ne johtajat, joilla oli alle 24 alaista, ja näistä johtajista etenkin ne, joilla oli yksi varajohtaja, kokivat työn hallinnan tunnetta keskimäärin hieman enemmän kuin muut.

Ne johtajat, joilla oli yli 34 suoraa alaista, ja etenkin näistä päiväkodin johtajista ne, joiden johdettavana oli kaksi tai enemmän toimipaikkoja, kokivat työn hallinnan tunnetta keskimääräisesti hieman vähemmän kuin muut.

Suurin osa haastatteluihin osallistuneiden päiväkodin 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.

Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa noin neljäsosa päiväkodin johtajista arvioi työnkuvansa olevan raskas ja alaisten määrän liian suuri. Vastaajat arvioivat tuolloin, että eniten työaikaa kului henkilöstö- ja pedagogiikan johtamiseen. Pienten kokonaisuuksien johtajien arviot olivat usein myönteisempiä, kuin keskikokoisten tai suurten kokonaisuuksien johtajien. Suurten kokonaisuuksien johtajat raportoivat enemmän johtamiseen liittyviä haasteita, mutta arvioivat puolestaan joitain varajohtajuuteen liittyviä rakenteita toimivammiksi kuin muut vastaajat. (Ks. tarkemmin Siippainen ym., 2021.)

Arvioinnin toisessa vaiheessa ymmärrystä johtajan työstä syvennettiin edelleen. Aluksi luvussa kuvataan kyselyaineiston avulla päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuksia, kuten toimipaikkojen ja alaisten määriä. Lisäksi arvioidaan sitä, millaiset johtamiskokonaisuudet edistävät päiväkodin johtajan työn hallinnan tunnetta (ks. tarkemmin luku 4.2.1). Haastatteluaineiston avulla arvioidaan, mistä johtajien työnkuva arjessa muodostuu ja toteutuuko varhaiskasvatustlain (540/2018, 25 §) edellytys, että jokaisella toimipaikalla on sen toiminnasta vastaava johtaja.

5.1 Johtamiskokonaisuudet

Valtaosalla kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista työnantajana toimi kunta tai kaupunki ja neljänneksellä yksityinen palveluntuottaja (liite 2). Yksityisellä palveluntuottajalla työskenteleviltä johtajilta pyydettiin tarkennuksia palveluntuottajan yritys- ja rahoitusmuodosta. Työnantajan yritysmuotona oli osakeyhtiö reilusti yli puolella ja kolmanneksella yhdistys. Yleisintä oli, että yksityisen palveluntuottajan toiminta rahoitettiin palvelusetelillä (liite 2).

Kuudella kymmenestä päiväkodin johtajasta (taulukko 5) johtamiskokonaisuuteen kuului yksi päiväkotia ja hieman alle kolmanneksella kaksi päiväkotia. Yksin työskenteleviä perhepäivähoitajia, ryhmäperhepäiväkoteja tai avointa varhaiskasvatusta ei kuulunut johtajien johtamiskokonaisuuteen noin yhdeksällä kymmenestä. Koululla toteutettavaa esiopetusta johti lähemmäs viidennes vastaajista.

TAULUKKO 5. Päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuteen kuuluvien toimipaikkojen lukumäärä toimintamuodoittain (N = 1 429)

	0 % (n)	1 % (n)	2 % (n)	3 tai enemmän % (n)
Päiväkoti	1,1 (16)	56 (800)	31,6 (452)	10,4 (151)
Yksin työskentelevä perhepäivähoitaja	89,8 (1 283)	2,8 (40)	2,2 (32)	5,1 (74)
Ryhmäperhepäiväkoti	93,1 (1 331)	4,1 (59)	1,2 (17)	1,4 (8)
Esiopetus koululla	78,8 (1 126)	16,0 (228)	3,5 (50)	1,6 (23)
Avoin varhaiskasvatus	91,3 (1 305)	8,0 (115)	0,3 (5)	0,3 (4)
Muu toiminta, esim. leikkikerhotoiminta tai muu vastaava	92,6 (1 323)	5,8 (83)	1,0 (15)	0,6 (8)

Eri toimintamuodot yhteen laskien päiväkodin johtajista reilulla kolmanneksella (36,0 %) oli yksi ja hieman alle kolmanneksella (31 %) kaksi toimipaikkaa johdettavanaan. Kolmanneksella (32,9 %) vastaajista johtamiskokonaisuuteen kuului kolme toimipaikkaa tai enemmän. Päiväkodin johtajilta tiedusteltiin, miten heidän yhteydenpitonsa, niin fyysinen kuin etänä toteutettava, jakautui heidän johtamiensa toimipaikkojen välillä (liite 3). Tasavertaisesti yhteydessä kaikkiin toimipaikkoihinsa kertoi olevansa reilu viidennes vastaajista ja noin viidennes kertoi, että heillä oli yksi päätoimipaikka, mutta he olivat yhteydessä muihin toimipaikkoihin viikoittain.

Varhaiskasvatus kello 6–18 välisenä aikana kuului lähes kaikkien johtajien (93,2 %) johtamiskokonaisuuteen. Vuorohoitoa johti viidennes (20,2 %) vastaajista. Esiopetus kuului noin seitsemälle kymmenestä johtajasta (69,3 %) kuin myös esiopetusta täydentävä varhaiskasvatus (67,7 %). Avointa varhaiskasvatusta tai leikkikerhotoimintaa johti noin kymmenen prosenttia vastaajista. Näiden lisäksi noin 15 prosenttia johtajista raportoi johtamiskokonaisuuteensa kuuluvan myös kuntatasoisia johtamistehtäviä. Kuudella prosentilla vastaajista toimenkuvaan kuului aluetasoisia varhaiskasvatuksen johtamistehtäviä. Näistä päiväkodin johtajista ($n = 249$) suuri osa (67,8 %) arvioi, että kuukaudessa heidän työajastaan kunta- tai aluetason tehtäviin kului työaika alle puolet työajasta. Kolmanneksella kunta- tai aluetasoiseen johtamiseen kului yli 50 prosenttia työajasta.

Kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista lapsiryhmässä työskenteli vakituisesti lähes viidennes (18,1 %) ja satunnaisesti 16 prosenttia. Lapsiryhmässä vakituisesti työskentelevistä johtajista 69 prosenttia työskenteli yksityisellä palveluntuottajalla. Lapsiryhmässä vakituisesti tai satunnaisesti työskentelevien johtajien ($n = 481$) omat arviot siitä, kuinka paljon heidän työajastaan kului lapsiryhmätyöskentelyyn kuukausittain, jakautuivat kahteen ääripäähän. Lapsiryhmässä alle 20 prosenttia kuukausittaisesta työajastaan työskenteli noin kolmannes (28,1 %) vastaajista. Toinen kolmannes puolestaan työskenteli lapsiryhmässä lähes kokoaikaisesti eli noin 80–100 prosenttia työajastaan. Lapsiryhmässä työskentelevistä johtajista kasvatusvastuulliseen henkilöstöön kuului laskettiin lähes 63 prosenttia.

Ryhmässä työskenteleviltä päiväkodin johtajilta tiedusteltiin, millaisilla järjestelyillä heidän työskentelynsä lapsiryhmässä ja johtajana oli mahdollistettu (taulukko 6). Erilaisia vaihtoehtoja oli mahdollista valita useita. Suurin osa johtajista vastasi tekevänsä päiväkodin johtamiseen liittyviä tehtäviä silloin, kun se sopi ryhmän päivärytmiin (esimerkiksi päivälevon aikana tai esiopetusajan jälkeen). Päiväkodin johtajista noin 40 prosenttia puolestaan vastasi, että johtamistyötä tehtiin tilannekohtaisilla järjestelyillä tai silloin, kun lapsia oli vähemmän paikalla. Kolmanneksella johtamistyö mahdollistui vakituisella lisähenkilöstöresurssilla esimerkiksi sijaisen tai varahenkilön läsnäololla.

TAULUKKO 6. Järjestelyt, joilla johtaminen ja lapsiryhmätyöskentely mahdollistetaan ($n = 256$)

	Kyllä % (n)
Johtamistyötä varten ryhmässä on vakituinen lisähenkilöstöresurssi (sijainen, varahenkilö)	31,6 (81)
Johtamistyötä tehdään silloin, kun lapsia on vähemmän paikalla	37,9 (97)
Johtamistyötä tehdään silloin, kun se sopii ryhmän päivärytmiin (esim. päivälepo)	66,0 (169)
Johtamistyötä on jaettu kahden tai useamman henkilön kesken	18,4 (47)
Johtamistyötä tehdään tilannekohtaisilla järjestelyillä	38,3 (98)

Osana päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuutta tarkasteltiin johtajien alaisuuteen kuuluvan henkilöstön määrää. Päiväkodin johtajien alaisuudessa olevan henkilöstön kokonaismäärä vaihteli 1:n ja 105 henkilön välillä, keskimäärin johtajilla oli 27 alaista. Henkilöstön kokonaismäärällä tarkoitetaan niin varhaiskasvatushenkilöstöä kuin tukipalveluhenkilöstöä, kuten ruokahuoltoa ja siivousta, joka työskentelee johtajan johtamassa toimipaikassa. Kun tarkasteltiin suorien alaisten määrää, alaismäärät vaihtelivat yhden ja 75:n välillä, keskiarvo oli 24 alaista. Suorilla alaisilla tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöstöä, jolle johtaja on esihenkilön asemassa. Kun lukumääriä tarkasteltiin alla olevan taulukon (taulukko 7) mukaisesti luokkiin jakaen, havaittiin, että yleisimmän alaisten kokonaismäärä oli 21–30. Suorien alaisten kohdalla suurin luokka oli 21–30 alaista.

TAULUKKO 7. Päiväkodin johtajien alaisuuteen kuuluvan henkilöstön kokonaismäärä ja suorien alaisten määrä (N = 1 429)

Alaisten kokonaismäärä	% (n)
1–10	16,4 (235)
11–20	17,6 (252)
21–30	29,9 (427)
31–40	20,6 (294)
41–50	10,3 (148)
yli 50	5,2 (74)
Suorien alaisten määrä	% (n)
1–10	17,6 (252)
11–20	20,0 (286)
21–30	34,1 (487)
31–40	18,2 (260)
41–50	7,3 (104)
yli 50	2,9 (41)

Päiväkodin johtajilta kysyttiin, kuka sijaistaa heitä heidän poissa ollessaan. Valtaosa vastaajista (67 %) raportoi varajohtajan toimivan heidän sijaisenaan. Alle viidennestä (16,6 %) johtajista sijaisti toinen johtajakollega. Noin viidellä prosentilla sijaisena toimi oma esihenkilö. Kysymystä tarkensi 104 johtajaa avovastauksella, joissa yleisin maininta (39,3 %) johtajan sijaisesta oli johtajan alaisuudessa työskentelevä varhaiskasvatuksen opettaja.

Lopuksi päiväkodin johtajilta (taulukko 8) tiedusteltiin, tarjottiinko heidän johtamisissaan toimipaikoissa varhaiskasvatustilain mukaista varhaiskasvatusta suomeksi, ruotsiksi tai saameksi (koltansaame, inarinsaame tai pohjoissaame). Suurin osa johtajista johti suomenkielistä varhaiskasvatusta. Ruotsinkielisiä toimipaikkoja johti lähes 10 prosenttia kyselyyn vastanneista. Lisäksi yli kolmella prosentilla oli toimipaikoissaan yksittäisiä ruotsinkielisiä ryhmiä. Saamenkielistä varhaiskasvatusta tarjottiin alle yhdessä prosentissa päiväkodin johtajien toimipaikoista.

TAULUKKO 8. Päiväkodin johtajien toimipaikkojen tai yksittäisten ryhmien kieli (N = 1 429)

	Kyllä % (n)
Suomi, kokonaisia toimipaikkoja	89,0 (1 272)
Suomi, yksittäisiä ryhmiä	5,4 (77)
Ruotsi, kokonaisia toimipaikkoja	9,5 (136)
Ruotsi, yksittäisiä ryhmiä	3,2 (46)
Saame, kokonaisia toimipaikkoja	alle 5
Saame, yksittäisiä ryhmiä	0,5 (7)

Päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuudet ovat vaihtelevia. Osalla päiväkotien johtajista oli niin kutsuttu kaksoisrooli heidän toimiessaan päiväkodin johtajan position lisäksi joko kunta- tai aluetasoisena johtajana tai kasvatustavustullisena toimijana lapsiryhmässä. Suurin osa lapsiryhmässä työskentelevistä johtajista työskenteli yksityisellä palveluntuottajalla. Seuraavassa luvussa tarkastelemme sitä, millaiset edellä mainitut johtamiskokonaisuuden osatekijät vaikuttavat päiväkodin johtajan kokemukseen työn hallinnasta.

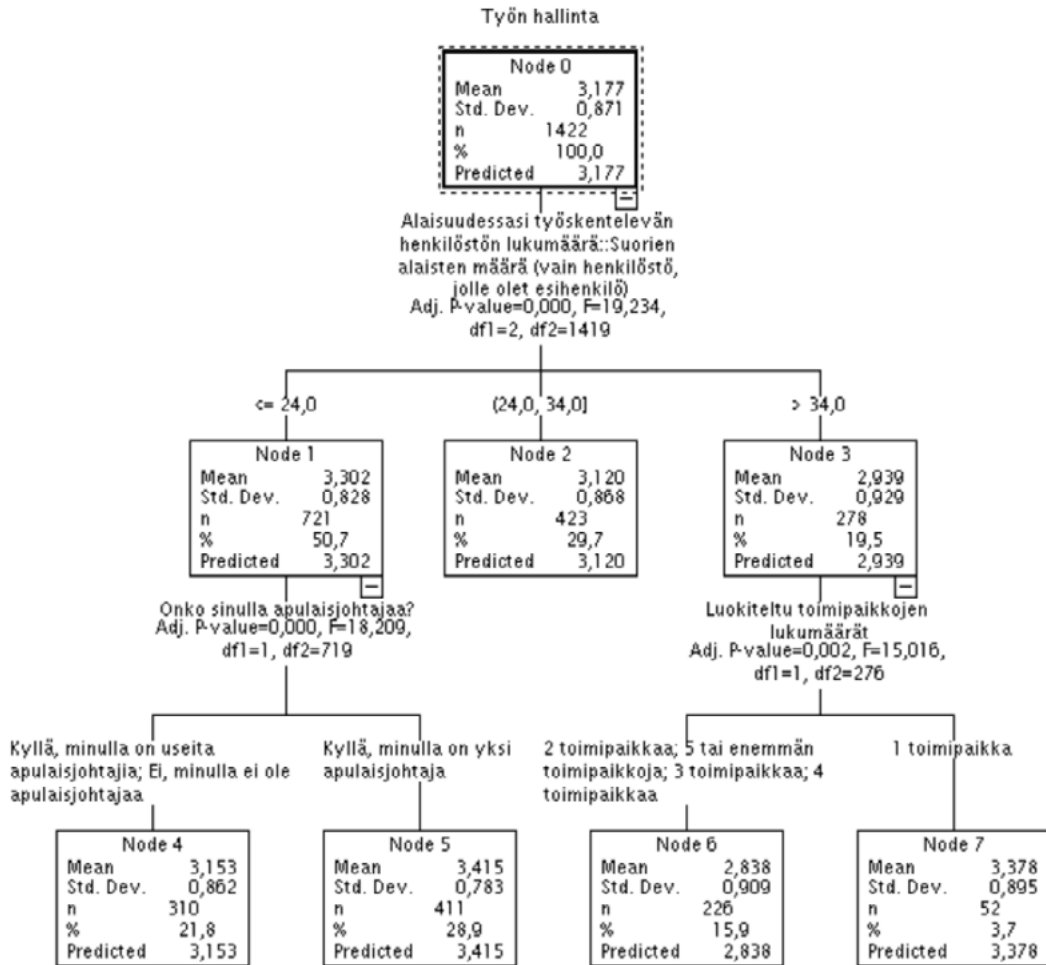
5.2 Johtamiskokonaisuudet johtajan työtä tukemassa

Johtamiskokonaisuuksien yhteyttä päiväkodin johtajan kokemaan työn hallinnan tunteeseen tarkasteltiin päätöksentekopuuanalyysin (DTA, ks. luku 4.2.1) avulla. Työn hallinnan tunne (Työn hallinta -faktori avattu tarkemmin luvussa 4.2.1) rakentui seuraavista päiväkodin johtajien kyselyssä esitetyistä väittämistä: 1. Johtamiskokonaisuuteni on hallittavissa, 2. Ehdin tehdä työni työaikani puitteissa ja 3. Jaksan työssäni hyvin. Näitä väittämiä mitattiin johtajien kyselyssä viisiportaisella Likert-asteikolla (skaala 1–5; 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Kun johtajien kokemaa työn hallinnan tunnetta tarkasteltiin koko aineiston tasolla, huomattiin, että vastaajat kokivat työn hallinnan tunnetta kaiken kaikkiaan melko keskimääräisesti (ka 3,2). Johtamiskokonaisuuden osatekijöinä käytettiin kyselyaineiston avulla saatuja vastaajan taustatietoja ja johtamiskokonaisuuden rakenteisiin liittyviä tekijöitä (taulukko 9).

TAULUKKO 9. DTA-päätöksentekopuuanalyysissa käytetyt johtamiskokonaisuuden tekijät

Aihealue	Muuttujat	
Taustatiedot	Työnantajani on?	<ul style="list-style-type: none"> Kunta/kaupunki Yksityinen
	Tarjotaanko johtamissasi toimipaikoissa varhaiskasvatustilain mukaista varhaiskasvatusta seuraavilla kielillä?	<ul style="list-style-type: none"> Suomi, kokonaisia toimipaikkoja Suomi, yksittäisiä ryhmiä Ruotsi, kokonaisia toimipaikkoja Ruotsi, yksittäisiä ryhmiä Saame, kokonaisia toimipaikkoja Saame, yksittäisiä ryhmiä
Organisaatio-rakenteet	Mistä johtamiskokonaisuutesi koostuu? (Kaikki toimintamuodot laskettu yhteen ja luokiteltu seuraaviin luokkiin: 1, 2, 3, 4, 5 tai enemmän)	<ul style="list-style-type: none"> Päiväkodit Yksin työskentelevät perhepäivähoitajat Ryhmäperhepäiväkodit Esiopetus koululla Avoin varhaiskasvatus Muu toiminta, esim. leikkikerhotoiminta tai vastaava
	Mitä toimintamuotoja johtamiskokonaisuuteesi kuuluu?	<ul style="list-style-type: none"> Varhaiskasvatus klo 6–18 Varhaiskasvatus myös iltaisin, viikonloppuisin ja juhlapyhinä Esiopetus Esiopetusta täydentävä varhaiskasvatus Avoin varhaiskasvatus, leikkikerhotoiminta tai vastaava kuntatasoisen varhaiskasvatuksen johtamistehtävät Aluetasoisen varhaiskasvatuksen johtamistehtävät
	Arvioi kuinka suuri osa (%) kuukaudessa työajastasi kuluu kunta- tai aluetasoihin johtamistehtäviin?	
	Alaisuudessa työskentelevän henkilöstön lukumäärä?	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaismäärä (sisältäen kaiken henkilöstön, joka työllistää johtajaa, mukaan lukien esimerkiksi ruokahuollon ja siivouksen) Suorien alaisten lukumäärä (vain henkilöstö, jolle olet esihenkilö)
	Kuka sijaistaa sinua ollessasi poissa työpaikalta?	<ul style="list-style-type: none"> Esihenkilö Toinen johtajakollega Apulaisjohtaja, varajohtaja tms.
	Työskenteletkö lapsiryhmässä?	<ul style="list-style-type: none"> Kyllä, työskentelet lapsiryhmässä vakituisesti Kyllä, työskentelet lapsiryhmässä satunnaisesti En työskentele lapsiryhmässä
	Arvioi kuinka suuri osa (%) kuukaudessa työajastasi kuluu lapsiryhmässä työskentelyyn?	
	Lasketaanko sinut kasvatusvastuulliseen henkilöstöön?	<ul style="list-style-type: none"> Kyllä Ei
	Onko sinulla apulaisjohtajaa?	<ul style="list-style-type: none"> Kyllä, minulla on yksi apulaisjohtaja Kyllä, minulla on useita apulaisjohtajia Ei, minulla ei ole apulaisjohtajaa

Päätöksentekopuuanalyysin mukaan (kuvio 3) päiväkodin johtajan työn hallinnan tunnetta selitti tilastollisesti selkeimmin päiväkodin johtajan suorien alaisten lukumäärä. Jos johtajalla oli alle 24 alaista, hän koki työn hallinnan tunnetta keskimääräisesti hieman enemmän kuin muut (ka 3,3). Tarkempi analyysi kertoi, että suorien alaisten määriä kuvaavien ryhmien ero päiväkodin johtajien kokemassa työn hallinnan tunteesta oli merkitsevä ($p < 0,001$) sekä merkittävä ($f = 0,27$). Johtajat, joilla oli alle 24 suoraa alaista, ja näistä etenkin ne, joilla oli yksi varajohtaja, kokivat työn hallinnan tunnetta keskimäärin astetta enemmän (ka 3,4) kuin muut. Sen sijaan ne johtajat, joilla oli yli 34 suoraa alaista ja näistä päiväkodin johtajista etenkin ne, joiden johdettavana oli kaksi tai enemmän toimipaikkoja, kokivat työn hallinnan tunnetta keskimääräisesti (ka 2,8) vähemmän kuin muut.



KUVIO 3. DTA-malli johtamiskokonaisuudesta, joka tukee päiväkodin johtajan kokemaa työn hallinnan tunnetta

Päiväkodin johtajat, joilla oli yli 24 suoraa alaista, olivat tyypillisesti kaupunkimaisista kunnista (liite 4). Maaseutumaisissa tai taajaan asutuissa kunnissa, päiväkodin johtajilla oli useimmiten alle 24 suoraa alaista. Tämän lisäksi niillä johtajilla, jotka työskentelivät yksityisen palveluntuottajan palveluksessa, oli useimmiten alle 24 alaista, kun alaisten määrää vertailtiin kunnallisella puolella

työskenteleviin johtajiin. Kunnallisella puolella työskentelevillä johtajilla oli tyypillisesti enemmän kuin 24 suoraa alaista johdettavanaan (liite 5).

5.3 Johtajat pääosin tyytyväisiä organisaation ja oman yksikön johtamisrakenteisiin

Päiväkodin johtajia pyydettiin kyselyssä arvioimaan oman johtamiskokonaisuutensa ja laajemman varhaiskasvatusorganisaation johtamisen ja päätöksenteon rakenteiden toimivuutta. Johtajat arvioivat erityisesti oman johtamiskokonaisuutensa rakenteet pääsääntöisesti hyvin toimiviksi (taulukko 10). Valtaosa vastaajista (95,8 %) koki pystyvänsä perustelemaan ratkaisunsa henkilöstölle. Lähemmäs yhdeksän kymmenestä johtajasta oli myös sitä mieltä, että heidän yksikkönsä rakenteet ovat selkeitä ja he pystyvät arjen ratkaisuisaan huomioimaan henkilöstön näkemykset heidän työtään koskevista asioista. Lisäksi yhtä moni vastaajista kertoi, että tiedonkulku henkilöstön ja johtajan välillä on toimivaa. Lapsen edun ensisijaisuuden arjen ratkaisuisissa pystyi huomioimaan johtajista 84 prosenttia.

TAULUKKO 10. Oma johtamiskokonaisuus (n = 1 418–1 423)

	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)	Ei koske minua % (n)
Yksikköni johtamisrakenteet ovat selkeät	3,6 (51)	6,7 (96)	89,4 (1 272)	0,3 (4)
Yksikköni johtamisrakenteet tukevat työtäni	8,1 (115)	9,1 (129)	82,4 (1 166)	0,4 (5)
Pystyn arjen ratkaisuisiani huomioimaan henkilöstön näkemykset heidän työtään koskevista asioista	3,2 (46)	8,6 (122)	87,8 (1 246)	0,4 (5)
Pystyn arjen ratkaisuisiani huomioimaan lapsen edun ensisijaisuuden	5,4 (77)	10,2 (145)	84,0 (1 193)	0,4 (6)
Pystyn perustelemaan ratkaisuni henkilöstölle	0,9 (13)	2,5 (35)	95,8 (1 259)	0,8 (12)
Pystyn perustelemaan organisaation linjaukset henkilöstölleni	6,5 (93)	17,6 (250)	74,9 (1 064)	1,0 (14)
Tiedonkulku henkilöstöltä minulle on toimivaa	3,0 (42)	10,7 (152)	85,8 (1 221)	0,6 (8)
Tiedonkulku minulta henkilöstölle on toimivaa	1,8 (26)	10,7 (153)	86,9 (1 237)	0,6 (8)

Päiväkodin johtajien arviot varhaiskasvatusorganisaation rakenteiden toimivuudesta eivät olleet yhtä positiivisia, vaikkakin valtaosa oli edelleen väittämien kanssa samaa mieltä (taulukko 11). Organisaation johtamisen- ja päätöksenteon rakenteet olivat suurimman osan mielestä selkeät. Tiedonkulku heidän yksiköstään organisaation ylemmille tasoille oli toimivaa johtajista 74 prosentin mielestä. Melkein sama osuus johtajista (72,4 %) kertoi, että organisaation päätöksenteossa huomioidaan lapsen edun ensisijaisuus. Johtajien näkemysten huomioiminen heidän työtään koskevista asioista oli väittämä, josta oltiin vähiten samaa mieltä (63,9 %). Samansuuntaisesti vain 65 prosenttia johtajista oli sitä mieltä, että organisaation linjaukset ovat hyvin perusteltuja.

TAULUKKO 11. Varhaiskasvatusorganisaatio (n = 1 419–1 422)

	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)	Ei koske minua % (n)
Organisaationi johtamisen- ja päätöksenteon rakenteet ovat selkeät	11,3 (161)	10,0 (143)	77,9 (1 108)	0,8 (11)
Organisaationi johtamisen- ja päätöksenteon rakenteet tukevat työtäni	13,5 (191)	16,5 (234)	69,2 (983)	0,8 (11)
Organisaationi päätöksenteossa huomioidaan päiväkodin johtajien näkemykset heidän työtään koskeissa asioissa	16,5 (234)	17,7 (251)	63,9 (908)	2,0 (28)
Organisaationi päätöksenteossa huomioidaan lapsen edun ensisijaisuus	11,7 (166)	15,1 (215)	72,4 (1 028)	0,8 (11)
Organisaationi linjaukset ovat hyvin perusteltuja	11,3 (161)	22,4 (318)	65,4 (929)	0,8 (11)
Organisaationi tiedonkulku ylemmiltä tasoilta yksikköni on toimivaa	15,5 (221)	16,8 (239)	65,9 (938)	1,8 (25)
Tiedonkulku yksiköstäni organisaation ylemmille tasoille on toimivaa	7,2 (102)	17,1 (243)	73,7 (1 048)	2,0 (29)

Päiväkodin johtajien arviot oman johtamiskokonaisuuden ja varhaiskasvatusorganisaation rakenteiden toimivuudesta olivat yhteydessä siihen, miten johtajat arvioivat omaa työssäjaksamistaan ja johtamiskokonaisuutensa hallittavuutta. Ne johtajat, joiden mielestä oman johtamiskokonaisuuden rakenteet olivat hyvät ja toimivat olivat myös niitä johtajia, jotka kertoivat jaksavansa työssään hyvin (liite 6) ja kokevansa, että heidän johtamiskokonaisuutensa oli hallittavissa (liite 7). Samansuuntaisesti ne johtajat, jotka olivat samaa mieltä siitä, että varhaiskasvatusorganisaation rakenteet olivat toimivat, raportoivat jaksavansa työssään hyvin (liite 8) ja kokevansa, että johtamiskokonaisuus oli hallittavissa (liite 9).

5.4 Laajojen johtamiskokonaisuuksien päivittäisjohtaminen työllistää

Ryhmähaastatteluilta pyrittiin tuottamaan syvempää ymmärrystä siitä, mistä päiväkodin johtajan työ muodostui ja mihin johtajan työaika kului. Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa johtajan työtä tarkasteltiin kuuden tutkimusperusteisesti muodostetun osa-alueen avulla. Nämä olivat pedagogiikan johtaminen, henkilöstö-, talous-, palvelu- ja digijohtaminen sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja viestintään kytkeytyvä johtaminen (ks. Siippainen ym., 2021). Haastatteluaineiston perusteella kuitenkin havaittiin, että suurin osa johtajien työajasta kului päivittäisjohtamiseen.

Aineiston perusteella päiväkodin johtajan työ näyttäytyi pirstaleisena ja vaikeasti ennakoitavana. Päivittäisjohtamiseen liittyvät nopeaa reagointia vaativat tehtävät näyttivät kuormittavan suurinta osaa haastatteluihin osallistuneista johtajista. Keskeinen havainto ryhmäkeskusteluista oli se, että johtajan päivät olivat täynnä keskeytyksiä sekä äkillisesti vaihtuvien tilanteiden edellyttämää hallintaa:

Suurin osa työajastani meni siihen, että sain päivät toimimaan kaikissa kolmessa talossa, eli vastaanotin sairastumisilmoituksia ja järjestin sijaisia, vaihdoin työvuoroja ja askartelin ja sijaistin itse tarvittaessa. Sitten näin myös suuremman tarpeen, mielestäni koronan jälkeen, että henkilökunta tarvitsee enemmän vahvistusta ja tukea. Aikaa menee paljon sellaisiin tehtäviin, joita tulee päivän aikana, talossa jokin ei toimi tai joku tarvitsee, joku vierailija, joka on otettava vastaan tai jokin meili, joka tulee ja on hoidettava, koska siinä on määräaika, tai sellaista, mitä ei oikein voi suunnitella etukäteen.

Järjettömän pitkä lista post-it-lappuja siellä täällä ja tuolla. Kalenterissa on sitä tätä ja tuota. Sähköpostissa vaikka missä. Sitten niitä koittaa siitä priorisoida, mikä on pakko hoitaa nyt ja minkä pystyy jättämään myöhemmälle. Tosi paljon menee tähän arjen pyörytykseen aikaa. Tavallaan kun aamulla saa sen päivän reilaan, mä aukasen seitsemän aikaan puhelimen ja katon siitä äkkinäisen suunnitelman kiertäville, mihin pitää mennä milloinkin.

Henkilöstövaje, poissaolot ja sijaisten saamisen vaikeudet sekä näistä johtuvat työvuorojen uudelleen järjestelyt vaikuttivat lähes kaikkien ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden päiväkodin johtajien työhön ja työllistivät heitä määrällisesti eniten. Johtajien puheissa toistui usein, että sijaisia oli vaikeaa, joskus miltei mahdotonta saada. Sijaisten saamisen ennakointi sekä työvuorojen järjestely vastaamaan veloitteita vaikuttivat vahvasti myös siihen, kuinka johtajat järjestivät oman työaikansa. Aineiston perusteella havaittiin, että monien johtajien työaika painottui erityisesti alkuviikon aikaisiin aamuihin ja työviikko alkoi usealla vastaajista jo sunnuntaina. Viime kädessä useat johtajat kertoivat menevänsä itse lapsiryhmiin, mikäli tilanne sitä vaati eikä sijaista yrityksestä huolimatta saatu. Tällaiset keskeytykset vaikeuttivat edelleen johtajan omien työtehtävien toteuttamista:

Mut tyypillinen työpäivä alkais sunnuntai-iltana katsomalla, kuinka paljon poissaoloja, mut mä oon pyrkinyt siihen, että vaan poikkeustapauksissa, kun tiedän, että on tilanne. Maanantaina ensimmäisenä katson, kuinka paljon on pois. Nyhän se on ollu tosi älytöntä. Siinä menee se ihan aamu, ennen kun sä kerkeät edes työpaikalle. Siinä on paljon sitä asiaa.

Isos talossa, kaikki on saman katon alla, nii siellä voi olla niitä poissaoloja, ja se ei sillä tavalla heti tunnu, ku sä pystyt ryhmistä toiseen liikuttaa, mutta täs onki sitte, ku pitää liikutellakki talosta toiseen ja laskea aina sit se suhdeluku, että onko se tälle talolle, ja sitte välillä pitää vaan palkata ulkopuolinen, ja jos löytää, sitäkään ei oo nykyään enää löytäny.

Ryhmähaastatteluihin osallistuneiden päiväkotien johtajien työnkuvat olivat moninaiset riippuen organisaation koosta ja osittain myös siitä, oliko johtajan työnantajataho kunnallinen vai yksityinen. Yhteisenä puheena aineistosta välittyivät johtajien kuvaukset itsestään monen eri tason tehtävien toteuttajina:

Ja tietysti ihan toi keittiötoiminta, siivous, nää kuuluu myöskin siihen, niin ne vie kanssa sitten, se hallinnointi vie, kun luodaan niitä järjestelmiä, struktuureja ja suunnitelmia ja koko ajan kehitetään, niin se kehittäminen vahvasti vie sitä aikaa nyt vielä tällä hetkellä.

Sitten toki mullahan on kaikki nämä varhaiskasvatuksen. Oon lautakunnassa mukana. Valmistelen sinne asioita ja kaikki semmoset pitää siinä vielä tehdä. Nytkin vaikka nuo täytölumat, mitkä menee ja (-)maksut uudet tulossa, niin ne pitää käyttää lautakunnassa. Kaikki semmoset sitten siinä pitää myös valmistella. Kaikki haut ja kaikki kuuluu mulle. On palaveria.

Yhtäältä johtajien moninaiset työtehtävät liittyivät kiinteistön isännöitsijän kaltaisiin vastuisiin, kuten tilojen turvallisuudesta ja toimivuudesta huolehtimiseen. Joillekin johtajille kuuluivat esimerkiksi korjaus- tai saneeraushankkeiden etenemisen valvonta ja näihin liittyvät tehtävät, kuten kilpailutukset ja hankinnat. Myös päiväkodin toimintaedellytyksistä huolehtiminen, esimerkiksi siivous- ja keittiöpalveluiden hallinnointi, oli määrätty joidenkin päiväkodin johtajien vastuulle. Pienissä kunnissa päiväkodin johtajalla oli laajempia vastuutehtäviä, kuten lautakunnan esittelijän tai esitysten valmistelijan tehtävät.

Haastatteluaineiston tuottama tieto tukee tulosta, että johdettavien alaisten ja toimipaikkojen lukumäärä ovat yhteydessä johtajan työn hallinnan tunteen heikkenemiseen. Koska valtaosa johtajien työstä kului arjen pyörytykseen, hallinnollisiin tehtäviin ja työvuorojärjestelyihin sekä erityisesti sijaisten hankintaan, kertautuu päivittäisjohtamiseen kuuluvien tehtävien määrä

työkokonaisuuden kasvaessa. Johtajien työssäjaksamista ja kokemusta johtamiskokonaisuuden hallittavuudesta tuki oman johtamiskokonaisuuden ja laajemman varhaiskasvatusorganisaation hyvät ja toimivat rakenteet.

5.5 Henkilöstöjohtaminen edellyttää johtajan tukea ja läsnäoloa

Päivittäisjohtamisen lisäksi iso osa haastatteluihin osallistuneiden johtajien työajasta kului henkilöstöjohtamiseen. Havainto on linjassa arvioinnin ensimmäisen vaiheen tulosten kanssa (Siippainen ym., 2021). Tulosten perusteella alaisten määrä tai johdettavana olevien toimipaikkojen määrä ja sijainti heijastuivat henkilöstöjohtamiseen:

Ja från början så det är en sådan lämplig enhet som man handlar och så det här och det här och någon slutar. Jag har märkt att nu liksom börjar gränsen komma emot att ha för många anställda, att när jag hade under 40 så gick det ganska bra, men nu börjar det vara närmare 50 då märker man att man hinner inte alls med.

Kyllä, meillä on se ongelma, että, lasten määrä ja henkilöstön määrä eivät ole niin suuret, joten se on todella, se ei ole ongelma vaan se on maantieteellinen pinta-ala, josta tulee liian iso, että meillä on niin monta kilometriä yksiköiden välillä ja siitä tulee niin hajanaista.

Koronapandemia, työn kuormittavuuden lisääntyminen ja etenkin koulutetun henkilöstön puute lisäsivät henkilöstöjohtamisen osuutta johtajan työtehtävänä. Lisäksi osa johtajista oli havainnut henkilöstön työssä jaksamisen heikentyneen. Henkilöstöjohtamisessa korostui tällöin johtajan rooli kuuntelijana, tukijana, työhyvinvoinnin arvioijana, edistäjänä ja varmistajana. Useat johtajat kuitenkin kuvasivat, ettei henkilöstön kuulemiselle, heidän työnsä toteuttamisen tukemiselle tai yhteiselle pedagogiselle pohtimiselle jäänyt riittävästi aikaa päivittäisjohtamiseen kuluvan työmäärän vuoksi:

Ehkä se, mitä kävimme läpi eilen, kun saimme arvioinnin tulokset, sellaista, että monet toivoivat, että meidän [johtajien] pitäisi juuri olla enemmän läsnä ja kuunnella ja antaa tukea, että ehkä jotain sellaista. En tiedä, onko sekään pedagogista ohjausta, vaan se on enemmän sellaista, en tiedä, tai juuri että ollaan läsnä ja kuunnellaan, ehkä se on jotain, mikä riittää, se ei ole aina edes niin pedagogista. Psykologeja ja terapeutteja ja kaikkea sellaista. Ehkä enemmän kontaktia.

Ryhmähaastatteluissa nousi esiin myös päiväkodin toimintakulttuurin yhteys henkilöstöjohtamiseen. Osa johtajista kuvasi keskusteluissa toimintakulttuuriin liittyviä haasteita ja vaikeuksia toimimattoman toimintakulttuurin muuttamiseksi. Toimintakulttuuriin syvälle juurtunutta ei-toivottua toimintatapaa on kuitenkin hidasta ja raskasta muuttaa. Päiväkodin toimimattomalla toimintakulttuurilla voi puolestaan olla seurauksia päiväkodin maineelle. Tästä seurasi johtajien mukaan esimerkiksi se, että sijaisia oli vaikeampaa saada niihin päiväkoteihin, joiden maine oli jollain tavalla huono:

Me ollaan huomattu, et joihinki alueihin on helpompi saada, ja sitten joihinki alueihin ei oo niin helppo saada, et tälle ku pyörittelee (-) hyvin laajalla alueella olevaa yksikköä, nii sit on huomannu (--)) alueellista, ja sit toisaalta myöski sitä, että... siin on havaittavissa sen yksikön historia, et miten se vaikuttaa nykyhetkeen, ja se, että minkälainen se psykososiaalinen kuorma, joka on ollu aiemmin, vaikuttaa nykyhetkeen myös, että mikä on se tavallaan, varsinki se psykologinen puoli vaikuttaa selkeesti. Siin on jotain jäänteitä ollu aiemmin, vaikuttaa siihen, vaikuttaa sitten ihmisten jaksamiseen, ja sit kun me tiedetään, et se on tosi... kun on vähäsenki toksisuutta, nii sit se levii hyvin nopeesti, nii sit sen laivan

suuntaaminen taas uudelle positiiviselle alulle, niin se vaatii meiltä sitä sensitiivistä otetta ja sitä suoraan tarttumista,

Lisäksi aineiston analyysissa tunnistettiin henkilöstöjohtamista edistäviä tekijöitä. Nämä olivat käänteisiä haastepuheelle ja liittyivät hyvään yhteisölliseen toimintakulttuuriin, lähekkäin sijaitseviin toimipisteisiin ja osaavaan henkilöstöön. Henkilöstön sitoutumista edisti johtajien mukaan se, että päiväkodin yhteisiä asioita ehditään pohtia riittävästi. Lisäksi luottamukselliset suhteet ja hyvät sekä toimivat johtamisen rakenteet edesauttoivat koko työyhteisön työssä jaksamista. Keskusteluista välittyi, että oman lähiesihenkilön tuki henkilöstölle oli oleellista:

Meillä on tosi avoin ilmapiiri semmonen, mä tykkään olla saatavilla ja helposti lähestyttävä, että ihmiset tulee välillä puhuun ihan tavallaan semmosia mitä tiedän, että moni ei välttämättä sit edes haluaisi esimiehenä kuulla. Mutta meillä on niin päin, että ne tulee sit tavallaan kertomaan, että mikä on mielen päällä, jos se heitä helpottaa että mä heitä hetken kuuntele, niin hyvä.

Sellasen, minkä ite oon huomannut tuolla, kun oon tullut tuohon (--)-töihin ja huomasi sen jotenkin heti, kun menin sinne. Se oli jotenkin niin käsinkosketeltavaa, et siellä on aivan mieletön yhteisöllinen meno ja meininki ja toisten auttamisen kulttuuri. Mä en oo missään aikasemmin törmännyt vastaavaan. Ja sit meillä uudet työntekijät, jotka aloitti elokuussa, sanoi, että tää on jotenkin uskomatonta, mitä täällä tapahtuu. Teki vaan mieli tuolla halata kaikkia vastaantulevia.

Henkilöstöjohtamisen teemaa leimasi se, että hallittavissa oleva johtamiskokonaisuus ja henkilöstön sopiva määrä mahdollistaa henkilöstön kohtaamisen ja parantaa johtajan tavoitettavuutta. Kaiken kaikkiaan johtajat toivoivat lisää resursseja ja aikaa työtehtäviensä hoitamiseksi sekä työtehtäviensä rajaamista, jopa työnohjausta.

5.6 Pedagogiikan johtaminen on päiväkodin johtajan työn tärkeä osa-alue

Kolmantena päiväkodin johtajan työtehtävänä korostui pedagogiikan johtaminen. Jokaisesta ryhmähaastattelusta paikannettiin kuvauksia, jotka liittyivät jollain tavalla pedagogiikan johtamiseen sekä sen merkitykseen ja tärkeyteen osana päiväkodin johtajan työtehtäviä.

Johtajien puheessa pedagogiikan johtaminen ilmeni vahvasti arvoihin kytkeytyvänä johtamisena, jossa työn lähtökohtana on lapsen edun ensisijaisuus ja emotionaalisesti turvallisen tilan luominen koko yhteisölle: lapsille, perheille ja työntekijöille. Pedagogiikan johtaminen näyttäytyi kaikkeen toimintaan liittyvänä prosessina, joka ohjaa niin johtajan ja henkilöstön työn arjen ratkaisuja kuin toimintaa tukevia rakenteita, kuten työvuoro- tai henkilöstösuunnitteluna:

(--) Myös sitäki, että (--) lapsella on turvallinen olo, tai kellä tahansa, meillä on tässä nyt turvallinen olo, (niin) me ollaan vapautuneita, ihan (samalla, jos saisi) luotua sinne työyhteisöön semmosen turvallisen olon, et niil on turvallinen olla, et ne tietää, että niist pidetään huolta, niitä arvostetaan, sitä viestiä viedään eteenpäin, se kantaa hedelmää, nii sellanen.

Pedagogiikka. Se että se säilyy mukana iha joka jutussa, oli sitte työvuorosuunnittelu tai henkilöstösuunnittelu tai arjen ne keskustelu, nii minusta pedagogiikka on se kultane kimpale siellä, mikä ohjaa meidän kaikkia toimintaa.

Toisaalta pedagogiikan johtaminen kuvailtiin keskusteluissa jaetun johtamisen kautta. Jaettu johtaminen edellyttää johtajan luottamusta siihen, että henkilöstö kykenee kantamaan vastuunsa.

Johtajien kuvauksissa painottui yhteisöohjautuvuuden näkökulma, jossa johtaja on tietoinen taloissaan tapahtuvasta toiminnasta ja pystyy tukemaan henkilöstöään, mutta vastuu pedagogiikasta on henkilöstöllä itsellään. Keskusteluista voitiin tunnistaa, että jaettua johtajuutta oli vahvistettu tietoisesti luomalla rakenteita vuorovaikutuksen jatkuvalle ylläpitämiselle ja kehittämiselle. Yleisenä käytäntönä olivat esimerkiksi eri ammattiryhmille tarkoitetut pedagogiset palaverit, joissa pedagogisiin kysymyksiin ja kehittämiseen voitiin syventyä:

Mutta toisaalta mä tykkään siit suunnasta, mihin ollaan menossa, kohti sitä yhteisöohjautuvuutta ja sitä, no, mikä on astetta enemmän siitä itseohjautuvuudesta, niin sitä, että mä oon johtajana sillain sensitiivisesti kärppänä, tietoinen, mitä siel tapahtuu, jotta mä voin reagoida siihen, mitä siellä tapahtuu. Mutta muuten antaa vapautta niille asiantuntijoille toimia, ja se on ollu musta palkitsevaa, et mä voin luottaa, et asiat siel etenee, ei ehkä niin ripeesti, ku mä haluaisin, tai niin silleen pedagogisesti aina, ku mä haluaisin sillä nopealla tahdilla, koska oon kärsimätön.

Siihen pedagogiseen johtamiseen liittyen esimerkiksi meillä on kerran kolmessa viikossa opettajien peda-palaverit ja lastenhoitajien palaverit. Ne on aika lailla ne ainoat, missä oikeasti on sitä pedagogista asiaa. Toki tiettyjä asioita, mitä tulee puheeksi, niistä tällä tavalla keskustellaan. Mutta tavallaan pitkäjänteisempi, pitemmän linjan, tavoitteellinen, suunnitelmallinen juttu, siihen pitäis olla niin paljon enemmän aikaa.

Kolmanneksi pedagogiikan johtamiseen liittyi kehittämisen orientaatio ja erityisesti henkilöstön pedagogisen osaamisen vahvistaminen. Varhaiskasvatuksen valtakunnallisesti kasvaneet tavoitteet edellyttävät toiminnan kehittämistä ja henkilöstöä, joka kykenee vaatimuksiin vastaamaan. Jotkut johtajista kuvasivat, että odotukset henkilöstöä kohtaan ovat osin suuremmat, kuin mihin esimerkiksi koulutus antaa eväitä. Ammatillisuuteen kasvaminen vie aikaa, eikä vastavalmistuneille työntekijöille voitu johtajien mukaan tarjota tukea siten, kuin he sitä tarvitsisivat. Lisäksi varhaiskasvatuksen opettajille säädettyä pedagogista vastuuta haastoi se, ettei päteviä opettajia ole tarpeeksi. Osa johtajista havainnollisti tätä ja totesi, että esimerkiksi lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin läpivienti on vaikeaa, mikäli tehtävää hoitaa epäpätevä työntekijä. Johtajat kuvasivat rooliaan pedagogiikan toteuttamisen tukijoina seuraavasti:

(Mä luon) ne rajat, ne raamit, ja mahdollistan oman valtuuksieni rajoissa sen työn tekemisen, ja sitte tavallaan ammattilaisella on tietynlainen vapaus, ja sit jos mä huomaan, et lähtee menee väärään suuntaan, niin sitten mä vähän niinku taputtelen sitte takasin sinne yhteiseen päämäärään.

No meillä on ainaki, tai mä oon ainaki huomannu sellasen, että ryhmävasuja esimerkiksi kun kirjoitellaan, niin on todella suuri kynnyks, että niissä joutuu olemaan itse monesti aika lailla mukana ja mä oon sit tehny niin, että mä oon ollu kirjurina mukana, ku he on keskustellu siit aiheesta, mitä siihen ryhmävasuun pitäisi kirjata, niin mä oon sen siitä keskustelusta poiminu sitte ja kirjannu, että tässä tää oon, mut se on, meil on tosi paljon ketjutettuja lastenhoitajia, jotka tekee opettajan työtä. Sit meillä on epäpäteviä opettajia,---. Osaamista ei oo ehkä riittävästi kaikissa kohtaa.

Pedagogiikan johtamista kuvattiin haastatteluissa pitkäjänteisenä ja prosessimaisena toimintana, jonka toteuttamiseksi kaikilla johtajilla ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa.

Varajohtamisen käytännöt

6

LUVUN KESKEISET TULOKSET:

Yli puolella päiväkodin johtajista oli yksi varajohtaja ja lähemmäs viidenneksellä useita varajohtajia. Johtamiskokonaisuuteen ei kuulunut varajohtajaa lainkaan neljänneksellä johtajista.

Varajohtajista suurin osa työskenteli lapsiryhmässä.

Varajohtajien työtehtävät painottuivat pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen. Sen sijaan työtehtävät painottuivat harvemmin palvelu- tai talousjohtamiseen.

Yli puolella (52 %) varajohtajista työaika johtamisen työtehtäviin kului kuukaudessa alle 20 prosenttia.

Päiväkodin johtajat kokivat yhteistyönsä varajohtajan kanssa monin paikoin myönteisenä.

Päiväkodin johtajista noin 40 prosenttia oli sitä mieltä, että varajohtamisen työtehtävien hoitamiseen ei ole kohdennettu riittävästi aikaa.

Jos varajohtamisen työtehtäviin oli kohdennettu riittävästi aikaa ja etenkin jos päiväkodin johtajalla oli yksi varajohtaja, nämä johtajat kokivat työn hallinnan tunnetta keskimäärin hieman enemmän kuin muut.

Ryhmähaastatteluissa johtajat näkivät varajohtajan roolin ja tehtäväkentän moninaisena. Varajohtaja kuvattiin joko tasavertaisena kumppanina, sijaisena tai arjen ylläpitäjänä.

Päiväkodin johtajat toivoivat vara- ja apulaisjohtamisen käytäntöihin ja tehtäväkuviin organisaatioilta selkeitä linjauksia ja määritelmiä.

Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa havaittiin, että päiväkodin johtajien laajat johtamiskokonaisuudet haastavat johtamistyötä ja sen toteutumista laadukkaasti. Päiväkodin johtajien työtehtävät jakautuvat monien toimipaikkojen vuoksi näissä läsnä oleville vara- tai apulaisjohtajille. Ensimmäisen vaiheen raportissa nostettiin esiin, että varajohtamisen rakenteiden vahvistaminen voisi osaltaan tukea päiväkodin johtajan työtä (ks. Siippainen ym., 2021). Arvioinnin toisen vaiheen yhtenä tavoitteena on tarkastella varajohtamisen rakenteita. Lisäksi tässä luvussa esitellään ne varajohtamisen rakenteet, jotka arvioinnin mukaan tukevat päiväkodin johtajan työtä. Lopuksi tarkastellaan sitä, millainen rooli varajohtajalla on päiväkodin johtajan johtamiskokonaisuudessa.

6.1 Varajohtamisen rakenteita

Päiväkodin johtajilta tiedusteltiin heidän johtamiskokonaisuutensa varajohtamiseen liittyviä tietoja. Päiväkodin johtajista reilusti yli puolella (59,0 %) oli yksi varajohtaja. Alle viidenneksellä (17,1 %) vastaajista oli useita varajohtajia. Johtajista lähes neljännes (23,9 %) raportoi, ettei heidän johtamiskokonaisuuteensa kuulunut varajohtajaa lainkaan. Suurin osa niistä johtajista, joilla ei ollut varajohtajaa, työskenteli joko taajaan asutussa tai maaseutumaisessa kunnassa.

Päiväkodin johtajista suurimmalla osalla varajohtaja toimi varajohtajan (71,3 %) nimikkeellä. Apulaisjohtajan nimike oli käytössä 15 prosentilla vastaajista, ja vastuuolettajan nimike noin kuudella prosentilla. Johtajista yli kymmenen prosenttia tarkensi vastaustaan käytössä olevasta nimikkeestä, ja tyypillisin avovastauksiin kirjattu nimike oli apulaisvastaava tai apulaisihenkilö. Näiden lisäksi mainittiin varajohtajan nimikkeeksi pedagoginen johtaja ($n = 16$).

Kyselyyn vastanneita päiväkodin johtajia pyydettiin arvioimaan sitä, kuinka paljon varajohtajan työtehtävät painottuvat johtamisen eri osa-alueille. Johtamisen 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), talusjohtaminen (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). (Ks. tarkemmin Siippainen ym., 2021.)

Kyselyyn vastanneiden johtajien arvioiden mukaan varajohtajien työtehtävät painoutuivat harvoin palvelu- tai talusjohtamisen työtehtäviin (taulukko 12). Palvelu- ja talusjohtaminen ei kuulunut lähes puolella päiväkodin johtajista varajohtajan työtehtäviin. Sen sijaan, varajohtajien työtehtävät painoutuivat pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen sekä sidosryhmäyhteistyöhön. Pedagogiikan johtaminen painottui monien johtajien mielestä varajohtajan työssä paljon tai jonkin verran. Henkilöstön johtamisen osalta vastaukset olivat samansuuntaisia, eli monen vastaajan mukaan henkilöstön johtaminen oli merkittävä osa varajohtajan työnkuvaa.

TAULUKKO 12. Varajohtajan työtehtävien painottuminen johtamisen eri osa-alueille (n = 1 082)

	Vähän %	Jonkin verran %	Paljon %	Ei kuulu vara- johtajan työ- tehtäviin %
Pedagogiikan johtaminen	19	40,9	31,1	9
Henkilöstöjohtaminen	23,6	45,2	22,2	9
Talousjohtaminen	35	12,4	3,3	49,3
Palvelujohtaminen	31,7	18,6	4,5	45,2
Sidosryhmäyhteistyö ja viestintä	33	38,9	8	20,1
Digijohtaminen	32,7	26,2	11	30,1

Myös ryhmähaastatteluissa korostuivat edellä kuvatut kaksi keskeistä varajohtamisen työtehtävien painotusta. Varajohtajien työtehtävät painoutuivat pääosin joko pedagogiikan johtamiseen tai henkilöstöjohtamiseen. Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti vaatii päiväkodin johtajan työaika ja panostusta, johon ei useiden toimipaikkojen johtajien kuvausten perusteella ole aina riittävästi aikaa. Varajohtajien työtehtävien painottuminen pedagogiikan johtamiseen on keino turvata toimipaikkojen pitkällä aikavälillä toteutettava pedagoginen toiminta:

Minulla on varajohtaja ja olemme niin kuin jakaneet niin, että [etunimi] vastaa pääasiassa pedagogiikasta, tietysti minä vastaan ja minä osallistun myös kaikkiin näihin pedagogisiin tapaamisiin, mutta se joka suunnittelee ja pohtii, mitä käydään läpi ja mitä painopisteitä valitaan pedagogiikassa ja mitä arviointiseikkoja valitaan, kaikesta sellaisesta vastaa [etunimi].

- - Se syy, miksi teimme jaon pedagogiikan kanssa, oli se että kun ne ensimmäiset syyt tuli että pitää noudattaa vasua siis kun siitä tuli normi, --- tulin siihen tulokseen, että jos se pitää tehdä hyvin meidän talossa, niin on oltava joku, jolla on aikaa tehdä se, ja minulla ei yksinkertaisesti ole aikaa siihen, siis niin kuin ottaa sitä päävastuuta. Ja sitten tehtiin sellainen päätös tai minä tein päätöksen mutta mietin yhdessä [etunimen] kanssa, että jos hän ottaa sen hoitaakseen, niin sitten en lempaa niin paljon tehtävistäni hänelle ja sitten minä hoidan tavallaan tämän hallinnollisen osan aika pitkälti itse.

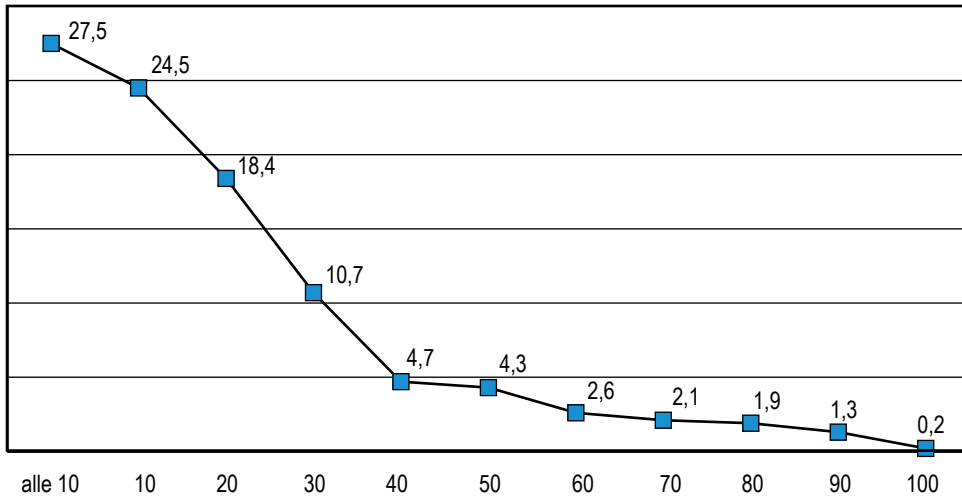
Varajohtajien työtehtävien painottuminen henkilöstöjohtamiseen kuvattiin ennen kaikkea henkilöstön pidemmän aikavälin työvuorosunnitteluna sekä yllättävistä sairauspoissaoloista johtuvan sijais- ja työaikajärjestelyn tehtävinä. Haastatteluaineiston kuvausten mukaan laajojen johtamiskokonaisuuksien johtajien työaika menee henkilöstön työvuorojen suunnitteluun ja niiden hallinointiin arjessa, jolloin niiden ohjaaminen varajohtajan työtehtäväksi tukee päiväkodin johtajaa työssään:

Mutta esimerkiksi tää meidän työaikasunnittelu, nii se kuuluu varajohtajalle. Se onki sit semmonen, että siihen se (--) se on siis semmonen aikasyöppö, et se menee todella, et ku hän saa yhden listan valmiiksi, niin toista saa ruveta tekemään, ja sit pitää kattoo ne toteumat, ja se on siis ihan päätön homma, et tommost voidaan niinku, et se vie arvokasta pedagogista johtajuusaikaa tommonen.

Mulla on se varajohtaja kyllä on jo siellä yleensä noin kello seitsemältä on jo talossa, et hän hoitaa siis enemmän sitä aamupyöritystä, et kuka menee minneki ja mihin tarvitaan sijaisia ja niin pois päin, et hän ottaa koppia enemmän sit siitä, --.

Päiväkodin johtajien kyselystä selvisi, että valtaosalla varajohtajista työaika johtamisen työtehtäviin kului kuukaudessa 20 prosenttia tai vähemmän (kuvio 4). Johtajista yli neljännes vastasi, että varajohtajan työajasta kului johtamisen työtehtäviin alle kymmenen prosenttia kuukaudessa.

Lähes neljännes vastaajista raportoi varajohtajan työaikaa kuluvan johtamisen työtehtäviin 10 prosenttia.



KUVIO 4. Työaika (%), joka varajohtajalla kuluu johtamistehtäviin kuukaudessa

Kyselyssä päiväkodin johtajia pyydettiin tarkentamaan, eroavatko varajohtajien työnkuvat toisistaan silloin, kun vastaajalla on useita varajohtajia. Jos varajohtajien työtehtävät erosivat toisistaan, pyydettiin vastaajia tarkentamaan, miten tehtävät erosivat toisistaan (taulukko 13). Puolet vastaajista raportoi, että varajohtajien työnkuissa on pieniä eroja. Suuria eroja varajohtajien työnkuissa oli noin kolmanneksella johtajista. Työnkuvien erot liittyivät yleensä vastuualueisiin, työmäärään ja tehtäviin käytettävissä olevaan aikaan. Muutama johtaja tarkensi usean varajohtajan tapauksessa toimipaikkojen koon vaikuttavan varajohtajien työnkuvien erilaisuuteen.

TAULUKKO 13. Varajohtajien työnkuvat (n = 244)

	% (n)
Miten usean varajohtajan työnkuvat eroavat toisistaan	
Varajohtajien työnkuvat ovat keskenään samanlaiset	20 (49)
Varajohtajien työnkuissa on pieniä eroja	51 (125)
Varajohtajien työnkuissa on suuria eroja	29 (71)
Mihin erot työnkuissa pääosin liittyvät* (n = 196)	
Vastuualueisiin	73 (143)
Työmäärään	51 (100)
Tehtäviin käytettävissä olevaan aikaan	43,9 (86)
Tehtävien vaativuuteen	31,1 (61)
Tehtävissä vaadittavaan osaamiseen	28,1 (55)
Jokin muu	6,1 (12)

*Vastaaja pystyi valitsemaan useita vaihtoehtoja.

Myös ryhmähaastatteluaineistossa kuvattiin monenlaisia ratkaisuja tilanteessa, jossa päiväkodin johtajien laajenevat johtamiskokonaisuudet vaativat useita varajohtajia. Yhtenä ratkaisuna suurten johtamiskokonaisuuksien hallintaan kuvattiin johtamisen työtehtävien jakamista varajohtajien kesken:

Johtajalla oli kaksi varajohtajaa, toinen oli pedagoginen ja toinen oli just tällanen, joka hoiti nää työaikajärjestelyt, et ei se oo mikään, varmaan niit on enemmänkin, jos kyselis kunnista, et ei se oo mikää ihan uusi ilmiö, koska mä tiedän, et [kunnassa D] on nyt mietitty sitä, että isoihin taloihin otettaisiin kaksi varajohtajaa.

Päiväkodin johtajien kyselyssä johtajia pyydettiin lisäksi arvioimaan heidän ja varajohtajan tai varajohtajien välistä työnjakoa, vastuuta ja vuorovaikutusta (taulukko 14). Päiväkodin johtajista lähes kaikki arvostavat varajohtajan työtä ja luottavat varajohtajaansa. Johtajien mukaan vuorovaikutus varajohtajan kanssa on sujuvaa ja yhteydenpito säännöllistä. Yhdeksän kymmenestä päiväkodin johtajasta kertoi, että varajohtamisen työtehtävät sovitaan yksikkötasolla. Sen sijaan alle puolet vastaajista raportoi, ettei varajohtamisen työtehtäviä sovita organisaatiotasolla. Valtaosa vastaajista koki, että varajohtaja tuki heidän omaa johtamistyötään ja että he saavat varajohtajan kautta tietoa lapsiryhmien arjesta. Noin 40 prosenttia päiväkodin johtajista oli sitä mieltä, ettei varajohtamisen työtehtävien hoitamiseen ole kohdennettu riittävästi aikaa.

TAULUKKO 14. Varajohtamisen väittämät (n = 1 071–1 079)

	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)
Minun ja varajohtajan/-johtajien välinen vuorovaikutus on sujuvaa	1,2	2,3	96,5
Pidämme toisiimme yhteyttä säännöllisesti	1,2	2,7	96,1
Varajohtamisen työtehtävät sovitaan organisaatiotasolla	28,2	23	48,8
Varajohtamisen työtehtävät sovitaan yksikkötasolla	3,7	5,2	91,1
Sovitut työtehtävät vastaavat varajohtamiseen liittyvää vastuuta	6,5	13,2	80,3
Varajohtamisen työtehtävien hoitamiseen on kohdennettu riittävästi aikaa	39,7	14,5	45,8
Varajohtaja(t) tukevat minua johtamistyössäni	3,5	8	88,5
Varajohtajan/-johtajien avulla saan paremmin tietoa toimipaikkojeni lapsiryhmien arjesta	6,3	12,8	80,9
Arvostan varajohtajan/-johtajien työtä ja luotan häneen/ heihin	0,7	2,6	96,7

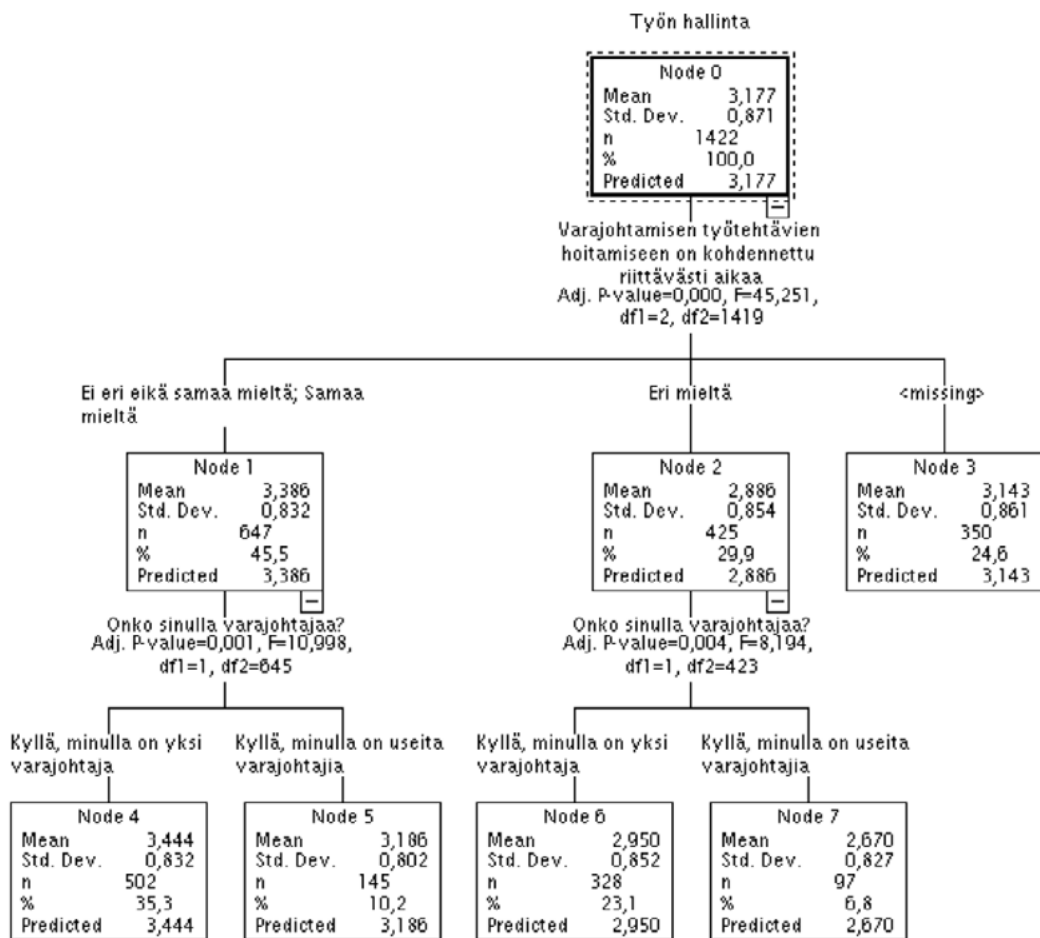
6.2 Varajohtamisen rakenteet johtajan työtä tukemassa

Varajohtamisen rakenteiden yhteyttä päiväkodin johtajan kokemaan työn hallinnan tunteeseen tarkasteltiin päätöksentekopuuanalyysissa (DTA, ks. luku 4.2.1). Työn hallinnan tunne (Työn hallinta -faktori avattu tarkemmin luvussa 4.2.1) rakentui seuraavista päiväkodin johtajien kyselyssä esitetyistä väittämistä: johtamiskokonaisuuteni on hallittavissa, ehdin tehdä työni työaikani puitteissa ja jaksan työssäni hyvin. Näitä väittämiä mitattiin johtajien kyselyssä viisiportaisella Likert-asteikolla (skaala 1–5; 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Kun johtajien kokema työn hallinnan tunnetta tarkasteltiin koko aineiston tasolla, huomattiin, että vastaajat kokivat työn hallinnan tunnetta kaiken kaikkiaan keskimääräisesti (ka 3,2). Varajohtamisen rakenteiden osatekijät on kuvattu taulukossa 15.

TAULUKKO 15. DTA-päätöksentekopuuanalyysissa käytetyt varajohtamisen tekijät

Aihealue	Muuttujat	
Varajohtamisen rakenteet	Onko sinulla varajohtajaa?	<ul style="list-style-type: none"> • Kyllä, minulla on yksi varajohtaja • Kyllä, minulla on useita varajohtajia • Ei, minulla ei ole varajohtajaa
	Varajohtajasi nimike?	<ul style="list-style-type: none"> • Apulaisjohtaja • Varajohtaja • Vastuuopettaja
	Työskenteleekö varajohtajasi lapsiryhmässä?	<ul style="list-style-type: none"> • Kyllä • Kyllä, mutta eivät kaikki varajohtajani • Ei
	Arvioi kuinka suuri osa (%) kuukaudessa varajohtajan työajasta kuluu johtamisen työtehtäviin?	
	Vastaa seuraaviin väittämään koskien varajohtamista:	<ul style="list-style-type: none"> • Minun ja varajohtajani/-johtajieni välinen vuorovaikutus on sujuvaa • Pidämme toisiimme yhteyttä säännöllisesti • Varajohtamisen työtehtävät sovitaan organisaatiotasolla • Varajohtamisen työtehtävät sovitaan yksikötasolla • Varajohtamisen työtehtävät sovitaan yksikötasolla • Sovitut työtehtävät vastaavat varajohtamiseen liittyvää vastuuta • Varajohtamisen työtehtävien hoitamiseen on kohdennettu riittävästi aikaa • Varajohtaja(t) tukevat minua johtamistyössäni • Varajohtajan/-johtajien avulla saan paremmin tietoa toimipaikkojeni lapsiryhmien arjesta • Arvostan varajohtajan/-johtajien työtä ja luotan häneen/heihiin
	Miten varajohtajiesi työnkuvat vertautuvat keskenään?	<ul style="list-style-type: none"> • Varajohtajien työnkuvat ovat keskenään samanlaiset • Varajohtajien työnkuviissa on pieniä eroja • Varajohtajien työnkuviissa on suuria eroja
	Mihin erot työnkuviissa pääosin liittyvät?	<ul style="list-style-type: none"> • Työmäärään • Vastuualueisiin • Tehtävien vaativuuteen • Tehtäviin käytettävissä olevaan aikaan • Tehtävissä vaadittavaan osaamiseen

Päätöksentekopuuanalyysin mukaan (kuvio 5) päiväkodin johtajan työn hallinnan tunnetta selitti tilastollisesti selkeimmin se, oliko varajohtamisen työtehtäviin kohdennettu riittävästi aikaa. Jos varajohtamisen työtehtäviin oli kohdennettu riittävästi aikaa, johtaja koki työn hallinnan tunnetta keskimääräisesti enemmän (*ka* 3,4) kuin muut. Tarkempi analyysi kertoi, että varajohtamisen työtehtäviin kohdennetun ajan riittävyttä kuvaavien ryhmien ero päiväkodin johtajan kokemassa työn hallinnan tunteessa oli merkitsevä (*p* < 0,000) sekä merkittävä (*f* = 0,28). Siinä ryhmässä, jossa varajohtamisen työtehtäviin oli kohdennettu riittävästi aikaa ja etenkin, jos näillä johtajilla oli yksi varajohtaja, nämä johtajat kokivat työn hallinnan tunnetta keskimäärin astetta enemmän (*ka* 3,4) kuin muut. Sen sijaan ne johtajat, joiden mielestä varajohtamisen työtehtävien hoitamiseen ei ollut kohdennettu riittävästi aikaa, ja etenkin näistä johtajista ne, joilla oli useita varajohtajia, kokivat työn hallinnan tunnetta keskimääräisesti vähemmän (*ka* 2,7) kuin muut.



KUVIO 5. DTA-malli varajohtamisen rakenteista tukemassa päiväkodin johtajan työtä

Ne päiväkodin johtajat, jotka olivat samaa mieltä siitä, että varajohtamisen työtehtävien hoitamiseen on kohdennettu riittävästi aikaa, työskentelivät tyypillisesti yksityisellä palveluntuottajalla (liite 10). Sen sijaan ne johtajat, jotka olivat eri mieltä siitä, että varajohtamisen työtehtävien hoitamiseen olisi ollut kohdennettu riittävästi aikaa, työskentelivät kunnallisen työnantajan palveluksessa.

6.3 Varajohtajan rooli

Päiväkodin johtajat antoivat ryhmähaastatteluissa varajohtajille erilaisia rooleja, jotka olivat tasavertainen kumppani, sijainen tai arjen pyörityksestä vastaava. Eensisijaisesti päiväkodin johtajien puheessa varajohtajat nähtiin tasavertaisina kumppaneina. Johtajan ja varajohtajan työskentelyssä korostui vuorovaikutus, jossa johtaja ja varajohtaja asemoituvat toimimaan rinnakkain. Johtajat kuvasivat varajohtajan läsnäolon ja tuen olevan merkityksellistä ei vain heidän työnsä, mutta myös heidän työhyvinvointinsa näkökulmasta:

Ja ite koen, et nyt ku tuli tää apulaisjohtaja, nii hän on tavallaan kanssa sitte täällä yksikössä semmone minun vertaistuki, että tavallaan sillo ku oot yksin päiväkodinjohtajana, nii siinä on aika yksin, mut et nyt ku on toinen siinä rinnalla, nii sitte voi ottaa semmosii asioita puheeksi, mitä ei just henkilökunnan kanssa ehkä sitte vois ottaakkaan.

Et mä en oo enää viikonloppusin ja iltasin, en, mä pystyn ihan totaalisesti unohtaa mun työt ja kaikki. Ennen mä mietin aamuöitä, heräilin ihan sillee, et ai siin se piti hoitaa ja seki. Nyt ku mulla on sit se varajohtaja, (mul on) hävinny kaikki iha sillä, et mä tiedän, mul on joku jonka kanssa mä en oo totaalisen yksin vastuussa kaikesta, niin se on ihanaa, et mä pystyn sitä, et vaikka loppuviimein minä teen kaikki päätökset siitä, mut mul on joku, jonka kanssa mä pystyn sitä purkamaan ja puhumaan aika avoimesti auki.

Päiväkodin johtajien ryhmäkeskusteluissa varajohtaja asemoitui paikoitellen varalla olevan sijaisen rooliin. Varajohtajalle kuului johtamisen tehtäviä vain silloin, kun päiväkodin johtaja ei ollut paikalla. Sijaisen rooliin asettuva varajohtaja oli useimmiten ryhmässä työskentelevä varhaiskasvatuksen opettaja ja varajohtaminen on hänen tehtäväkentässään vain sivujuonne. Yksi päiväkodin johtajista nosti myös esiin, ettei johtajalla aina ole mahdollisuutta laajentaa varajohtajan tehtäväkenttää:

Mulla on varajohtaja, joka toimii vain ja ainoastaan sillon, ku minä olen poissa. Eikä hän tee muuta kuin just ne sijaisjärjestelyt. Käytännössä ei mulla oo (varajohtajaa). Ehkä se on minun omaaki syytä, että (en oo) vaatinu, mutta... No, se on tällöinen (tilanne).

Kolmantena päiväkodin johtajat kuvasivat varajohtajien roolia arjen ylläpitäjänä. Arjen ylläpitäjän roolissa varajohtaja asemoituu toimijaksi, joka kantaa itsenäisesti vastuun päiväkodin arjen sujuvuudesta. Päiväkodin johtajien ryhmäkeskusteluissa korostui varajohtaja autonomisena toimijana omalla tehtäväkentällään ja johtajan luottamus varajohtajan kykyyn tehdä arjen toimintaan liittyviä päätöksiä. Ryhmähaastatteluaineistossa rakentuu selkeä työnjako, jossa johtaja ja varajohtaja paikantuvat omilla tavoillaan päiväkodin arjen kokonaisuuteen:

Et toi varajohtaja on tuolla naapuritalossa, että mä voin tavallaa luottaa, että hän hoitaa sen talon. Mä teen kaikkien työvuorot ja nää tällöiset kaikki muut koko taloo koskevat jutut, mutta hän sen hoitaa, et heillä se arki siellä rullaa, ja ei tarvi niihin puuttua ja voin luottaa, et siellä se pelittää.

Päiväkodin johtajien ryhmähaastatteluissa varajohtajien asemoituminen ja rooli työyhteisössä oli paikoitellen epäselvä. Keskusteluissa kuvattiin varajohtajan kuuluvan ensisijaisesti lapsiryhmähenkilöstöön, mutta myös samanaikaisesti varajohtaja on johtajan kollega. Varajohtajien työskentely lapsiryhmässä nähtiin toisaalta johtamista tukevana tekijänä, mutta paikoitellen myös haasteellisena rakenteena. Haasteelliseksi kuvattiin varajohtajien asema työyhteisössä niin johtajan kollegana, kuin osana lapsiryhmässä työskentelevää henkilöstöä. Myönteisenä asiana kuvattiin varajohtajan työskentely lapsiryhmässä johtajan työhön lisäarvoa tuovana. Haastateltavien mukaan varajohtajalla voi toisinaan olla kokonaisvaltaisempi kuva henkilöstöstä ja pedagogisesta toiminnasta talossa. Tämä tieto voi toimia tärkeänä johtamisresurssina päiväkodin johtajalle. Tämän lisäksi varajohtajan työnkuvan nähtiin olevan monin paikoin liian laaja ja monitahoinen, jos työtehtäviin kuuluu varajohtamisen lisäksi vastuu lapsiryhmän toiminnasta:

Mä ainaki ite aatellu ehkä jopa vähän haastavana ton oman mallin, missä tällä hetkellä varajohtaja on siellä ryhmässä, kun on kauheen vaikee luoda sitä tavallaan mieltä, et missä mene raja, et missä hän on opettaja, missä hän on varajohtaja, missä hän on tavallaan mulle se kollegiaalinen tuki ja missä hän on tavallaan vain yksi työntekijöistä.

Etä hän on kuitenkin sisällä yksikössä ja hän näkee vähän, ja tarkoitan, että siinä on tämä, että meillä on oltava keskinäinen luottamus, koska sehän on, siinä näen myös, että hänellähän

on tosi tärkeä rooli siinä, ja hän on kuitenkin tämä pedagogi, joka näkee enemmän mitä ryhmissä tapahtuu, mitä minä en näe.

Mutta joku semmonenki kuvio, että olis se 50 prossanen varajohtaja, ja sit se ois kokonaa irrotettu sieltä, sil ei ois omaa ryhmävastuuta, vaan se olis siitä puolet siitä työajastansa sitte vaikka joku varahenkilö, eli semmonen vois toimia. Et ei niin, että sen pitäis yrittää pysyä kärryillä siinä varajohtajan työssä, mutta silti kantaa vastuuta koko ryhmän vastuista tai kaikesta tämmösestä, nii ihan kamala paketti, ei kai kukaa halua tehdä semmosta työtä.

Ryhmähaastatteluaineistossa useat päiväkodin johtajat kuvasivat, että varajohtamisen rakenteiden ja käytäntöjen kehittämiseen oli kunnissa yhteinen tahtotila. Johtajat kuvasivat varajohtamisen toteutumista estäväksi tekijäksi kuitenkin tehtävänkuvan epämääräisyyden. Tehtävänkuvan epämääräisyyden lisäksi hankalaksi koettiin myös se, kuka voi ryhtyä varajohtajaksi ja mitä varajohtajan työtehtäviin kuuluu. Puhutaanko varajohtamisesta vai apulaisjohtamisesta ja onko kyseessä toimi vai virka. Varajohtamisen rakenteisiin kaivataan kunnan tasolla tehtyjä selkeitä linjauksia ja tehtävänkuvan määrittelyä:

Vielä tohon, että nythän (-) on tää apulaisjohtaja (--) varajohtajat on mun mielestä nyt vaan (--) muuttamaan tätä meidän kenttää. Sit on toinen keskustelu, että miten se määritellään, ketkä on apulaisjohtajia, mitä siihen tehtävänkuvaan kuuluu, (onks se toimi vai onks se virka), säilyyks sen rinnalla vielä varajohtajuus (tai vastaava, opettajuus, että) mielenkiinnolla (--).

Kyllä tuo lastentarhaopettajan työ ryhmissä on tänä päivänä, kyl se on haastava pala, ja jos ei selkeesti kunta määrittele, et mikä se varajohtajuuden osuus on, nii se ei toimi. Ja jos ei siellä oo sitten sitä korvaavaa ihmistä sille varajohtajalle, jos mietitään, et lähettäs sitä työtä vähän organisoimaan uudelleen ja osaa jakamaan ja delegoimaa, et siihen tarvitaan sit niitä kunnan tekemiä rakenteita, joka vaatii sit rahaa.

Joissain ryhmähaastattelukeskusteluissa ratkaisuksi päiväkodin johtajan laajojen johtamiskokonaisuuksien luomaan työkuormaan ei nostettukaan vara- tai apulaisjohtamista. Varajohtajuusrakenteen sijaan yhdeksi ratkaisuksi nähtiin kahden tasavertaisen johtajan parityökentely:

Tehtävät on lisääntyneet niin paljon, just kaikki nämä suunnitelmat ja lainsäädäntö ja henkilöstö, henkilöstöhallinto on minusta aika aikaavievää nykyään, koska kaikki haluaa pitää kiinni hyvästä henkilöstöstään ja henkilöstön hyvinvoinnista ja sitten... Ja yksi johtaja ei ehkä voi olla hyvä kaikilla alueilla, mutta jos muodostettaisiin pari, kaksi johtajaa, joista yksi olisi hyvä hallinnossa tai taloudessa ja toisella olisi se pedagoginen vahva osa, ja sitten lyötäisiin heidät yhteen, niin siitähän ei voi tulla muuta kuin täydellistä vai mitä?

Varajohtamisen käytännöt sekä varajohtajan rooli kuvattiin rakenteena, joka usein sovitaan yksikkö- tai toimipaikkatasolla. Ryhmähaastatteluaineistosta oli paikannettavissa toivetta varajohtamisen rakenteiden määrittelystä organisaatiotasolla. Osa haastatelluista näki, että vara- tai apulaisjohtajan tehtävänkuvan määrittely tukisi päiväkodin johtajan työtä.

Varhais-
kasvatukselle
asetetut
tavoitteet ja
johtajan työhön
kohdistuvat
odotukset



LUVUN KESKEISET TULOKSET:

Päiväkodin johtajien työhön kohdistuu monenlaisia odotuksia ja paineita. Odotuksia työlle muodostui johtajien mukaan erityisesti henkilöstöltä, työnantajalta ja johtajilta itseltään.

Johtajien suhtautuminen työhön kohdistuviin odotuksiin oli vaihtelevaa. Yhtäältä suuri osa johtajista kertoi työhön kohdistuvien odotusten olevan selkeitä. Toisaalta vain noin puolet johtajista oli sitä mieltä, että heidän työhönsä odotuksiin on mahdollista vastata. Yli 60 prosenttia johtajista oli sitä mieltä, että työhön kohdistuvat odotukset eivät ole tasapainossa käytössä olevien resurssien kanssa.

Ryhmähaastatteluisissa ja avovastauksissa keskeiseksi haasteeksi johtamistyölle kuvattiin henkilöstöpula ja talouden asettamat reunaehdot. Henkilöstön saatavuus, osaaminen ja jaksaminen olivat yleisimpiä teemoja, jotka johtajien mielestä aiheuttivat ristiriitaa työlle asetettujen odotusten ja vaikutusmahdollisuuksien välillä.

Työhön kohdistuviin odotuksiin vastaamista ja vaikuttamismahdollisuuksia tukivat johtajien mielestä parhaiten toimiva johtamisjärjestelmä, tuki omalle johtamistyölle ja hallittavissa oleva työ määrä.

Osa johtajista kuvasi varajohtajan, kollegiaalisen tuen ja oman esihenkilön tuen merkitystä tekijöinä, joiden kautta omaan työhön voi vaikuttaa.

Kunnallisella puolella työskentelevät johtajat olivat yksityisellä palveluntuottajalla työskenteleviä useammin sitä mieltä, että työhön kohdistuviin odotuksiin on vaikea vastata.

Varhaiskasvatukseen kohdistuneet muutokset (esim. Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 3a; Opetushallitus, 2022) ovat muuttaneet varhaiskasvatukselle ja sitä kautta päiväkodin johtajan työlle asetettuja tavoitteita. Yhtenä arvioinnin tavoitteista oli selvittää, millaisia odotuksia päiväkodin johtajan työhön kohdistuu muuttuneiden tavoitteiden myötä. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan sitä, millaisia vaikuttamismahdollisuuksia johtajalla on omaan työhönsä.

7.1 Päiväkodin johtajan työhön kohdistuvat odotukset

Päiväkodin johtajilta kysyttiin, kuinka paljon eri tahot tuottivat odotuksia johtajan työhön (taulukko 16). Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että lähes kaikki kyselyssä esitetyt tahot tuottavat odotuksia työlle ainakin jonkin verran. Eniten työhön kohdistuvia odotuksia kuitenkin vastattiin tulevan henkilöstöltä, työnantajaorganisaatiolta ja johtajilta itseltään. Vähiten odotuksia johtajan työhön kohdistui median tai sosiaalisen median suunnalta tai muilta vertaisilta johtajilta.

TAULUKKO 16. Kuinka paljon seuraavat tahot tuottavat odotuksia päiväkodin johtajan työhön (n = 1 404–1 415)

	Ei lainkaan % (n)	Vähän % (n)	Jonkin verran % (n)	Paljon % (n)
Kansallinen ohjausjärjestelmä (OKM, OPH, Karvi jne.)	1,1 (16)	10,6 (149)	46,1 (650)	42,2 (596)
Kansallinen valvontajärjestelmä (AVI, Valvira jne.)	1,4 (20)	13,3 (188)	45,8 (646)	39,5 (558)
Työnantajaorganisaatio	2,7 (38)	4,5 (64)	41,0 (578)	51,8 (730)
Esihenkilö	4,6 (65)	8,9 (125)	51,8 (727)	34,7 (487)
Muut vertaiset johtajat	14,8 (208)	41,8 (588)	37,4 (527)	6,0 (85)
Henkilöstö	0,2 (3)	3,3 (46)	27,6 (391)	68,9 (975)
Huoltajat	0,1 (1)	8,3 (118)	48,4 (684)	43,2 (611)
Media ja sosiaalinen media	17,7 (250)	46,8 (661)	29,2 (413)	6,3 (89)
Minä itse	0,1 (1)	2,4 (34)	30,3 (428)	67,2 (949)

Päiväkodin johtajien ryhmähaastatteluissa moni kuvasi henkilöstöltä, työnantajaorganisaatiolta ja johtajilta itseltään tulevia odotuksia työhön. Henkilöstön johtajaan kohdistamat odotukset liittyivät esimerkiksi siihen, että johtajan odotettiin usein pystyvän ratkaisemaan päiväkodin toimintaan liittyviä haasteita. Johtajien mukaan osa henkilöstön odotuksista koski päiväkodin toimintakulttuuria sekä pedagogiikkaa:

Niin, nyt on osallisuutta, nyt kysytään paljon enemmän lapselta, se muuttaa muotoa, mutta että mitä me työntekijät sitte jätetään pois, ja mikä on se nykyinen. Et semmosia henkilökunnalle näit ajatuksia, ja jotenki, ku he on ne kuitenkin ne arjen sankarit siellä, et miten heitä tukee, ja sitä toimintakulttuuria pikkuhiljaa muuttaa sinne ilmiöoppimiseen taikka siihen, että ollaan siel lasten lähellä, et miten leikis opetetaan, ja jotain jää sit pois, mitä on tavallaan sieltä enne ollu.

Johtajalta odotettiin esimerkiksi tukea uusien käsitteiden ja tavoitteiden haltuun ottamisessa ja yhteensovittamisessa arkeen. Pedagogiikan ja toimintakulttuurin johtamisen lisäksi henkilöstön odotukset liittyivät äkillisten tilanteiden ratkaisemiseen, oli sitten kyse yksittäisestä lapsesta, työntekijästä, lapsiryhmästä tai koko päiväkodista. Tämä tarkoitti esimerkiksi lapsiryhmän henkilöstöresurssien varmistamista tai lisäämistä äkillisissä tilanteissa, tai linjausta johonkin työyhteisöä tai lapsiryhmän toimintaa koskevaan asiaan:

Tosi paljon menee tähän arjen pyörytykseen aikaa. Tavallaan kun aamulla saa sen päivän reilaan, mä aukasen seitsemän aikaan puhelimen ja katon siitä äkkinäisen suunnitelman kiertäville, mihin pitää mennä milloinkin. Aamulla kun ite oon siinä työpaikalla fyysisesti, niin siinä kerkee tehdä yhdet järjestelyt, mut sit vaikka tänään ja vielä kesken päivän kaksi työntekijää lähti kesken päivän pois töistä, niin se jatkuu siinä päivän aikana pahimmillaan. Ja sit pitää alkaa järjestellä seuraavaa päivää.

Työntekijöiden odotukset siitä, että lainsäädännölliset ja työehtosopimukset tulevat täytetyksi kohdistuivat usein johtajaan. Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että henkilöstö odotti johtajan mahdollistavan opettajien sak-ajan toteutumisen ja riittävän henkilöstömitoituksen:

No kyllä nykyään henkilöstökin odottaa sitä, et se pedagogiikka pietään mukana, ja ehkä sit semmone työ-, no mikskä sitä sanaa nyt kuvailis, mutta semmonen, että esimies huolehtii, että työehtosopimusasiat on kunnossa. Et nyt on aika, keskustellaan valtakunnan tasollaki paljon siitä sak-ajasta ja ryhmä ja henkilökuntamitotuksesta, ja saako sitä ryhmäkokoja ylitää ja eikö ja näi. Että semmosta odotusta, että myös esimies pitää omiensa puolta niin sanotusti.

Ryhmähaastatteluihin osallistuneet johtajat kuvasivat henkilöstöltä tulevia odotuksia siitä, kuinka nämä odottivat johtajan olevan läsnä päiväkodin arjessa, ja että johtajalla tulisi olla mahdollisimman paljon aikaa heidän kohtaamiseensa. Johtajien mukaan työntekijät toivoivat, että johtajan kanssa voisi keskustella enemmän ja johtajalla olisi aikaa kuunnella heidän huolensa:

Emmä tiedä, miten teil on, mut sit tääl vielä jotenki tuntuu, et henkilökunnal, ja niinku [kunnassa D], nii odotukset on tosi paljon siinä, että se esimies ehtii tosi paljon nähä niit alaisia, siitähän tulee jatkuvasti palautetta, että esimies ei näy riittävästi. Ja sit mä, mä muistan, ku mä yritin ees, kun tuli sitte se kysely ja, et minkälaise-, mitä te tarkotatte sillä tavallaan, et mitä te odotatte siltä esimieheltä, nii monilla oli ihan sellasia, että esimies tulee kysyy just, et miten sulla menee. Et ihan tällast päivittäistä tollasta kohtaamista, et se esimies kysyy, mitä sulle kuuluu.

Työnantajaorganisaation suunnalta tulevat odotukset tiivistyivät johtajien ryhmähaastatteluissa usein siihen, että johtajan odotettiin johtavan päiväkotia varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti työnantajan osoittamilla resursseilla. Odotus näkyi esimerkiksi siinä, mitä kaikkia työtehtäviä ja vastuita johtajan odotettiin pystyvän hoitamaan oman työaikansa puitteissa (ks. luku 5). Toisaalta odotus näkyi siinä, millaiset taloudelliset raamit toiminnalle oli asetettu. Tämä tarkoitti esimerkiksi henkilöstön palkkaukseen varatussa resurssissa pysymistä tai päiväkodin laskennallisten tilapaikkojen täyttämistä:

Meil o aika paljo oikeestaan siihen henkilökunnan palkkaamiseen ja... Mut seki, että jos mä nään, että jossain ryhmäsä vaikka on suuria haasteita, et siellä on tukea tarvitsevia lapsia, ja sinne tarvittas vaikka avustajaa tai jotakin muuta, vaikka lastenhoitajaa lisää, niin sitte ku mul ei kuitenkaan, mulla ei oo lupa eikä oikeus ottaa, vaikka mä näkisin, mikä se on, niin mun täytyy sa-, että siinä – – Mulle sanotaan, että sinne ei tuu yhtään, ja that's it.

Johtajat kuvasivat haastatteluissa myös sitä, kuinka työnantajan odotukset johtajan työlle liittyivät varhaiskasvatukselle asetettujen kuntataseisten tavoitteiden jalkauttamiseen päiväkotieihin. Tähän liittyivät usein samantyyppiset kansallisen tason valvonta- ja ohjausjärjestelmän tuottamat odotukset ja työtehtävät. Käytännössä tällä tarkoitettiin erilaisia suunnitelmia, kyselyjä, projekteja, arviointia ja dokumentointia. Näitä toivottiin usein tehtävän nopealla aikataululla, ja näihin liittyi paljon johtajan omaa tai delegoitavaa työtä:

Sitte varsinki vielä tämmösessä vuoroyksikössä, missä ne ihmiset ei oo koskaan yhtä aikaa paikalla, niin sen ajan löytäminen, että sitä joku muu sitä suunnitelmaa siellä kirjottas ku minä itteksees, nii ei semmosta aikaa oo. Et ei meille voi laittaa mitään nopeella aikataululla, koska meidän juna kääntyy, tai laiva kääntyy niin hitaasti, että jos me kerran, neljässä viikossa meillä on yksi työilta, missä on koko henkilökunta paikalla, nii se on se yksi ilta kaksi ja puoli tuntia kuukauessa, niin sille kahelle ja puolelle tunnille on ihan hirveesti asiaa, niin (--) niitä siinä vielä sitte kirjoitelas jotaki suunnitelmia, nii ei se vaan onnistu, tai tehtäs kyselyitä, täytettä kyselyitä.

Päiväkodin johtajien kyselyssä 67 prosenttia vastasi tuottavansa itse paljon odotuksia omalle johtamistyölleen (taulukko 16). Ryhmähaastatteluissa johtajat pohtivat laajemmin sitä, kuinka työlle asetetut odotukset ovat usein hyvin laajoja ja monitahoisia. He kuvasivat sitä, kuinka heidän oma johtamistyönsä oli yhteydessä varhaiskasvatuksen henkilöstön, lapsen edun, huoltajien tai organisaation odotuksiin. Johtajat näkivät usein olevansa tämän kaiken keskiössä ja se taho, joka mahdollistaa esimerkiksi henkilöstön työn toteuttamisen:

Et kun on hyvä henkilöstö, niin johtajan täytyy myös pystyä olemaan heidän tukena ja turvana. Mä oon aina ajatellu, että mä en oo niinkään se, joka määrää niinku näin, mutta mä oon se, joka on tavallaan se esitaistelija, heidän esitaistelija ja heidän etujen ajaja, tai siis en etujen ajaja, en ole heidän luottamusmies, niinku mulle on eräs johtajakollega kerran sanonu, että sinä et ole heidän luottamusmies, mutta en oookkaan, ku mä oon heidän esimies. Ja mun mielestä minun tehtävä on pitää sitä henkilöstön puolta. Ja se on musta se yksi tärkeimmistä tehtävistä myös johtajalla. Ja saaha tavallaan se henkilöstön ilmapiiri semmoseksi, että siel o hyvä tehä työtä. Ja nämä kaikki asettaa niitä odotuksia. Joskus niistä selviää, joskus ei.

Haastatteluaineistossa osa johtajista kuvaili, että omat odotukset työlle ovat korkeat varsinkin työuran alussa ja niihin suhtautuminen helpottui sitä mukaa, kun työkokemus lisääntyi. Toisaalta omat odotukset liittyivät johtajien mukaan myös oman johtamistyylin sopivuuteen ja siihen, osaako priorisoida asioita oikein tai olla oikeanlainen esihenkilö omille alaisilleen:

Sitten on ainakin itellä suht. tuoreena tapauksena vielä odotuksia itseltäni itselle. Tavallaan se, että mihin minä asetan sen riman, mitä mun pitäis osata, mitä mun pitäis pystyä, mistä on ihan ok jättää tekemättä vähän myöhemmälle. Ja kun tavallaan vasta hahmottaa ihan kaikkea. Siis hahmottaa sitä ihan koko kokonaisuutta, mitä kaikkea mun pitää tehdä, mitä mun pitää osata milloin ja miksi ja miten. Tavallaan sit se, että ei pettyis niihin omiin odotuksiin myöskään, et ne olis realistiset.

Täyttääkseen omat ja muiden määrittelemät odotukset johtajien tuli omasta mielestään olla monipuolisesti osaavia ja ammatti-identiteetiltään vahvoja. Samalla johtajat kokivat joutuvansa ajoittain hyväksymään resurssien ja työlle asetettujen odotusten ja omien arvojensa välisiä ristiriitoja. Johtajien vastausten perusteella odotuksia työhön kohdistui monelta eri taholta, ja erityisesti työnantajalta, henkilöstöltä ja myös johtajilta itseltään. Nämä odotukset kuvattiin haastatteluissa ja avovastauksissa monitahoisina ja usein myös epäsuorasti muotoutuvina. Samaten monet odotuksista eivät paikantuneet vain yhteen tahoon. Esimerkiksi lainsäädännön ja ohjausjärjestelmän tuottamat odotukset lapsiryhmien muodostamiseen tai lapsen tuen toteuttamiseen näkyivät myös työnantajan ja henkilöstön odotuksina johtajan työssä. Odotusten kohdentuminen päiväkodin johtajien työhön ei ole itsessään työtä hankaloittavaa vaan se, jos odotuksiin ei ole mahdollisuutta vastata. Ryhmähaastatteluiden ja avovastausten perusteella johtajilta odotettiin työssään kykyä reagoida nopeasti erilaisiin odotuksiin, ja he joutuivat jatkuvasti priorisoimaan eri työtehtäviä arjessa odotusten mukaisiksi. Odotukset liittyivät usein sellaisiin tekijöihin, joihin johtaja ei voinut itse välttämättä vaikuttaa, kuten henkilöstön rekrytointiin tai käytössä oleviin resursseihin.

7.2 Odotuksien kuormittavuus ja odotuksiin vastaamista haastavat tekijät

Päiväkodin johtajilta tiedusteltiin sitä, kuinka paljon eri tahojen tuottamat odotukset kuormittavat heitä (taulukko 17). Johtajat kertoivat henkilöstöltä nousseiden odotusten tuottavan heidän työhönsä joko paljon tai jonkin verran kuormitusta. Johtajien itsensä asettamat odotukset koettiin myös paljon tai jonkin verran kuormittaviksi. Kaikista vähiten kuormittaviksi koettiin median ja sosiaalisen median tai muiden vertaisten johtajien odotukset.

TAULUKKO 17. Kuinka paljon seuraavien tahojen tuottamat odotukset kuormittavat päiväkodin johtajia (n = 1 421)

	Ei lainkaan % (n)	Vähän % (n)	Jonkin verran % (n)	Paljon % (n)
Kansallinen ohjausjärjestelmä (OKM, OPH, Karvi jne.)	8,9 (127)	28,6 (406)	47,6 (676)	14,9 (211)
Kansallinen valvontajärjestelmä (AVI, Valvira jne.)	9,0 (128)	29,8 (423)	45,8 (650)	15,3 (217)
Työnantajaorganisaatio	6,7 (95)	18,7 (265)	45,2 (640)	29,4 (416)
Esihenkilö	13,6 (192)	30,2 (426)	43,7 (616)	12,5 (177)
Muut vertaiset johtajat	36,9 (520)	43,8 (618)	17,4 (246)	1,9 (27)
Henkilöstö	3,2 (45)	14,5 (205)	40,2 (569)	42,1 (596)
Huoltajat	4,5 (64)	28,1 (398)	48,6 (688)	18,8 (267)
Media ja sosiaalinen media	36,1 (510)	45,4 (641)	15,2 (215)	3,3 (47)
Minä itse	3,2 (45)	14,4 (204)	49,1 (695)	33,3 (472)

Kuten työhön kohdistuvat odotukset, myös niiden tuottama kuormitus johtajien työssä näyttäytyi monitahoisena ja suorasti sekä epäsuorasti muotoutuvana. Odotuksiin liittyvistä ristiriidoista kysyttiin ryhmähaastatteluisissa ja kyselyssä esitettiin avokysymys: *Millaisissa työtilanteissa olet kokenut ristiriitaa sinulle asetettujen odotusten ja omien vaikutusmahdollisuuksiesi kanssa vastata niihin (n = 694)*. Vastaukset luokiteltiin temaattisesti yhteen tai useampaan luokkaan ja luokittelun jälkeen aineistosta muodostettiin kolme pääteemaa: henkilöstöön liittyvät ristiriidat, omaan työnkuvaan liittyvät ristiriidat ja resursseihin liittyvät ristiriidat.

Henkilöstön saatavuus, osaaminen ja jaksaminen olivat selvästi yleisimpiä teemoja, jotka johtajien mielestä aiheuttivat kuormitusta ja ristiriitaa työlle asetettujen odotusten ja vaikutusmahdollisuuksien välillä. Kaikista kyselyn avovastauksista yli puolet (n = 347) ottivat jollain tavalla kantaa henkilöstöteemoihin. Yleisin teema oli henkilöstön saatavuus. Useat vastaajat kuvasivat nykytilannetta, jossa kelpoista henkilöstöä ei yksinkertaisesti ollut saatavilla. Samaan aikaan johtajalla oli kuitenkin vastuu ja paine yksikön johtamisesta ja varhaiskasvatuksen laadusta:

Henkilöstöpula on todellisuutta; en pysty asemassani vaikuttamaan henkilöstön saatavuuteen, ja siten en pysty turvaamaan asiallista varhaiskasvatusta lapsille, perheille tai henkilöstölleni. Olen todella pettynyt työnantajaani, joka ei ota uusia keinoja käyttöön tai mieltä aidosti isompia ratkaisuja/muutoksia tilanteeseen, jossa jokainen työntekijä ja esimies kuormittuu kohtuuttomasti.

Haasteet liittyivät vakituisen ja tilapäisen henkilöstön saatavuuteen, mutta myös rekrytointiprosessien toimivuuteen ja työllistävyyteen. Moni kuvasi, että nykytilanteessa, jossa henkilöstöä ei ole ja siihen liittyvät haasteet vievät runsaasti aikaa, omalla johtamistyöllä on vaikea pystyä vastaamaan vastuulla olevan yksikön varhaiskasvatukselle asetettuihin laatutavoitteisiin.

Samaan aikaan johtajat kokivat ristiriitaa henkilöstön jaksamisen puolesta. Ristiriitaa aiheuttivat yllä mainitun rekrytointin viedän ajan lisäksi suuret johtamiskokonaisuudet, joiden vuoksi johtajalla ei ollut aikaa tukea henkilöstön jaksamista. Johtajat tiedostivat henkilöstön työn rasittavuuden ja esimerkiksi tarpeen johtajan tuelle arjen haastavissa lapsiryhmätilanteissa. Johtajien omat vaikuttamismahdollisuudet näissä tilanteissa olivat kuitenkin pienet:

Haastavia henkilöstötilanteita on koko ajan, lisäresursseja eli sijaisia on lähes mahdotonta saada. Ryhmissä työntekijät tekevät kaikkensa, jotta arki saadaan hoidettua parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilökunta odottaa viimeiseen asti, että saan hankittua sijaisen, vaikka melkein tietävät että tehtävä on mahdoton. Myös vanhempien odotukset tiukoissa

henkilöstötilanteissa kuormittaa. Omat vaikutusmahdollisuuteni tuntuvat varsin onnettomilta tällaisissa tilanteissa.

Henkilöstön osaaminen ja erityisesti sen kehittäminen sekä pedagogiikan johtamiselle asetetut odotukset tuottivat ristiriitoja johtajan työhön. Ristiriitaa aiheutti esimerkiksi se, että henkilöstöpulan vuoksi johtajalla ei ollut riittävästi aikaa pedagogiikan johtamiselle. Joidenkin johtajien mielestä varhaiskasvatuksen henkilöstöpula tuotti sitä, että ajoittain henkilöstön ammatillinen osaaminen ei ollut riittävän vahvaa. Tämä synnytti ristiriitaa, sillä varhaiskasvatuksen tavoitteelliseen toteuttamiseen tai henkilöstön ammatilliselle osaamiselle asetettuihin vaatimuksiin ei ollut mahdollista vastata:

Henkilöstön ja lasten hyvinvointiin liittyvät tilanteet, jolloin esim. lapsiryhmä on kuormittava ja sinne tarvittaisiin tukea ja apua. Jos lisäresurssia saa hankkia, niin sitä ei välttämättä ole saatavilla (henkilöstöpula). Henkilökunta kuormittuu, väsy, tulee pitkiä poissaoloja, sijaisia ei ole saatavilla tai sijaiset ovat kouluttamattomia, joka taas usein lisää kuormaa muille työntekijöille > kierre on valmis. Osa-aikaisten työntekijöiden määrä on lisääntynyt (jaksaminen) ja työjärjestelyihin on vaikea itse vaikuttaa.

Johtajan työmäärään liittyvää ongelmaa kuvattiin hankalaksi tilanteissa, joissa johtamiskokonaisuudet olivat kasvaneet ja pitivät sisällään useita päiväkoteja. Johtajat kuvasivat vastauksissaan, kuinka jokaisella päiväkodilla on omat tarpeensa, henkilöstönsä ja lapsiryhmänsä, jotka kaikki tarvitsivat omanlaista johtamista. Tällainen johtaminen ei kuitenkaan ollut mahdollista, jos taloja oli monta ja johtajia vain yksi. Tämä tilanne johti vastaajien mielestä pirstaleisiin ja ennakoimattomiin työpäiviin ja riittämättömyyden tunteeseen:

Foreståndarnas uppgifter är väldigt spretiga. Man ska vara tusenkonstnär känns det ibland som det är så mycket som man ska vara insatt i och kunna. Och det administrativa arbetet vid datorn ökar, samtidigt som det blir ett större behov av att behöva finnas på fältet. Och ja, det skulle behövas mer diskussioner kring kvalitet och hur vi ser på kvalitet och vad vill vi satsa på. Så att alla skulle veta vart vi är på väg och vad vi jobbar för.

Moni johtaja kuvasi ristiriitaa siinä, millaista johtajuutta päiväkodin johtajalta odotetaan. Kuten luvussa 5.4 kuvattiin, työhön kuului paljon päivittäistä arjen johtamista ja riittävien resurssien varmistamista, ja päivittäinen työaika tuntui monesti kuluvan vain sijaisten etsimiseen ja henkilöstön rekrytointiin. Samaan aikaan johtajalla oli kuitenkin vastuullaan myös yksikön pitkäjänteinen ja tavoitteellinen johtaminen ja pedagogiikan kehittäminen:

Sitte varsinki vielä tämmösesä vuoroyksikössä, missä ne ihmiset ei oo koskaan yhtä aikaa paikalla, niin sen ajan löytäminen, että sitä joku muu sitä suunnitelmaa siellä kirjottas ku minä itteksees, nii ei semmosta aikaa oo. Et ei meille voi laittaa mitään nopeella aikataululla, koska meijän juna kääntyy, tai laiva kääntyy niin hitaasti, että jos me kerran, neljässä viikossa meillä on yksi työilta, missä on koko henkilökunta paikalla, nii se on se yksi ilta kaksi ja puoli tuntia kuukauessa, niin sille kahelle ja puolelle tunnille on ihan hirveesti asiaa, niin (--)

Johtajan työn monitasoisuus näkyi haastatteluissa pohdintana siitä, miten oma ja henkilöstön työaika-resurssi olisi järkevintä käyttää. Osa ryhmähaastatteluihin osallistuneista johtajista kuvasi myös ristiriitaisia odotuksia omaa rooliaan kohtaan organisaatiossa. Johtajat olivat kaksijakoisessa asemassaan yhtäältä esihenkilöitä, mutta toisaalta myös alaisia. Lisäksi moni näki olevansa linkki henkilöstön ja ylemmän johdon välillä. Kaksijakoinen asema tuotti painetta esimerkiksi siitä, viekö johtaja henkilöstön viestejä resurssista tarpeeksi voimakkaasti eteenpäin. Toisaalta johtajat joutuivat jatkuvasti punnitsemaan sitä, mitä tietoa ylemmältä taholta on tarpeellista jakaa henkilöstölle:

Där får man ju lov att sålla att vad är viktigt nu att föra vidare, vad är viktigt att liksom att jag går ut med åt hela personalen, vad är sådant som jag måste sköta om och liksom att det här sållandet kanske lite också att vad, för ibland känner man också att den här bördan på när man kommer ut med för mycket information åt personalen att när ska de hinna läsa det, de har fullt upp i grupperna. Att jag sitter här framför datorn och jag hinner inte läsa det som kommer, så hur de skulle hinna läsa all information som kommer.

Johtajat kuvasivat vastauksissaan varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden ja varhaiskasvatukselle asetettujen resurssien välillä vallitsevan ristiriitoja, jotka näkyvät johtajan päivittäisessä työssä. Johtajat kuvasivat sitä, kuinka työnantaja, lainsäädäntö ja ohjausjärjestelmä kaikki asettivat reunaehdot johtajan työlle. Johtajat joutuivat kuitenkin jatkuvasti tasapainoilemaan sen kanssa mitä päiväkodin, ryhmän tai yksittäisen lapsen tasolla tarvittaisiin, ja sen kanssa, mihin työlle asetettujen reunaehto- jen puitteissa on mahdollisuus:

Lähes aina kun punnitsen vaihtoehtoja ja ratkaisuja laatuun liittyen ja koitan saada ratkaisuni istumaan annettuihin talousraameihin. Koen olevani hyvin tarkka taloudessa, mutta koen turhautumista, kun joudun arvioimaan mielestäni pakollista laadun taetta (esim. sijainen/ lisäresurssi) talouden viitekehyksestä ja luomaan liian usein lyhyitä "tulipalon sammuttamiseen" liittyviä ratkaisuja.

Moni kuvasi myös ristiriitaa odotuksissa, jotka nykyinen lainsäädäntö, ohjausjärjestelmä ja työnantajat asettavat varhaiskasvatuksen resurssien seurannalle. Lapsiryhmän kokoa ja henkilökunnan minimimäärää säädellään lailla ja asetuksella (Varhaiskasvatustalain 540/2018; Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018). Suomalaisessa lainsäädännössä lasten ja ammattihenkilöstön välisen suhdeluvun määrittelyn tavoitteena on ollut varmistaa työntekijöille riittävät resurssit lasten yksilöllisen huomioimisen takaamiseksi (Karila, 2016). Paikalliseksi käytännöiksi on kuitenkin muodostunut suhdeluvun päivittäinen, jopa tilanteinen vertailu lain velvoittamaan henkilöstön minimimäärään. Näin ollen lainsäädännön lisäksi myös varhaiskasvatuksen järjestäjät ohjaavat resurssien seurannalla sitä, millaisia odotuksia johtajan työlle muodostuu. Moni johtaja nosti esiin sen, että lasten ja aikuisten välisten suhdelukujen seuraaminen ja paine päiväkodin lapsipaikkojen täyttämiseen tuottivat arjen työssä tilanteita, joissa työlle asetetut odotukset olivat ristiriidassa keskenään. Lasten ja henkilöstön määrää kuvaavat suhdeluvut eivät monen johtajan mielestä olleet oikea periaate muodostaa lapsiryhmiä ja kohdentaa resursseja tilanteissa, jossa varhaiskasvatuksen tavoitteet ovat moninaistuneet ja monimutkaistuneet:

Tukea tarvitseville lapsille riittäviä resursseja hankkiessa usein näkökohdat ovat ristiriidassa. Luvut ja todellisuus eivät täsmää. Arjessa lisäresurssin tarve on ilmeinen, mutta päätöksiä resursseista tehdään vedoten käyttöasteeseen ja verraten samantyyliisiin tilanteisiin, joissa taustat eivät kuitenkaan ole yhteneväiset. Arjessa on paljon haasteita. Sen eteen saa taistella aika paljon, että laadukas varhaiskasvatus toteutuu jokaisen lapsen kohdalla ja että myös henkilöstön työhyvinvointi säilyy.

Johtajat nostivat esiin vastauksissaan myös sen, että varhaiskasvatuksen viimeaikainen kansallisen ja paikallisen tason kehittämis- ja muutostahti oli aiheuttanut ristiriitaisia odotuksia johtajan työlle. Johtajat kuvasivat sitä, kuinka jokainen varhaiskasvatuksen arkeen liittyvä muutos tapahtuu aina perustyön ohessa. Johtajat tunnistavat esimerkiksi erilaisten suunnitelmien ja tiedonkeräämisen tärkeyden kunnan ja ohjausjärjestelmän tasolla. Samaan aikaan he toivat esiin sen, että henkilöstön ohjeistamiselle, yhteiselle keskustelulle tai asioiden purkamiselle oli aikaa vähän. Koska yhteistä aikaa oli vähän, joutuivat johtajat käymään joskus sinänsä tärkeät asiat läpi kiireellä, tekemään ne itse tai jättämään sinänsä tärkeän asian kokonaan tekemättä.

7.3 Odotusten hallintaa, työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistävät tekijät

Päiväkodin johtajan työhön kohdistuvien odotusten lisäksi tarkasteltiin sitä, miten johtajia tuetaan heidän työssään, millaiset vaikuttamismahdollisuudet heillä on työhönsä ja mitkä tekijät tukevat odotuksiin vastaamista. Johtajilla oli erilaisia näkemyksiä omista vaikuttamismahdollisuuksistaan (taulukko 18). Hieman yli 40 prosenttia johtajista vastasi, että työhön kohdistuvat odotukset ovat tasapainossa heidän omien vaikuttamismahdollisuuksiensa kanssa. Samanaikaisesti noin 32 prosenttia johtajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Valtaosa päiväkodin johtajista (77 %) oli sitä mieltä, että työhön kohdistuvat odotukset eivät vastaa työstä saatua palkkaa. Vain 20 prosenttia johtajista oli sitä mieltä, että työhön kohdistuvat resurssit ovat tasapainossa käytettävissä olevien resurssien kanssa.

TAULUKKO 18. Päiväkodin johtajan työhön kohdistuvat odotukset yleisellä tasolla (n = 1 423)

	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)
Työhöni kohdistuvat odotukset ovat selkeitä	10,6 (150)	15,3 (216)	74,2 (1 050)
Työhöni kohdistuviin odotuksiin on mahdollista vastata	28,5 (400)	24,1 (339)	47,4 (666)
Työhöni kohdistuvat eri tahoilta tulevat odotukset ovat ristiriidassa toistensa kanssa	26,7 (373)	25,5 (356)	47,4 (666)
Työhöni kohdistuvat odotukset ovat tasapainossa omien vaikuttamismahdollisuuksien kanssa	31,8 (448)	27,2 (383)	40,9 (576)
Työhöni kohdistuvat odotukset vastaavat työstä saamaani palkkaa	77,1 (1 082)	10,8 (152)	12,1 (170)
Työhöni kohdistuvat odotukset ovat tasapainossa käytettävissä olevien resurssien kanssa	63,5 (896)	16,5 (233)	20,0 (282)
Työhöni kohdistuvat odotukset ovat ristiriidassa omien arvojeni kanssa	55,8 (785)	22,1 (311)	22,2 (312)

Yksityisellä palveluntuottajalla työskentelevät päiväkodin johtajat olivat useammin kuin kunnallisella puolella työskentelevät johtajat samaa mieltä siitä, että työhön kohdistuviin odotuksiin on mahdollista vastata (liite 10). Sen sijaan kunnallisella puolella työskentelevät johtajat olivat useammin sitä mieltä, ettei työhön kohdistuviin odotuksiin ole mahdollista vastata. Tämän lisäksi ne päiväkodin johtajat, jotka työskentelevät vakituisesti lapsiryhmissä (liite 11), olivat useammin sitä mieltä, että odotuksiin on mahdollisuus vastata, kun verrattiin niihin johtajiin, jotka eivät työskennelleet lapsiryhmissä.

Ryhmähaastatteluihin osallistuneilta johtajilta kysyttiin, millaisilla tavoilla he käsittelevät työlle asetettuja odotuksia ja niiden synnyttämiä ristiriitatilanteita. Lisäksi johtajia pyydettiin kyselyssä kuvailemaan, *Miten organisaatiossasi tuetaan päiväkodin johtajan työssä jaksamista ja työhyvinvointia* (n = 716).

Tekijät, jotka ryhmähaastatteluihin osallistuneiden johtajien mielestä edistivät heidän työtään ja odotuksiin vastaamista, olivat monin paikoin samoja tekijöitä, jotka avovastausaineiston perusteella tukivat johtajien työtä, jaksamista ja hyvinvointia. Työhön kohdistuviin odotuksiin vastaamista ja työssä jaksamista tukivat johtajien mielestä parhaiten esihenkilön tuki, kollegiaalinen tuki, riittävät johtamisresurssit sekä toimiva organisaatio- ja keskustelukulttuuri.

Esihenkilön tuki oli hyvin usein vastaajien mielestä asia, joka tukee heidän jaksamistaan ja työhyvinvointiaan. Moni nosti esiin sen, kuinka tärkeää on, että esihenkilö osoittaa välittävänsä työntehtäjistä. Kannustaminen ja aito huolenpito auttoi monia jaksamaan työssään:

Esihenkilöni ja varhaiskasvatuspäällikön tavat johtaa tukevat jaksamista ja työhyvinvointia: kuulluksi tuleminen, kehitysmuutokset, parijohtajuusmallin käyttöön ottaminen, järjestyksen kokoiset alaisuuskokonaisuudet. Toisaalta saan tehdä itsenäisiä päätöksiä annettujen raamien puitteissa. Koen työni merkitykselliseksi ja voin tehdä sen hyvin.

Vastaajien mielestä oli tärkeää, että esihenkilön tuki oli säännöllistä ja että esihenkilöön pystyi luottamaan. Esihenkilön säännöllinen tuki piti sisällään myös sen, että johtajalla ja esihenkilöllä oli toimiva vuorovaikutussuhde, jossa asioista uskallettiin puhua ääneen. Joissain tapauksissa ryhmähaastatteluihin osallistuneet johtajat kuvasivat omaa toimivaa suhdettaan esihenkilön lisäksi ylemmälle tasolle, esimerkiksi lautakuntaan ja päätöksentekoon, merkityksellisenä:

– – Varhaiskasvatuksen johtajat ja esimies, niin (-) tosiaan vähintään joka toinen viikko on palaveri, tarvittaessa useammin, ja aika useasti tarvitaan se, että ollaan joka viikko. Ja todellakin pystytään keskustelemaan asioista. Ja sitte kun ei olla palavereissa, niin aina voi soittaa ja kysyä, mitä sä ajattelisit tästä, ja miten tämä tehdään, että nyt mä en ymmärrä tätä, niin heti kyllä pohditaan yhdessä. Et se on kyllä tosi vahva, ja meil on erittäin hyvät ja luottamukselliset välit toisten johtajien kanssa, ja esimieheltäkin saa apua aina, kun soittaa.

Keskusteluyhteys ja huomioiduksi tuleminen organisaation ylemmällä tasolla toi monelle itsevarmuutta ja tunnustusta omaan työhön. Päiväkodin johtajien mahdollisuuksia vastata työhön kohdistuviin odotuksiin tarkasteltiin lisäksi sen kanssa, mitä mieltä he olivat esihenkilöön liittyvistä väittämistä (taulukko 19). Kaikki väittämät olivat yhteydessä johtajien arvioon heidän mahdollisuuksistaan vastata työlle asetettuihin odotuksiin. Ne johtajat, jotka pystyivät omasta mielestään vastaamaan työlle asetettuihin odotuksiin, olivat myös useammin sitä mieltä, että heidän suhteensa esihenkilöön oli toimiva.

TAULUKKO 19. Esihenkilöön liittyvien väittämien yhteys siihen, onko päiväkodin johtajalla mahdollisuus vastata työhön kohdistuviin odotuksiin (n = 1 347–1 358)

	Työhön kohdistuviin odotuksiin on mahdollista vastata		
	Eri mieltä %	Ei eri eikä samaa mieltä %	Samaa mieltä %
Esihenkilöni tukee minua työssään	25*	24	51 *
Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta	22,3 *	23	54,7 *
Esihenkilöni ja minun välinen vuorovaikutus on sujuvaa	26,7 *	23,8	49,5 *
Esihenkilöni arvostaa työtäni ja luottaa minuun	27 *	24,2	48,8 *
Esihenkilöni asettaa selkeitä ja konkreettisia tavoitteita työlleni	25,4 *	21,7 *	52,9 *
Pidämme toisiimme yhteyttä säännöllisesti	26 *	23,4	50,6 *
Esihenkilölläni on selkeä näkemys varhaiskasvatusorganisaation johtamisen suunnasta	26,4 *	22,8 *	50,7 *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.

Kollegiaalisen tuen eri muodot olivat asia, jonka johtajat kuvasivat tukevan heidän omaa jaksamistaan ja auttavan käsittelemään työhön liittyviä odotuksia. Kollegiaalista tukea kuvailtiin monella eri tavalla. Tuki saattoi tarkoittaa virallista ja säännöllistä toimintaa tai epävirallisempaa yhteydenpitoa ja taustalla vallitsevaa varmuutta siitä, että tukea on tarvittaessa saatavilla. Moni kuvasi kollegiaalisen tuen tarkoittavan alue-, kehittämis- tai johtoryhmien kokouksia tai johtajan ja vara-johtajan säännöllisiä tapaamisia:

Meil on [kunnassa B], meit on seittemä, meil on kuus aluepäiväkodinjohtajaa, nii, ja sitte meijän varhaiskasvatuksen esimies ja varhaiskasvatuksen johtaja, nii meil on tosi (-) se, puhutaan foorumista. Me tavataan joka toinen keskiviikko, ja, sit on ihan juoksevia asioita, ja suunnitellaan tulevaisuutta ja mietitään päivistyksiä, mietitään yleensä sitä varhaiskasvatusta [kunnassa B]. Käytäntöjä, syksyjä, eskari, just näitä eskari-ilmottautumisia ja miten sijotetaan. Se on ollu kyl iha valtava tuki – –

Säännölliset tapaamiset nähtiin tärkeinä esimerkiksi sen takia, että tapaamisissa pystyi työtehtävien jakamisen lisäksi jakamaan ajatuksia jonkun vertaisen kanssa, joka tuntee työyhteisön ja johtajan arjen. Säännöllisten tapaamisten lisäksi moni kuvasi päivittäisiä kuulumisten vaihtoja ja ylipäättään tietoa siitä, että on joku, jolle voi tarvittaessa soittaa, tärkeänä tapana kestää ja hallita työhön liittyviä odotuksia:

– – Et jos sä kerrot ongelman, mul on tämmönen ongelma, nii ihan varmasti jollaki kollegalla on ollu samanlainen ongelma, ja se sit osaa auttaa sua, ja meillä hei autto tää asia tai ootko kokeillu tätä. Mut että sitte myös se, että on hyviä kollegoita, joille voi aina soittaa, ja esimerkiksi ton ihmisen kans, jolla on samanlainen yksikkö ku mulla, niin kehitetään vuorohoitoa yhdessä, niin tietää, että ku sille soittaa, nii se aina tietää, ymmärtää sen tilanteen, missä ite elää, ku sil on ihan samanlainen yksikkö. – –

Ryhmähaastatteluissa moni johtaja korosti johtamiseen varatun resurssin, kuten varajohtajan, apulaisjohtajan tai parijohtamisen, merkitystä työkokonaisuuksien hallittavuudelle (ks. myös luku 6.3). Myös avovastauksissa moni vastaaja korosti riittävän johtamisresurssin merkitystä työssä jaksamiselle ja sille, että työlle asetettuihin odotuksiin voi vastata. Osa vastaajista raportoi, että varajohtamisen ja apulaisjohtamisen merkitys johtamistyölle oli omassa organisaatiossa havaittu ja käytänteitä oltiin parhaillaan aktiivisesti kehittämässä. Joissain vastauksissa tuotiin toisaalta myös esiin se, että varajohtamisen kehittämällä oli johtamistyön tukemisen lisäksi vaikutuksia myös lapsiryhmien toimintaan:

Tänä syksynä kunnassani alkaa hanke, jonka avulla palkataan kaksi lapsiryhmätyöstä irrotettua apulaisjohtajaa päiväkotijohtajien työtaakkaa keventämään ja johtajuuden kehittämiseen.

Varahenkilöiden määrää lisätty. Varajohtajien vapautumista tuettu. Itselläni kaksijakoinen fiilis varajohtajan joka viikkoisesta irrottautumisesta esiopetuksesta, kun tilalla olisi luultavimmin ei pätevä sijainen. Lasten kannalta ei rakentavin ratkaisu.

Monessa vastauksessa, jossa kuvailtiin esihenkilön tai kollegojen tuen merkitystä, kuvattiin myös laajemmin organisaation toimivaa kulttuuria. Toimivasta kulttuurista käytettiin erilaisia sanoja kuten keskusteleva, ymmärtävä, avoin tai vuorovaikutteinen kulttuuri. Näissä vastauksissa yhteistä oli se, että vastaajat kuvailivat tavalla tai toisella, että organisaatio välittää työntekijöistään. Osa kuvasi toimivan kulttuurin olevan osa yhteisiä arvoja ja tuntemusta siitä, että työtä tehdään yhteisen tavoitteen eli lapsen edun takia:

Vasta nyt on herätty pk-johtajien suuren työmäärän/vaativuuden kuormittavuuteen ja on aloitettu "hyvinvointiohjelma", jonka pitäisi tukea työssäjaksamista. Rakenteet varhaiseen tukeen on ollut olemassa aikaisemminkin, mutta niitä ei ole osattu/ymmärretty/ehditty/viitsitty hyödyntää riittävästi tai ainakaan ajoissa. Itselläni tämä on mennyt "kyykyn" kautta ja vasta nyt olen saanut virallisen luvan ihan itse organisoida työni niin että aika ja voimavarat riittävät.

Vi har en positiv och stödande kommunikations miljö med de närmaste kollegerna och även med ledningen.

Odotuksiin vastaamista edistävien tekijöiden lisäksi johtajat kertoivat muista tavoista, joilla organisaatiossa tuettiin päiväkodin johtajien työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Muita tapoja olivat esimerkiksi työhyvinvointi ja -terveys, liikunta- ja kulttuuriedut. Näihin yleisiin kuntatyöntekijöille kuuluviin etuihin liittyvät vastaukset olivat yleensä lyhyitä, eikä vastauksissa otettu kantaa tuen riittävyteen tai laatuun.

Työnohjausta on paljon. Samoin työhyvinvointi päiviä on usein. Käytössämme on myös TYKY raha, jonka voi käyttää kaupungin kulttuuri ja liikuntapalveluihin.

Yleensä jos vastauksissa otettiin kantaa työterveyden ja työhyvinvoinnin laatuun tai riittävyteen, viesti oli se, että nämä palvelut nähtiin lopulta pienenä osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Osa vastaajista toi esiin sen, että palveluita piti osata itse vaatia tai hakea.

Toinen työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisen tapa oli työnohjaus, mentorointi ja erilaiset koulutukset. Kuten työhyvinvointiin liittyvissä vastauksissa, vastaajat eivät usein avanneet tarkemmin koulutusten laatua, sisältöjä tai riittävyttä. Useat vastaajista mainitsivat työterveyden yhteydessä myös työnohjauksen omaa hyvinvointia ja jaksamista tukevana tekijänä. Osa kuvasi tarkemmin, mitä työnohjaus piti sisällään:

Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin on kiinnitetty viime aikoina paljon huomiota. On mietitty yhdessä keinoja, joilla päiväkodin johtajien kuormitusta voisi keventää. Minulla on myös ollut oman esihenkilöni kanssa työhyvinvoinnin tukikeskustelu kerran kuussa, jossa olen saanut puhua tunteuksistani ja olemme sopineet päivän tauottamisesta, lomista, etätöypäivistä ym. asioista, jotka auttavat juuri minua jaksamaan ja voimaan hyvin. Lisäksi käyn ryhmätyönohjauksessa kerran kuussa.

Yhteenvetona johtajien näkemykset työhön kohdistuvista odotuksista ja vaikuttamismahdollisuuksistaan olivat jossain määrin jakautuneita ja yhteydessä esimerkiksi siihen, työskentelikö vastaaja kunnallisella vai yksityisellä puolella ja työskentelikö hän lapsiryhmässä. Johtajien näkemykset tekijöistä, jotka edistävät heidän työtään ja tukevat työn odotuksiin vastaamista, olivat kuitenkin samankaltaisia. Odotuksiin vastaamista tuki parhaiten esihenkilöltä, kollegoilta ja organisaatiolta saatu tuki. Johtajat, jotka saivat esihenkilöltään tukea, olivat myös useammin sitä mieltä, että työhön kohdistuviin odotuksiin on mahdollista vastata. Myös johtamiseen varatut resurssit, kuten parijohtajuus tai varajohtajuus, mainittiin tärkeänä tekijänä, samoin muiden johtajakollegoiden tuki.

Lopuksi

8

Tässä arvioinnissa selvitettiin päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuksia ja työtehtäviä, vara-johtamisen rakenteita ja käytäntöjä sekä työhön kohdistuvia odotuksia. Aineisto kerättiin päiväkodin johtajilta kahdella tavalla: kyselyllä sekä ryhmähaastatteluilla. Toisiaan täydentävillä arviointiaineistoilla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia johtamiskokonaisuuksia päiväkodin johtajilla on ja miten erilaiset johtamiskokonaisuudet ja työtehtävät vaikuttavat johtajan työhön?
2. Millaisia vara- tai apulaisjohtamisen rakenteita ja käytänteitä on ja miten nämä vaikuttavat päiväkodin johtajan työhön?
3. Millaisia odotuksia päiväkodin johtajan työhön kohdistuu ja millaisin keinoin erilaisia odotuksia hallitaan?

8.1 Johtopäätökset

Varhaiskasvatuksen voimakas ja systemaattinen kehittäminen kuluneen vuosikymmenen aikana heijastuu myös päiväkodin johtajan työhön. Lainsäädännölliset ja opetussuunnitelmalliset muutokset saivat sysäyksensä, kun varhaiskasvatus siirrettiin opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen vuonna 2013. Tämän jälkeen varhaiskasvatukseen on toteutettu monia tärkeitä ideologioita, käsitteellisiä ja pedagogisia uudistuksia (Alila & Eskelinen, 2021). Uusien velvoitteiden, muutosten ja uudistusten juurruttaminen osaksi varhaiskasvatuksen toimintaa on päiväkodin johtajan keskeisiä työtehtäviä ja edellyttää pitkäjänteistä varhaiskasvatuksen kehittämistä, tahtoa muutokselle ja laajaa ymmärrystä uudistusten merkityksestä niin johtajuudelle kuin varhaiskasvatukselle yleensäkin (Hujala, Vlasov & Alila, tulossa).

Arvioinnin johtopäätös kuitenkin on, että päiväkodin johtamiselle asetettuihin tavoitteisiin ja työhön kohdistuviin odotuksiin vastaaminen eivät nykyisissä rakenteissa aina toteudu. Ohjausjärjestelmän pedagogisia ja rakenteellisia uudistuksia ei ole mahdollista jalkauttaa osaksi arkea, jos johtajalla ei ole aikaa pedagogiikan johtamiselle, suunnitelmalliselle varhaiskasvatuksen kehittämiseksi tai henkilöstön osaamisen tukemiselle. Vastuu päiväkodin toiminnasta on varhaiskasvatuslaissa (540/2018) selkeästi määritelty päiväkodin johtajalle. Johtajan tulisi kuitenkin pystyä jakamaan ja delegoimaan vastuuta vara- tai apulaisjohtajalle sekä ryhmätasoisesta pedagogiikasta vastuussa oleville varhaiskasvatuksen opettajille erityisesti silloin, jos johdettavien määrä

on suuri. Jaetun johtamisen toteutumista kuitenkin haastaa arvioinnin perusteella varajohtajan työnkuvan epäselvyys, ja pula kelpoisesta henkilöstöstä.

8.1.1 Päiväkodin johtajan mahdollisuudet johtaa laadukasta varhaiskasvatusta

Arviointiaineiston mukaan osalla erityisesti kaupunkimaisen kunnan palveluksessa työskentelevistä johtajista oli johdettavanaan suuri kokonaisuus. Laajat johtamiskokonaisuudet ja erityisesti alaisten ja toimipaikkojen määrä ennustavat kyselyaineiston perusteella päiväkodin johtajan työn hallinnan tunteen alenemista. Myös ryhmähaastattelut vahvistavat tätä tulosta. Mitä enemmän johtajalla oli alaisia ja mitä useampaa, fyysisesti erillään olevaa toimipaikkaa hän johti, sitä suuremmaksi kasvaa päivittäisjohtamiseen kulunut aika ja työn keskeytysten määrä. Nämä tekijät puolestaan lisäävät työn pirstaleisuutta ja ennakoimattomuutta, joka nähtiin haasteena jo arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa (Siippainen ym., 2021).

Johtamiskokonaisuuden laajuuden lisäksi päiväkodin ja varhaiskasvatusorganisaation toimivat rakenteet olivat yhteydessä siihen, miten johtajat arvioivat omaa työssäjaksamistaan ja johtamiskokonaisuutensa hallittavuutta. Tulosten mukaan ne johtajat, joiden mielestä oman johtamiskokonaisuuden sekä ympäröivän organisaation rakenteet olivat hyvät ja toimivat jaksoivat työssään hyvin ja kokivat parempaa työn hallinnan tunnetta.

Toimipaikkojen ja alaisten lisääntyvä määrä heijastuu henkilöstöjohtamisen osuuden kasvuun johtajan työtehtävissä. Lisäksi lapsiryhmien henkilöstön poissaolot ja vaihtuvuus sekä puute kelpoisesta henkilöstöstä tuottavat yhdessä kierteen, jossa läsnä oleva henkilöstö väsy entisestään ja johtamisen merkitys korostuu. Suurempi alaisten määrä voi johtaa kasvaneeseen sijaistarpeeseen ja muuttuneisiin työvuorojärjestelyihin. Ryhmähaastatteluaineistossa päiväkodin johtajat kuvasivat työvuoroihin liittyvän suunnittelun ja niiden hallinnoinnin vievän merkittävän osan johtajan työajasta mikä vähentää esimerkiksi henkilöstöhallinnan osuutta johtajan työtehtävänä. Arviointi antaa viitteitä siihen, että laajojen johtamiskokonaisuuksien johtajilla ei ole mahdollisuutta tukea henkilöstöään siten, kuin he varhaiskasvatuksen tavoitteiden muuttuessa ja henkilöstön saatavuuteen liittyvissä haasteissa tukea tarvitsisivat.

Mikäli toimipaikat ovat fyysisesti kaukana toisistaan ja niitä on määrällisesti paljon, myöskään lähijohtaminen ei ole mahdollista. Kyselyaineistosta havaittiin, että vain reilu viidennes johtajista, joilla oli kaksi tai enemmän toimipaikkoja johdettavanaan, kertoi olevansa tasavertaisesti yhteydessä kaikkiin toimipaikkoihinsa tai että heillä oli yksi päätoimipaikka, mutta he olivat yhteydessä muihin toimipaikkoihin viikoittain. Monissa päiväkodeissa ravinto- ja kiinteistöpalvelut on ulkoistettu, eikä päiväkodin johtaja ole näiden toimijoiden suora esihenkilö. Johtaja kuitenkin koordinoi heidän tuottamiaan palveluita siten, että päiväkodin toimintaedellytykset toteutuvat. Pitkäjänteinen ja tavoitteellinen pedagogiikan johtaminen ja esimerkiksi uusien velvoitteiden juurruttaminen osaksi arjen pysyviä toimintoja ei ole mahdollista, mikäli valtaosa johtajan työajasta kuluu useiden toimipaikkojen arjen pyörittämiseen.

Viime vuosien aikana varhaiskasvatuksen johtaminen on paikoitellen muuttunut suuntaan, jossa päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuksia on laajennettu (Eskelinen & Hjelt, 2017). Lisäksi alaisten ja johdettavien toimipaikkojen lukumäärät ovat keskiarvallisesti kasvaneet (Lastentarhanopettajaliitto, 2004). Tätä voi osittain selittää se, että päiväkodin johtamisesta on tullut vahvemmin oma ammattinsa ja vastaavasti lapsiryhmässä työskentelevien johtajien määrä on vähentynyt. Varhaiskasvatuksen johtamisen merkitys tunnustetaan myös kansainvälisesti, ja yleinen ymmärrys on, että johtaja on merkittävässä asemassa varhaiskasvatuksen kehittämisessä ja muutosten läpiviemisessä (Hujala, Vlasov & Alila, tulossa). Päiväkodin johtamisen kehittäminen

ja johtajan ammatin vahvistaminen on tunnustettu tärkeäksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi (Fonsén ym., 2022; Heikonen ym., 2023).

Yksi varhaiskasvatuksen uudistuksista koskee varhaiskasvatuksen opettajan vastuuta lapsiryhmänsä pedagogisesta toiminnasta (Opetushallitus, 2022). Opettajat ovat päävastuussa oman ryhmänsä lasten opetuksesta ja kasvatuksesta sekä lapsiryhmän toiminnan suunnittelusta ja arvioinnista. Kyseisellä uudistuksella voitaisiin parhaimmillaan jakaa vastuuta päiväkodin pedagogiikasta ja sen kehittämisestä johtajan ja opettajien välillä. Arvioinnin tulokset kuitenkin vahvistavat aiempaa tutkimusta siitä (mm. Heikka ym., 2021; Fonsén ym., 2021; Fonsén ym., 2023), etteivät tavoitteet toiminnan pedagogisesta vastuusta lapsiryhmätasolla toteudu siten, kuin ohjaavat asiakirjat velvoittavat. Puute kelpoisesta ja koulutetusta varhaiskasvatuksen henkilöstöstä, ja erityisesti opettajista, on kansallinen haaste. Varhaiskasvatuksen opettajille säädetty vastuu ryhmän pedagogiikan suunnittelusta, toteuttamisesta, kehittämisestä ja arvioinnista ei voi toteutua, mikäli koulutettuja ja kelpoisia opettajia ei ole saatavilla.

Arvioinnin ensimmäinen keskeinen johtopäätös on, että päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuksia ja -rakenteita tulee paikallisesti tarkastella kriittisesti ja johtajien työkokonaisuuksia tulee tarpeen mukaan pienentää. Arvioinnin tulokset osoittavat, ettei kaikilla johtajilla ole aikaa vastata johtamiensa toimipaikkojen pedagogiikan laadusta suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti varhaiskasvatustilain (540/2018) tavoitteiden edellyttämällä tavalla.

8.1.2 Varajohtamisen rakenteet ja käytännöt

Arvioinnin kyselytulokset osoittavat, että päiväkodin johtajista yli puolella oli yksi varajohtaja. Useita varajohtajia oli alle viidenneksellä vastaajista ja lähes neljännes päiväkodin johtajista raportoiti, ettei heidän johtamiskokonaisuuteensa kuulunut lainkaan varajohtajaa. Päiväkodin johtajien kyselystä selvisi, että heidän varajohtajiensa työajasta johtamisen työtehtäviin kului yli puolella vastaajista alle 20 prosenttia. Tulosten mukaan varajohtajien työnkuvat ovat vaihtelevat ja paikoitellen epäselvät. Arvioinnissa havaittiin, että varajohtajan työnkuva määrittyi usein varajohtajan mielenkiinnonkohteista tai johtajan kanssa tehdyistä toimipaikkakohtaisista sopimuksista käsin.

Kyselytuloksista havaittiin, että varajohtajien työtehtävät painoutuivat eniten pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen. Varajohtajien työtehtävien painottuminen henkilöstöjohtamiseen näytettyä ennen kaikkea henkilöstön pidemmän aikavälin työvuorosuunnitteluna, sekä yllättävistä sairauspoissaoloista johtuvien sijais- ja työaikajärjestelyn tehtävinä. Tilanteessa, jossa päiväkodin johtajan yksikön toimipaikat on hajautettu, pedagogista johtamista hoitavalle varajohtajalle tulee suuri vastuu toimipaikan toimintakulttuurin kehittämisestä ja ylläpitämisestä sekä arjen toiminnan ylläpitämisestä yleensäkin. Karvin toteuttaman *paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien toteutumisen seuranta* -arvioinnissa (Kannel ym., 2023) havaittiin, että suuri osa (41 %) varajohtajista oli koulutukseltaan sosionomeja (amk). Tulevaisuudessa on tärkeää varmistaa, että varhaiskasvatuksen varajohtajina työskentelevillä ja pedagogiikka johtavilla on riittävästi sekä koulutuksen ja kokemuksen tuomaa pedagogista asiantuntijuutta että myös johtamisosaamista.

Arvioinnissa mukana olevat päiväkodin johtajat arvostavat varajohtajiensa työpanosta: varajohtajaa pidetään joko sijaisena tai kiinteänä tahona, jonka kanssa jakaa arki, sekä toimijana, jonka varassa viime kädessä päiväkodin arjen pyörittäminen on. Arviointiaineiston mukaan varajohtamisen rakenteet eivät suurissa johtamiskokonaisuuksissa kuitenkaan vastaa olemassa olevaa tarvetta. Mikäli varajohtajan työnkuva on määritelty siten, että hänellä on omat johtamisen työtehtävät ja työnsä lapsiryhmässä, tulee päiväkodin johtajan sijaistamisesta hankalaa. Arviointi ei kuitenkaan esitä, että varajohtajan työnkuvaa ja tehtäviä tulisi määritellä tiukemmin tai kansallisesti yhteisesti. Tärkeämpää on tarkastella varajohtajan työnkuvaa ja vastuita paikallisen tason tarpeista

käsin. Tehokkain organisoinnin tapa toimii siten, että päiväkodin johtajan ja varajohtajan työnkuvat täydentävät joustavasti toisiaan.

Arviointi antaa aihetta tarkastella ja kehittää päiväkotien varajohtamisen rakenteita. Vara- ja apulaisjohtaminen on tärkeä rakenne, jonka tavoitteena on jakaa johtamisvastuuta ja tukea päiväkodin johtajaa työssään. Arvioinnin tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, ettei varajohtamisella voida täysin ratkaista päiväkodin johtajuutta haastavia ongelmia, jotka ovat seurausta esimerkiksi suurista johtamiskokonaisuuksista, henkilöstövajeesta ja päivittäisjohtamiseen kuluva ajasta. Arvioinnin perusteella voidaan tehdä päätelmä, että johtamiskokonaisuuksien laajentuessa ja toimipaikkojen sekä alaisten määrän kasvaessa päiväkodin johtajan työtä kuormittavat tekijät siirtyvät varajohtajalle, jolle vastuuta toimipaikan johtamisesta on delegoitu.

Arviointitulosten pohjalta esitetäänkin, että päiväkodin johtamisen ongelmia ei tulisi ratkaista varajohtamisjärjestelyin, vaan johtajalla tulee olla aikaa johtaa toimipaikkojaan. Varajohtamisen tulisi olla johtamisen tukirakenne, ei keino pyrkiä ratkaisemaan liian suurten johtamiskokonaisuuksien tuottamia haasteita. Varhaiskasvatuslaki (540/2018, 25§) edellyttää, että päiväkodilla tulee olla toiminnasta vastaava johtaja. Arviointi osoittaa, että paikoin tätä velvoitetta on pyritty korvaamaan erilaisilla varajohtajajärjestelyillä.

8.1.3 Yksilön ratkaisuista kohti organisatorisia tukirakenteita

Arvioinnilla pyrittiin tuottamaan tietoa siitä, millaisia odotuksia päiväkodin johtajan työhön kohdistuu. Päiväkodin johtajan työhön kohdistui arvioinnissa kerättyjen aineistojen perusteella useita eritasoilta ja -tahoilta kumpuavia odotuksia, ja johtaja onkin monella tapaa varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden keskiössä. Kyselyaineiston mukaan valtaosa odotuksista kumpusi henkilöstöltä ja organisaatiolta. Odotukset liittyivät useimmiten siihen, millaisilla tavoilla johtaja mahdollistaa arjen resurssien riittävyyden ja tukee henkilöstöä työssään pysyen samalla työlle asetettujen taloudellisten ja omaa työtä määrittävien säädösten ja reunaehtojen rajoissa.

On luonnollista, että johtamiseen ja johtajan työhön ylipäätänsä kohdistuu jännitteisiä, jopa ristiriitaisia odotuksia, eikä kaikkiin odotuksiin ole päiväkodin johtajan asemassa mahdollista vastata (Hjelt & Karila, 2021; Kupila, Fonsén & Liinamaa, 2023; Toivonen ym., 2023). Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että päiväkodin johtamiseen kohdistuneet moninaiset odotukset lisääntyvät johdettavan kokonaisuuden kasvaessa. Huomiota tulisi kiinnittää liian suuriksi kasvaneisiin odotuksiin, joihin voi myös liittyä arvostiririitoja. Ryhmähaastatteluuissa johtajat kuvasivat, kuinka he työssään punnitsivat jatkuvasti omia mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä niin, että työn tavoitteisiin ja odotuksiin voisi vastata. Moni johtajista kuvasi työlle asetettujen odotusten olevan usein ristiriidassa varhaiskasvatuksen henkilöstötilanteen ja käytössä olevien resurssien kanssa. Arviointi osoittaa lisäksi, ettei johtajalla ole tällöin mahdollisuuksia toteuttaa työtään oman organisaationsa tai ohjaavien velvoitteiden edellyttämällä tavalla. Mikäli odotuksiin ei ole mahdollista vastata, johtaja kuormittuu kohtuuttomasti ja työhön liittyvä eettinen stressi kasvaa. Tämä heijastuu negatiivisesti myös henkilöstöön ja edelleen koko päiväkodin toimintakulttuuriin.

Päiväkodin johtajalta edellytetään muutosjohtajuutta eli kykyä ja mahdollisuuksia juurruttaa muuttuneiden velvoitteiden tavoitteet toiminnaksi pedagogisen toiminnan tasolle. Muutosten läpiviemistä edistää kehittymismyönteinen ja eteenpäin pyrkivä toimintakulttuuri sekä sitoutuminen yhteiseen päämäärään. Päiväkodin johtajuus todentuu johtajan ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa, sekä organisaation että toimipaikan henkilöstön tasolla. Johtamistyö varhaiskasvatuksessa tapahtuu aina monimuotoisessa ympäristössä, jossa on läsnä useita erilaisia niin organisaation sisältä kuin ulkopuolelta tulevia odotuksia ja vaateita (Hjelt ym., 2023).

Varhaiskasvatuksen johtamisessa korostuu henkilöstötyö niukkojen resurssien ympäristössä. On tärkeää pohtia, miten johtajia voitaisiin paremmin tukea tehtävässään tulevaisuudessa.

Johtajien mahdollisuudet vastata ja käsitellä työlle asetettuja odotuksia olivat yhteydessä siihen, millaista tukea johtajat saivat työlleen. Päiväkodin johtajien kyselyaineiston tulosten mukaan ne johtajat, jotka saivat esihenkilöltään tukea, olivat useammin sitä mieltä, että työlle asetettuihin odotuksiin on mahdollista vastata. Ryhmähaastatteluissa johtajat myös korostivat muiden kollegoiden ja varajohtajalta saadun tuen merkitystä. Kolmantena keskeisenä odotuksiin vastaamista edistävänä tai estävänä tekijänä oli johtamiskokonaisuuden laajuus. Usein johtajat, jotka kuvasivat odotuksia korkeiksi, kokivat myös olevansa yksin vastuussa liian monesta asiasta tai liian isosta kokonaisuudesta.

Arvioinnin kolmas keskeinen johtopäätös on se, että varhaiskasvatusorganisaatioiden tulee kehittää rakenteita, jotka helpottavat päiväkodin päivittäisjohtamiselle asetettuihin odotuksiin vastaamista. Päiväkodin johtamiseen liittyviä haasteita ei voida ratkaista ainoastaan yksilötasolla vaan organisaation tulisi tukea päiväkodin johtajiaan tilanteissa, joissa he eivät voi vastata työlleen asetettuihin tavoitteisiin tai odotuksiin. Suuret epäkohdat odotuksissa liittyvät usein tekijöihin, joihin johtajat eivät voi itse vaikuttaa, kuten henkilöstöpulaan. Yksilötasolla päiväkodin johtajia voidaan tukea esimerkiksi koulutuksella, mentoroinnilla, työnohjauksella tai kollegiaalisella tuella. Päiväkotien johtajille tulisi luoda tilaa ja mahdollisuuksia kehittää itseään johtajana, vahvistaa omaa johtajuuttaan ja aikaa huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja pitää huolta myös itsestään. Hyvinvoiva päiväkodin johtaja on lasten, työntekijöiden ja koko organisaation etu.

8.2 Kokonaiskuva varhaiskasvatuksen johtajuusarvioinnin 2020–2023 pohjalta

Karvi on arvioinut varhaiskasvatuksen johtamisen nykytilaa, vahvuuksia ja kehittämiskohteita vuosina 2020–2023 kahdessa vaiheessa. Arvioinnin yhtenä tarkoituksena on kansallisella tasolla edistää varhaiskasvatusjärjestelmän yhdenvertaista toteutumista johtamisen näkökulmasta siten, että kaikkien lasten oppimisen edellytykset turvataan. Arviointia varten kerättiin sekä määrällisiä että laadullisia aineistoja eri tasoilla työskenteleviltä johtajilta niin kunta- kuin yksikkötasolta. Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin omat kyselyt varhaiskasvatuksen ylimmille viranhaltijoille, päiväkotien johtajille ja perhepäivähoidosta vastaaville. Toisessa vaiheessa arviointiaineisto muodostettiin päiväkotien johtajien kyselyllä sekä ryhmähaastatteluilla.

Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa (Siippainen ym., 2021) tarkasteltiin sitä, millaisia varhaiskasvatuksen johtamisen ja päätöksenteonjärjestelmiä Suomessa on. Varhaiskasvatuksella on useimmissa kunnissa oma, nimenomaan varhaiskasvatuksesta vastaava viranhaltija. Varhaiskasvatuksen viranhaltijat pitivät kunnassaan johtamisen ja päätöksenteon rakenteita varhaiskasvatuksen näkökulmasta toimivina, ja arviot olivat samansuuntaisia eri kokoisissa kunnissa. Toimivan organisaation tekijöiksi nimettiin muun muassa hyvä 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 kehittämiskohteiksi.

Arvioinnin toinen teema keskittyi päiväkodin johtajiin ja heidän työnkuviinsa. Ensimmäisen vaiheen arvioinnissa (Siippainen ym., 2021) huomattiin, että 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. Vastaajien mukaan

yksi keskeisistä työn muutoksista liittyi työelämän digitalisoitumiseen, joka toi mukanaan työtä helpottavia käytänteitä, mutta keskeneräiset, päällekkäiset ja runsaat järjestelmät myös kuormittivat johtajia. Päiväkodin johtajan työtä innostaviksi tekijöiksi nostettiin muun muassa työn merkityksellisyys sekä pedagogiikan ja henkilöstön johtaminen. Työtä hankaloittaviksi tekijöiksi nimettiin muun muassa kiire, työn pirstaleisuus ja ennakoimattomuus. Pienten johtamiskokonaisuuksien johtajien arviot omaa työnkuvaa koskevasta väittämistä olivat usein positiivisempia kuin keskikokoisten tai suurten kokonaisuuksien johtajien. Suurten kokonaisuuksien johtajat raportoivat enemmän johtamiseen liittyviä haasteita, mutta arvioivat puolestaan joitain varajohtajuuteen liittyviä rakenteita toimivammiksi kuin muut vastaajat.

Arvioinnin toisessa vaiheessa havaittiin, että reilulla kolmanneksella kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista oli johdettavanaan yksi toimipaikka ja kahta toimipaikkaa johti hieman alle kolmannes. Johtajista kolmanneksella oli johdettavanaan kolme toimipaikkaa tai enemmän. Johtajista osalla oli niin sanottu kaksoisrooli heidän toimiessaan päiväkodin johtajan tehtävän lisäksi joko kunta- tai aluetasoisena johtajana tai kasvatustuottajana henkilöstön jäsenenä lapsiryhmässä. Arvioinnin mukaan suurella osalla erityisesti kaupunkimaisen kunnan palveluksessa työskentelevistä päiväkodin johtajista on johdettavanaan liian suuri kokonaisuus. Tulokset osoittavat, että laajat johtamiskokonaisuudet ja erityisesti alaisten ja toimipaikkojen suuri määrä olivat yhteydessä päiväkodin johtajan työn hallinnan tunteen alenemiseen. Mitä enemmän johtajalla oli alaisia ja mitä useampaa, fyysisesti erillään olevaa toimipaikkaa hän johti, sitä suuremmaksi kasvoi päivittäisjohtamiseen kulunut aika.

Noin kolmella neljästä arvioinnin toiseen vaiheeseen osallistuneesta päiväkodin johtajasta oli joko yksi tai useampi varajohtaja. Suurin osa niistä johtajista, joilla ei ollut varajohtajaa, työskenteli joko taajaan asutussa tai maaseutumaisessa kunnassa. Varajohtajista suurin osa työskenteli lapsiryhmässä. Varajohtajien työtehtävät painottuivat pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen. Sen sijaan työtehtävät painoutuivat harvemmin hallinnollisiin työtehtäviin kuten palvelu- tai talousjohtamiseen. Päiväkodin johtajat kokivat yhteistyönsä varajohtajan kanssa monin paikoin myönteiseksi. Vähän alle puolet päiväkodin johtajista oli sitä mieltä, että varajohtamisen työtehtävien hoitamiseen ei ole kohdennettu riittävästi aikaa. Arvioinnissa havaittiin, että jos varajohtamisen työtehtäviin oli kohdennettu riittävästi aikaa ja etenkin, jos päiväkodin johtajalla oli vain yksi varajohtaja, nämä johtajat kokivat työn hallinnan tunnetta keskimäärin hieman enemmän kuin muut. Päiväkodin johtajat näkivät varajohtajan roolin ja tehtäväkentän moninaisena ja usein varajohtajan työtehtävistä sovitaan toimipaikkatasoisesti. Päiväkodin johtajat toivoivat vara- ja apulaisjohtamisen käytäntöihin ja tehtäväankuviin organisaatioilta tulevia selkeitä linjauksia ja määritelmiä.

Arvioinnin tulosten pohjalta varhaiskasvatuksen johtamisrakenteita ja johtajien työnkuvia on syytä tarkastella niin kansallisesti kuin paikallisesti ja pohtia, kuinka kaikki johtajat vaihtelevissa työnkuviissaan saavat riittävästi tukea johtamistyöhönsä. Tähän voitaisiin joiltain osin vastata monipuolisilla johtamiskoulutuksilla. Juuri ammattiin valmistuneiden johtajien tukemiseksi ja työelämään kiinnittymiseksi on hyvä luoda toimivia ja pysyviä rakenteita. Yksi tapa voisi olla erilaisten mentoroinnin ja kollegiaalisen tuen muotojen sekä työnohjauksen kehittäminen ja suuntaaminen erityisesti vasta työnsä aloittaneille johtajille.

Lisäksi päiväkodin johtajien muuttuvat kelpoisuusehdot tulevat vaikuttamaan siihen, keitä johtajina työskentelee vuoden 2030 jälkeen. Varhaiskasvatustieteiden kirjatussa siirtymäsäännöksessä säädetään, että vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajalla tulee olla kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja lisäksi vähintään kasvatustieteen maisterin pohjakoulutus sekä riittävä johtamistaito (Varhaiskasvatustieteiden laissa 540/2018, 31 §). Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa päiväkodin johtajien kyselyyn vastanneista kasvatustieteiden maisteritutkinto oli 12,2 prosentilla ja toisessa vaiheessa 13,6 prosentilla. Jo tässä vaiheessa on syytä suunnitella sitä,

kuinka saadaan mahdollisimman moni päiväkodin johtajana työskentelevä tai johtajan työstä haaveileva suorittamaan kasvatustieteen maisterintutkinto ennen siirtymäajan päättymistä.

Tämän kaksiosaisen arvioinnin perusteella varhaiskasvatukseen tarvitaan johtamiskoulutusta, joka yhdistää kattavasti kaikki johtamisen osa-alueet. Arvioinnin tulosten perusteella päiväkodin johtajalta edellytetään koulutuksen ja ammatillisen osaamisen kautta kehittynyttä pedagogista asiantuntijuutta, jotta hän kykenee johtamaan varhaiskasvatuksen tavoitteiden muutokset osaksi päivittäispedagogiikkaa. Koulutuksen tulee lisäksi tukea ja vahvistaa varhaiskasvatuksen johtajuuden identiteetin muodostumista. Varautuminen siirtymäsäädösten 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 tutkintoaan täydentävien että peruskoulutettavien tarpeisiin. Raportin laadintavaiheessa oli samaan aikaan käynnissä Karvin toimesta varhaiskasvatuksen koulutusten arviointi. Arvioinnin tulokset julkaistaan alkuvuodesta 2024.

8.3 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Arviointitutkimuksen eettiset näkökulmat on huomioitu arviointihankkeen kaikissa vaiheissa. Arviointitutkimuksen periaatteiden mukaisesti arvioinnin vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman huolellisesti ja avoimesti (esim. Atjonen, 2007). Arviointihankkeessa muodostuneiden asiakirjojen ja arviointiin liittyvien aineistojen käsittelyssä, säilyttämisessä ja hävittämisessä noudatetaan Karvin ja Opetushallituksen asiakirjahallinnon ohjetta. Tietojen arkistointiaika hankkeen päättymisen jälkeen on kolme vuotta. Aineistoihin on pääsy ainoastaan hankkeen parissa työskentelevillä henkilöillä, jotka ovat sitoutuneet aineistojen käsittelyssä tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön mukaisiin ohjeisiin (TENK, 2012).

Arviointihankkeen aikana toteutetusta päiväkodin johtajien kyselystä ja fokusryhmähaastattelusta on laadittu tietosuojaselosteet. Arviointihankkeen aineistojen keruun ja käsittelyiden aikana vastaajien anonymiteetti on turvattu ja tulokset on raportoitu siten, ettei yksittäisiä vastaajia tai vastaajien kuntia voida tunnistaa. Vardasta ja Valverista saadut toimipaikkojen ja päiväkodin johtajien yhteystiedot säilytetään, kunnes varhaiskasvatuksen johtajuusarviointi on päättynyt, eli vuoden 2023 loppuun asti.

Päiväkodin johtajien kyselyn vastausprosentti oli 55,7 ($N = 1\,429$). Vastausprosentti on linjassa arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2021 toteutetun päiväkodin johtajien kyselyn kanssa, jolloin vastausprosentti oli 53,8. Koska johtajien vastauksia saatiin 245 Manner-Suomen kunnasta, voidaan kyselyn perusteella tehdä kattavia johtopäätöksiä.

Päiväkodin johtajien palaute kyselystä oli pääosin positiivista. Noin yhdeksän kymmenestä vastaajasta piti kyselyn toteutusohjeita onnistuneena ja kysymyksiä osuvina. Johtajien kyselyn palauteosiossa kiiteltiin erityisesti siitä, että johtajien työtilannetta ja työnkuvaa arvioidaan kansallisella tasolla, sillä se koetaan tärkeänä asiana. Palautteessa toivottiin myös jatkossa kyselyitä, joihin on helppo ja nopea vastata. Päiväkodin johtajien kyselyn kriittinen palaute kohdistui muun muassa siihen, etteivät kaikki vastaajat löytäneet omaa työnkuvaansa ja työtänsä koskevia vastausvaihtoehtoja. Esimerkiksi juuri työssään aloittaneet eivät kokeneet kyselyn kaikissa kohdissa vastausvaihtoehtoja omikseen. Osa vastaajista olisi toivonut enemmän mahdollisuuksia tarkentaa vastauksiaan, sillä monet kyselyn teemoista olivat laajoja.

Kehittämis- suositukset

9

Varhaiskasvatukseen on kohdistunut viimeisen vuosikymmenen aikana merkittäviä lainsäädännöllisiä ja opetussuunnitelmallisia muutoksia nopeassa tahdissa. Näiden lukuisten muutosten jalkauttaminen päiväkotien varhaiskasvatustoimintaan on keskeinen päiväkodin johtajan tehtävä. Varhaiskasvatuksen ja päiväkodin johtaminen on merkittävä alue laadukkaana varhaiskasvatuksen turvaamisessa siten, että lapsen edun ensisijaisuus toteutuu arjen toiminnassa. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota päiväkodin johtajien mahdollisuuksiin vastata työlle asetettuihin tavoitteisiin ja odotuksiin sekä niihin rakenteisiin, jotka tukevat johtajaa työssään. Arvioinnin pohjalta Karvi esittää seuraavat suositukset:

- **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.
- **Vara- tai apulaisjohtajan tehtävän tulee olla johtamisen tukirakenne, ei keino pyrkiä ratkaisemaan suurten johtamiskokonaisuuksien tuottamia haasteita.** Vara- tai apulaisjohtajan tehtäväkuva, työajan kohdentaminen johtamisen työtehtäviin ja työn vastuualueet tulee määritellä varhaiskasvatuksen järjestäjän tai palveluntuottajan taholta.
- **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.
- **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.
- **Päiväkodin johtajan ammattia ja johtamisosaamista tulee kehittää.** Johtajien koulutuksen tulee olla systemaattista ja laaja-alaisesti johtajuuden eri osa-alueet huomioivaa.

Lähteet ja liitteet

- Ahtiainen, R., Fonsén, E. & Kiuru, L. 2021. Finnish Early Childhood Education Directors' Perceptions of Leadership and Assessment of the National Core Curriculum in Times of Change. *Australasian Journal of Early Childhood*, 46(2), 126–138. <https://doi.org/10.1177/18369391211010971>
- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. *Acta Universitatis Tamperensis 1807*. Tampere: Tampere University Press.
- Alila, K. & Eskelinen, M. 2021. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristön muutokset asiantuntijuuden kehittämisen kehyksenä. Teoksessa Fonsén, E., Koivula, M., Korhonen, R. & Ukkonen-Mikkola, T. (toim.) *Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin*. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus, 229–237.
- Atjonen, P. 2007. *Hyvä, paha arviointi*. Helsinki: Tammi.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 2018. Johtaminen ja työelämä. Teoksessa: Michelsen, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.) *Työelämän perustietoa*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 217–227.
- Eskelinen, M. & Hjelt, H. 2017. Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. *Valtakunnallinen selvitys 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja*, 2019:39. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-505-1>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa: Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus, 17-21.
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sociologia*, 58(1), 54–69.
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. 2022. Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä johtamisosaamisesta ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 90–117.
- Fonsén, E., Marchant, S. & Ruohola, V. 2023. Leadership in Early Childhood Education: Cross cultural case studies before and during the COVID-19 pandemic. *Educational Management, Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432231194849>
- Fonsén, E., Szecsi, T., Kupila, P., Liinamaa, T., Halpern, C. & Repo, M. 2023. Teachers' pedagogical leadership in early childhood education. *Educational Research*. 65(1), 1-23. DOI:10.1080/00131881.2022.2147855
- Halttunen, L. 2009. *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä University Printing House: Jyväskylän yliopisto.

Halttunen, L. 2016. Distributing leadership in a day care setting. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(1), 2-18. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13603124.2019.1623923?needAccess=true>

Heikkinen, K-M., Ahtiainen, R. & Fonsén, E. 2022. Perspectives on ECEC Leadership through Community of Practice. *Sage Open* 12(2). DOI: 10.1177/21582440221091260

Heikkinen, S., Kangas, E., & Lämsä, A.-M. 2019. Responsible Human Resource in Practice: Towards a Family-friendly Workplace. In A. K. Dey, & H. Lehtimäki. (toim.) *Responsible Humane Strategies for Gender Equality, Empowerment and Leadership*. Bloomsbury Publishing India, 55-65.

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus, 43-57.

Heikka, J., H. Pitkäniemi, T. Kettukangas, and T. Hyttinen. 2021. "Distributed Pedagogical Leadership and Teacher Leadership in Early Childhood Education Contexts." *International Journal of Leadership in Education* 24(3), 333-348. doi:10.1080/13603124.2019.1623923.

Hjelt, H. & 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), 97-120.

Hjelt, H., Karila, K. & Kupila, P. 2023. Time and temporality in early childhood education and care work. *Scandinavian Journal of Educational Research*. <https://doi.org/10.1080/00313831.2023.2175246>

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. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94572/leadership_tasks_in_early_childhood_education_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2020. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hujala, E., Vlasov, J. & Alila, K. tulossa. Integrative Leadership Framework for Quality in Early Childhood Education and Care. Teoksessa *Global Perspectives on Leadership in Early Childhood Education*. M. Modise, E. Fonsén, J. Heikka, N. Phatudi, M. Bøe and T. Phala (toim.). Helsinki: Helsinki University Press.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus - Moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bdb96457-8b02-4488-bd0a-2a08a3d20a03/content>

Kaltiainen, J., & Hakanen, J. 2022. Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.

Kannel, L., Kuusiholma-Linnamäki, J., Harju-Luukkainen, H., Heiskanen, N., Kulmala, V. & Kuusisto, A. 2023. Paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. *Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi* 28/2023.

- Kass, G. 1980. An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. *Applied Statistics* 29(2), 119–127. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2986296>
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1573. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Kupila, P., Fonsén, E. & Liinamaa, T. 2023. Expectations of leadership in the changing context of Finnish early childhood education. *Teaching and Teacher Education*, 133. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104277>
- Larva, L. & Peltonen, J. 2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatietokartat- hankkeen loppuraportti (TEM-analyysija). Työ- ja elinkeinoministeriö, 113/2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatietokartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf
- Lastentarhanopettajaliitto 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto.
- Lemmetty, S. & Collin, K. 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 247–264.
- Metsämuuronen, J. 2017. *Essential of Research Methods in Social Sciences. Advanced analysis. Volume 3.* New Delhi, India. Sage Publications.
- Nielsen, K., & Taris, T. W. 2019. Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology—and some ways forward. *Work & Stress*, 33(2), 107–118.
- Niiranen, V. 2011. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen.*
- Mäki, A. 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemme johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 117–135.
- Nordbäck, E. 2018. Shared leadership global virtual teams: Building conditions for its emergence and team effectiveness. *Aalto yliopisto*, 174/2018. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/33885/isbn9789526081779.pdf?sequence=1>
- Opetushallitus 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-2022>
- Parrila, S. 2017. Coaching oppimista edistävän johtamisen perustana. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön.* Jyväskylä: PS-Kustannus, 149–168.
- Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In Times of Change: How Distance Managers Can Ensure Employees’ Wellbeing and Organizational Performance. *Safety Science*, 100, 37–45.
- Riivari, E., & Lämsä, A. M. 2019. Organizational ethical virtues of innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 223–240.

Ropo, A. Erikson, M., Sauer E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen T. & Koivunen N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.

Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Hjelt, H., Heikkinen, S., Lohi, N., Lahtinen, J. & Mäkelä, M. 2021. ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi 23/2021.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jalanjäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. *Annales Universitatis Turkuensis C 400* Turun yliopisto. Turku.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Toivonen, H., Paananen, M. & Paakkari, A. 2023. ”Siellä on ylimääräistä resurssia, jota mä voin tarvittaessa siirtää” - Talous ja päiväkodin johtajien työ. *Journal of Early Childhood Education Research*,12(3), 1–22. DOI: <https://doi.org/10.58955/jecer.127459>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>

Heikonen, L., Ahtiainen, R., Fonsén, E., Heikkinen, Kirsi-Marja, Lahtero, T. & Kallioniemi, A. 2023. Kohti kehittyvää johtajuutta: Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2023:7 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164596>

Liite 1. Päiväkodin johtajan työhyvinvointi (n = 1 416–1 422)

	Eri mieltä %	Ei eri eikä samaa mieltä %	Samaa mieltä %
Organisaatiossani tuetaan työssä jaksamistani ja työhyvinvointiani	21,1	29,4	49,4
Pääsen työssäni käyttämään taitojani ja tietojani monipuolisesti	4,8	5,5	89,7
Organisaatiossani tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista	18,3	28,8	52,9
Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni muilta johtajakollegoilta	6,1	7,6	86,2
Saan tarvittaessa työnohjausta	17	24,3	58,7
Voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni	4,7	12,4	82,9
Johtamiskokonaisuuteni on hallittavissa	20,5	19,5	60
Ehdin tehdä työni työajan puitteissa	56	16,8	27,3
Jaksan työssäni hyvin	21,6	20,8	57,6

Liite 2. Päiväkodin johtajan työnantajataho ja sen taustatiedot

	% (n)
Työnantajataho	
Kunta/kaupunki	74,7 (1 068)
Yksityinen palveluntuottaja	25,3 (362)
Yksityisen palveluntuottajan yritysmuoto	
Osakeyhtiö	59,9 (214)
Yhdistys	31,1 (111)
Säätiö	2 (7)
Muu	7 (25)
Yksityisen palveluntuottajan rahoitusmuoto	
Palveluseteli	73,4 (265)
Yksityisen hoidon tuki	31,3 (113)
Ostopalvelu	13,6 (49)
Useampi kuin yksi rahoitusmuoto	15,5 (56)

Liite 3. Päiväkodin johtajan yhteydenpito toimipaikkoihin (n = 1 425)

	% (n)
Ei koske minua, minulla on vain yksi toimipaikka	37,5 (534)
Olen tasavertaisesti yhteydessä kaikkiin toimipaikkoihin	23,1 (329)
Minulla on yksi toimipaikka, mutta olen yhteydessä kaikkiin toimipaikkoihin päivittäin	13,8 (196)
Minulla on yksi toimipaikka, mutta olen yhteydessä kaikkiin toimipaikkoihin viikoittain	21,3 (304)
Minulla on yksi päätoimipaikka, mutta olen yhteydessä muihin toimipaikkoihin harvemmin kuin viikoittain	1,2 (17)
Ei tarkkaa suunnitelmaa, vaihtelee viikoittain	3,2 (45)

Liite 4. Onko vastaajalla alle 24 suoraa alaista kuntaryhmittäin (N = 1 429)

Kuntaryhmä	Onko vastaajalla alle 24 suoraa alaista	
	Ei %	Kyllä %
Kaupunkimaiset kunnat	58,4 *	41,6 *
Maaseutumaiset kunnat	35,5 *	64,5 *
Taajaan asutut kunnat	45,5 *	54,5 *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.

Liite 5. Onko vastaajalla alle 24 suoraa alaista työnantajatahoittain (N = 1 429)

Työnantajataho	Onko vastaajalla alle 24 suoraa alaista	
	Ei %	Kyllä %
Kunta/kaupunki	66,8 *	33,2 *
Yksityinen palveluntuottaja	12,2 *	87,8 *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.

Liite 6. Päiväkodin johtajan johtamiskokonaisuuden rakenteiden toimivuuden yhteys johtajan kokemaan työssäjaksamiseen

	Jaksan työssäni hyvin		
	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)
Yksikköni johtamisrakenteet ovat selkeät (samaa mieltä n = 1 267)	20,4 (259) *	19,7 (249) *	59,9 (759) *
Yksikköni johtamisrakenteet tukevat työtäni (samaa mieltä n = 1 162)	17,9 (208) *	19,2 (223) *	62,9 (731) *
Pystyn arjen ratkaisuisiani huomioimaan henkilöstön näkemykset heidän työtään koskevilla asioilla (samaa mieltä n = 1 241)	19,3 (239) *	19,8 (246) *	60,9 (756) *
Pystyn arjen ratkaisuisiani huomioimaan lapsen edun ensisijaisuuden (samaa mieltä n = 1 188)	18,7 (222) *	19,6 (233) *	61,7 (733) *
Pystyn perustelevaan ratkaisuni henkilöstölle (samaa mieltä n = 1 353)	20,5 (277) *	20,8 (281)	58,8 (796) *
Pystyn perustelevaan organisaation linjaukset henkilöstölleni (samaa mieltä n = 1 059)	17,5 (185) *	18,2 (193) *	64,3 (681) *
Tiedonkulku henkilöstöltä minulle on toimivaa (samaa mieltä n = 1 217)	19,8 (241) *	19,0 (231) *	61,2 (745) *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.

Liite 7. Päiväkodin johtajan johtamiskokonaisuuden rakenteiden toimivuuden yhteys johtamiskokonaisuuden hallittavuuden tunteeseen

	Johtamiskokonaisuuteni on hallittavissa		
	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)
Yksikköni johtamisrakenteet ovat selkeät (samaa mieltä n = 1 267)	19,6 (248) *	18,4 (233) *	62,0 (786) *
Yksikköni johtamisrakenteet tukevat työtäni (samaa mieltä n = 1 162)	16,9 (196) *	18,2 (212) *	64,9 (754) *
Pystyn arjen ratkaisuisani huomioimaan henkilöstön näkemykset heidän työtään koskeissa asioissa (samaa mieltä n = 1 241)	18,1 (225) *	18,5 (229) *	63,4 (787) *
Pystyn arjen ratkaisuisani huomioimaan lapsen edun ensisijaisuuden (samaa mieltä n = 1 189)	18,4 (219) *	19,0 (226)	62,9 (744) *
Pystyn perustelevaan ratkaisuni henkilöstölle (samaa mieltä n = 1 353)	20,3 (275)	19,4 (262)	60,3 (816)
Pystyn perustelevaan organisaation linjaukset henkilöstölleni (samaa mieltä n = 1 059)	17,4 (184) *	17,4 (184) *	65,3 (691) *
Tiedonkulkua henkilöstöltä minulle on toimivaa (samaa mieltä n = 1 216)	19,1 (232) *	18,2 (221) *	62,7 (763) *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.

Liite 8. Varhaiskasvatusorganisaation rakenteiden toimivuuden yhteys johtajan kokemaan työssäjaksamiseen

	Jaksan työssäni hyvin		
	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)
Organisaationi johtamisen ja päätöksenteon rakenteet ovat selkeät (samaa mieltä n = 1 104)	18,4 (203) *	19,6 (216) *	62,0 (685) *
Organisaationi johtamisen ja päätöksenteon rakenteet tukevat työtäni (samaa mieltä n = 979)	14,8 (145) *	18,3 (179) *	66,9 (655) *
Organisaationi päätöksenteossa huomioidaan päiväkodin johtajien näkemykset heidän työtään koskeissa asioissa (samaa mieltä n = 902)	15,2 (137) *	18,7 (169) *	66,1 (596) *
Organisaationi päätöksenteossa huomioidaan lapsen edun ensisijaisuus (samaa mieltä n = 1 023)	17,2 (176) *	19,1 (195) *	63,7 (652) *
Organisaationi linjaukset ovat hyvin perusteltuja (samaa mieltä n = 922)	15,3 (141) *	19,3 (178) *	65,4 (603) *
Organisaationi tiedonkulkua ylemmiltä tasoilta yksikköni on toimivaa (samaa mieltä n = 932)	15,9 (148) *	19,4 (181)	64,7 (603) *
Tiedonkulkua yksiköstäni organisaation ylemmille tasoille on toimivaa (samaa mieltä n = 1 043)	17,7 (185) *	19,8 (206)	62,5 (652) *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.

Liite 9. Varhaiskasvatusorganisaation rakenteiden toimivuuden yhteys johtamiskokonaisuuden hallittavuuden tunteeseen

	Johtamiskokonaisuuteni on hallittavissa		
	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)
Organisaationi johtamisen ja päätöksenteon rakenteet ovat selkeät (samaa mieltä n = 1 103)	17,7 (195) *	19,6 (216)	62,7 (692) *
Organisaationi johtamisen ja päätöksenteon rakenteet tukevat työtäni (samaa mieltä n = 974)	14,4 (141) *	19,1 (181)	66,5 (650) *
Organisaationi päätöksenteossa huomioidaan päiväkodin johtajien näkemykset heidän työtään koskevissa asioissa (samaa mieltä n = 904)	14,0 (127) *	17,8 (161) *	68,1 (616) *
Organisaationi päätöksenteossa huomioidaan lapsen edun ensisijaisuus (samaa mieltä n = 1 024)	16,3 (167) *	18,5 (189)	65,2 (668) *
Organisaationi linjaukset ovat hyvin perusteltuja (samaa mieltä n = 924)	16,0 (148) *	17,5 (162) *	66,5 (614) *
Organisaationi tiedonkulkua ylemmiltä tasoilta yksikköni on toimivaa (samaa mieltä n = 933)	16,4 (153) *	19,6 (183)	64,0 (597) *
Tiedonkulkua yksiköstäni organisaation ylemmille tasoille on toimivaa (samaa mieltä n = 1 043)	16,7 (174) *	19,6 (204)	63,8 (665) *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.

Liite 10. Onko varajohtamisen työtehtäviin kohdennettu riittävästi aikaa työnantajatahoittain (n = 1 079)

Työnantajataho	Kunta/kaupunki %	Yksityinen palveluntuottaja %
Täysin eri mieltä	13,9 *	2,7 *
Eri mieltä	31,6 *	19,4 *
Ei eri eikä samaa mieltä	13,7	16,7
Samaa mieltä	26,7 *	38,4 *
Täysin samaa mieltä	14,1 *	22,1 *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.

Liite 11. Työnantajatahon yhteys siihen, onko päiväkodin johtajan mahdollista vastata työhön kohdistuviin odotuksiin (n = 1 404)

Työnantajataho	Työhöni kohdistuviin odotuksiin on mahdollista vastata		
	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)
Kunta/kaupunki	31,4 *	24,9	43,7 *
Yksityinen palveluntuottaja	19,7 *	21,7	58,7 *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.

Liite 12. Lapsiryhmätyöskentelyn yhteys siihen, onko päiväkodin johtajan mahdollista vastata työhön kohdistuviin odotuksiin ($n = 1\ 404$)

	Työhöni kohdistuviin odotuksiin on mahdollista vastata		
	Eri mieltä % (n)	Ei eri eikä samaa mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)
Kyllä, työskentelen lapsiryhmässä vakituisesti	21,2 *	21,2	57,6 *
Kyllä, työskentelen lapsiryhmässä satunnaisesti	25,0	24,6	50,4
En työskentele lapsiryhmässä	31,3 *	24,7	44,0 *

*Solujen odotettu frekvenssi poikkeaa havaitusta frekvenssistä tilastollisesti merkitsevästi. Sovitettu standardoitu jäännös on tällöin yli 2 tai alle -2.



Tässä arvioinnissa tarkastellaan johtamisrakenteita ja johtamista suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Arviointi toteutettiin vuosina 2020–2023 kahdessa vaiheessa. Tämä raportti kattaa arvioinnin toisen vaiheen, ja se keskittyy päiväkodin johtajien johtamiskokonaisuuksiin ja työtehtäviin, varajohtamisen rakenteisiin ja käytäntöihin sekä johtajan työhön kohdistuviin odotuksiin.

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. Keskuksen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

ISBN 978-952-206-813-2 nid.

ISBN 978-952-206-814-9 pdf

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
PL 380 (Hakaniemenranta 6)
00531 HELSINKI

Puhelinvaihte: 029 533 5500

karvi.fi