

Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta



PÄIVÄKODIN JOHTAJA 2017 -KYSELY

OAJ, LTOL

Hyvä johtaminen ja esimiestyö takaavat varhaiskasvatuspalvelujen laadun

KUNNAN YDINTEHTÄVÄ on tuottaa lakisääteiset palvelut, joista yksi on varhaiskasvatus. Palvelun laatua säädellään laeilla ja asetuksilla sekä ohjaavilla normeilla, mm. varhaiskasvatussuunnitelman perusteilla.

Niillä pyritään turvaamaan valtakunnallista yhdenvertaisuutta sekä ohjataan kehittämään palveluiden laatua. Lähtökohtana ovat ihmiselämän keskeisimmät arvot, kuten ihmisarvo. Erityisessä suojelussa on Lapsen oikeuksien sopimuksen mukaisesti jokaisen lapsen oikeus turvalliseen ja tasapainoiseen kasvuun ja kehitykseen.

Miten nämä koko ihmisyyden tärkeimmät asiat saataisiin painokkaammin johtamispuheeseen ja ratkaisuihin taloudellisten arvojen rinnalle?

Varhaiskasvatuksen merkitys Suomen menestystarinassa on suurempi kuin yleisesti ymmärretään. Varhaiskasvatusta ohjaavaa lainsäädäntöä on työstetty viime vuodet, ja pedagogiikan merkitys on onneksi edes osin saatu kirjattua myös lakeihin. Yhdenkään lapsen varhaiskasvatus ei saa jäädä perushoidon tasolle, vaan sen lisäksi on tarjottava virikkeellistä, tavoitteellista ja kehittävää toimintaa, jonka suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa ammattitaitoinen ja koulutettu henkilöstö.

Toimialaa ja toimintaa johtavien henkilöiden tulee olla pedagogisesti koulutettuja ja johtamiseen perehtyneitä osaajia. Pedagogisen työn tukena tarvitaan hoitotehtäviin keskittyntä henkilöstöä ja sosiaali- sekä terveysalan ammattilaisia. Parhaisiin tuloksiin päästään moniammatillisella yhteistyöllä.

Europainotteinen johtaminen näivettää koko toimintaa sen kaikilla tasoilla. Aikuisten ja lasten välisen suhdeluvun lakisääteistä määrällistä minimiä rikotaan tarkoituksellisesti, johtamiseen ei osoiteta riittävää työaika, tilaratkaisut ovat usein puutteellisia tai jopa epäterveellisiä, henkilöstöä ylikuormitetaan, sijaisia ei palkata eikä lapsille tarjota aina edes lakisääteisiä tukipalveluita.

Lukuisat päiväkodit on hoidettu hyvin, mutta valitettavasti tällainen 'lapsilta varastaminen' on arkea monissa paikoissa. Näin johdetuissa yksiköissä johtamisen mittari ja puolustus on talousarviossa pysyminen. Silloin päätehtävä on pahasti kateissa.

Päiväkotien hyvä johtaminen ja lähiesimiestyö ovat varhaiskasvatuspalvelun laadun tae sekä kestävien ratkaisujen ja kehittämisen turva. Hyvä johtaminen on kuitenkin mahdollista vain, jos sekä palvelut että esimiestyö saavat riittävät resurssit.

OAJ on selvittänyt säännöllisillä ja monipuolisilla kyselyillä varhaiskasvatuksen ja sen johtamisen valtakunnallista tilannetta. Raportissa kuvataan kyselyn tuloksia. Toivotavasti ne auttavat palveluiden järjestäjiä pitämään Suomen seuraavatkin 100 vuotta maailman parhaana maana lapselle.

Niku Tuomisto
kehittämispäällikkö
Opetusalan Ammattijärjestö OAJ



Näin OAJ selvitti johtajien työtilannetta

PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN KYSELY suunniteltiin yhdessä Lastentarhanopettajaliitto LTOL:n kanssa. LTOL:n paikallisyhdistykset keräsivät www-sivuilta alueensa kunnallisia ja yksityisiä varhaiskasvatuspalveluita tarjoavien päiväkotien johtajien sähköpostiosoitteet. Tästä osoitteistosta löytyi 1750 varhaiskasvatusjohtajan, -päällikön tai päiväkodin johtajan tiedot. Osoitteiston keruu toteutettiin ennen vuodenvaihdetta 2017.

Kyselylomakkeen valmistelussa hyödynnettiin päiväkodin johtajille aikaisemmin tehtyjä kyselyitä. Keskeinen ajatus oli lyhentää lomaketta ja selkeyttää kysymyksiä. Osa vanhoista kysymyksistä on mukana OAJ:n Opettajabarometrissä (2013 ja 2015, uusin on suunnitteilla syyskuksi 2017), jossa kysytään kattavasti opettajien ja johtajien jaksamisesta ja työhyvinvoinnista.

Varhaiskasvatuksen johtajien ja esimiesten kysely oli auki maalis- ja huhtikuun 2017. Kysely lähetettiin varhaiskasvatusjohtajien ja -päälliköiden henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin. Osalle johtajista lähetettiin pyydettäessä sähköpostilinkki.

Vastauksia saatiin 614, joista 126 tuli yksityiseltä sektorilta. Vastaajista päiväkodin johtajia, joilla ei ollut esimiesalaisia, oli 489. Tämä vastaajajoukko on tutkimuksemme kohde.

Vesa Ilves

tutkija

Opetusalan Ammattijärjestö OAJ

Päiväkodin johtaja 2017 -kysely

Niku Tuomisto:

→ Hyvä johtaminen ja esimiestyö takaavat varhaiskasvatuspalvelujen laadun 2

Vesa Ilves:

→ Näin OAJ selvitti johtajien työtilannetta 3

KYSELYN TAUSTALLA

Timo Mäki:

→ Selvitys osoitti johtajien työn monimuotoistumisen 4

KYSELYN TULOKSET

→ Kasvatusyhteisö tarvitsee johtajan ja työyhteisö esimiehen 6

→ Ylempi korkeakoulututkinto uusille johtajille 8

→ Johtaja tarvitsee oman esimiehensä tukea 14

→ Johtajat haluavat lisäkoulutusta pedagogiikan johtamiseen 16

→ Työvuoroluettelo auttaa työmäärän hallinnassa 18

→ Palkkausjärjestelmien oikea käyttö on työnantajan vastuulla 20

Anitta Pakanen:

→ Vaativa työ tarvitsee pitkän koulutuksen: Maisteritaso päiväkodin johtajien pätevyysvaatimukseksi 21

KEHITTÄMISEHDOTUKSET

22

Selvitys osoitti johtajien työn monimuotoistumisen

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TEHTÄVÄKOKONAISUUS muodostuu johtamisesta ja esimiestyöstä. Kokonaisuus sisältää pedagogisen johtajan aseman ja tehtävät päiväkodin kasvatusyhteisössä sekä työjohdollisen esimiesaseman ja tehtävät työyhteisössä.

Päiväkodin johtaja 2017 -kyselyn yleistavoitteena on kertoa varhaiskasvatuksen johtamisen todellisten asiantuntijoiden tilannekuva johtamisesta ja esimiestyöstä kuntien ja yksityisten työnantajien päiväkodeissa. Kysymykset on jaettu perustietoihin esimiestehtävissä toimivista henkilöistä sekä kysymyksiin johdettavasta yksiköstä, johtamis- ja esimiestyöstä, työajan käytöstä ja palkkauksesta.

Kysymysten valinta perustuu päiväkodin johtajien edunvalvonnassa usein esille nousseisiin puheenaiheisiin ja teemoihin. Tähän raporttiin kootut vastaukset kuvioineen kertovat ammatillisen johtajan ja esimiestyön nykyasemasta. Tehtävissä toimivat ovat organisatorisesti lähijohtotason henkilöstöä. Heidän esimiehensä toimivat keskijohdon hallinnollisissa johtotehtävissä.

Kysely ajoittuu historialliseen ajankohtaan. Varhaiskasvatuksen järjestäminen, tuottaminen, organisointi ja johtaminen ovat kovassa muutoksessa. Varhaiskasvatuksen hallinnollinen, rakenteellinen ja sisällöllinen ohjaus ja kehittäminen ovat osa kasvatuksen ja koulutuksen valtakunnallista kokonaisuutta. Siitä vastaavat opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Opetushallitus. Kunnissa päiväkodit, varhaiskasvatusyksiköt ja niiden johtajat ovat osa kasvatuksen ja koulutuksen organisaatiota. Yksityisellä työnantajalla he ovat varhaiskasvatuksen pedagogisia johtajia ja ammatillisen henkilöstön esimiehiä.

Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallinen asema muuttuu varhaiskasvatustalain ja uudistuneiden lakisääteisten varhaiskasvatussuunnitelmien myötä. Myös muut muutokset, kuten esimerkiksi subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaaminen, vaikuttavat päiväkodin johtajan asemaan julkisen vallan käyttäjänä kuntien organisaatioissa.

Tehtävien kirjo entistä vaativampi

Varhaiskasvatuksen palveluiden uudelleenjärjestelyt isoissa yksiköissä ovat vaativia ja vievät paljon työaikaa. Varhaiskasvatusyksiköiden toimintakäytännöt ja -kulttuuri pitää uudistaa, jotta varhaiskasvatussuunnitelmat saadaan vastaamaan varhaiskasvatustalain asettamia tavoitteita. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ammatillisen toiminnan johtamista.

Kyselyn tuloksissa eritellään kuntien ja yksityisten päiväkotien johtajien vastauksia. Varhaiskasvatuksen julkinen palvelujärjestelmä on saanut rinnalleen liikevoittoa tavoittelevan osakeyhtiömuotoon perustuvan päiväkotimarkkinan. Se jakaantuu suuriin ketjuyrityksiin ja pieniin pedagogisiin ja aatteellisiin yrittäjiin. Perinteiset voittoa tavoittelemattomat yksityisten yhdistysten ylläpitämät päiväkodit vähenevät nopeasti.

Sekä julkisen varhaiskasvatuksen että päiväkotiyhtyritysten rahoitus tulee pääosin verovaroista, asiakasmaksujen osuus on pienempi. Osa yrityksistä perii lisäksi perheiltä lisämaksua.

Yksityisten päiväkotien osuuden kasvu vaikuttaa paljon myös kunnallisen päiväkodin johtamiseen ja esimiestyöhön esimerkiksi tehokkuus- ja tuottavuusvaatimusten kiristymisen vuoksi.

Uusien yksityisten liiketoimintapäiväkotien esimiestyössä uutena työnkuvana näkyvät yritysten vaatimukset markkinahenkisyydestä, tuotemerkkiin eli brändiin sitoutuminen sekä kustannusten hallinta tarkoituksena tuottaa liikevoittoa. Osakeyhtiön toiminnan tarkoitus ja lähtökohdainen olettaaminen on lain mukaan tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Yksityisen päiväkodin johtajan päätehtävä on kuitenkin johtaa yksikköään siten, että varhaiskasvatuspalvelut vastaavat sitä laatutasoa, mitä edellytetään vastaavalla kunnalliselta palvelulta.



Vastaukset auttavat kehittämisessä

Kyselyssä saadun tiedon avulla halutaan parantaa päiväkodin johtajan asemaa, työoloja, palvelussuhteen ehtoja, työhyvinvointia, osaamista sekä lisäkoulutusmahdollisuuksia. Tässä tarvitaan yhteistoimintaa paikallisten työnantajien, päiväkodin johtajien ja näiden oman ammattijärjestön OAJ:n edustajien kanssa.

Valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen johtajien ja esimiesten asemaa voidaan parantaa ja uudistaa lainsäädännön ja virka- ja työehtosopimusten kautta sekä panostamalla koulutukseen ja tutkimukseen.

Odotukset ja vaatimukset päiväkodin johtajia kohtaan ovat kasvaneet. Osa johtajista yrittää tehdä laajan tehtäväkuvansa kaiken työn jotenkin arjesta selviämällä, osa valitsee rohkeasti, mitä tekee hyvin ja mihin työajan saa riittämään.

Vastuuntuntoiset päiväkodin johtajat taituroivat varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan johtamistöiden, ammatillisen henkilöstön esimiestöiden ja moninaisten yhteistyö-, hallinto- ja kehittämistöiden ristipaineessa. Tämäkään ei riitä, koska johtajalta edellytetään jatkossa, että hän näyttäytyy nykyistä enemmän varhaiskasvatusyhteisönsä keulakuvana sekä toimintakulttuurin kehittäjänä ja ylläpitäjänä.

Timo Mäki

työmarkkina-asiamies

Opetusalan Ammattijärjestö OAJ

Kasvatusyhteisö tarvitsee johtajan ja työyhteisö esimiehen

PÄIVÄKODIN TOIMINNASTA VASTAA päiväkodin johtaja. Päiväkodin johtaja oli vastausten mukaan päiväkotia johtavien esimiesten yleisin (92 %) tehtävänimike. Nimike on kuntalaisille, perheille, sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille selkeä sekä johtajan työnjohdollisen aseman, että varhaiskasvatusyksikön toiminnan johtamisen kannalta.

Päiväkodin johtaja -tehtävänimike on sanana sukupuolineutraali. Tehtävänimikkeenä päiväkodin johtaja vastaa hyvin Euroopan neuvoston antamiin suosituksiin sekä sosiaali- ja terveysministeriön asettaman Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan (TANE) kantaan suosia sukupuolineutraalia kirjoitusasua. Päiväkodin johtaja rinnastuu organisaation johtotasemassa kasvatus- ja koulutusjärjestelmän lähijohtoon, esimerkiksi rehtoriin.

Päiväkodin johtaja 2017 -kyselyyn saatiin vastauksia kaiken kokoisista kunnista. Pienimmistä kunnista ei saatu vastauksia yksityisten päiväkotien johtajilta. Isojen kuntien varhaiskasvatusmarkkinat kiinnostavat varhaiskasvatusyrityksiä enemmän kuin pienten.

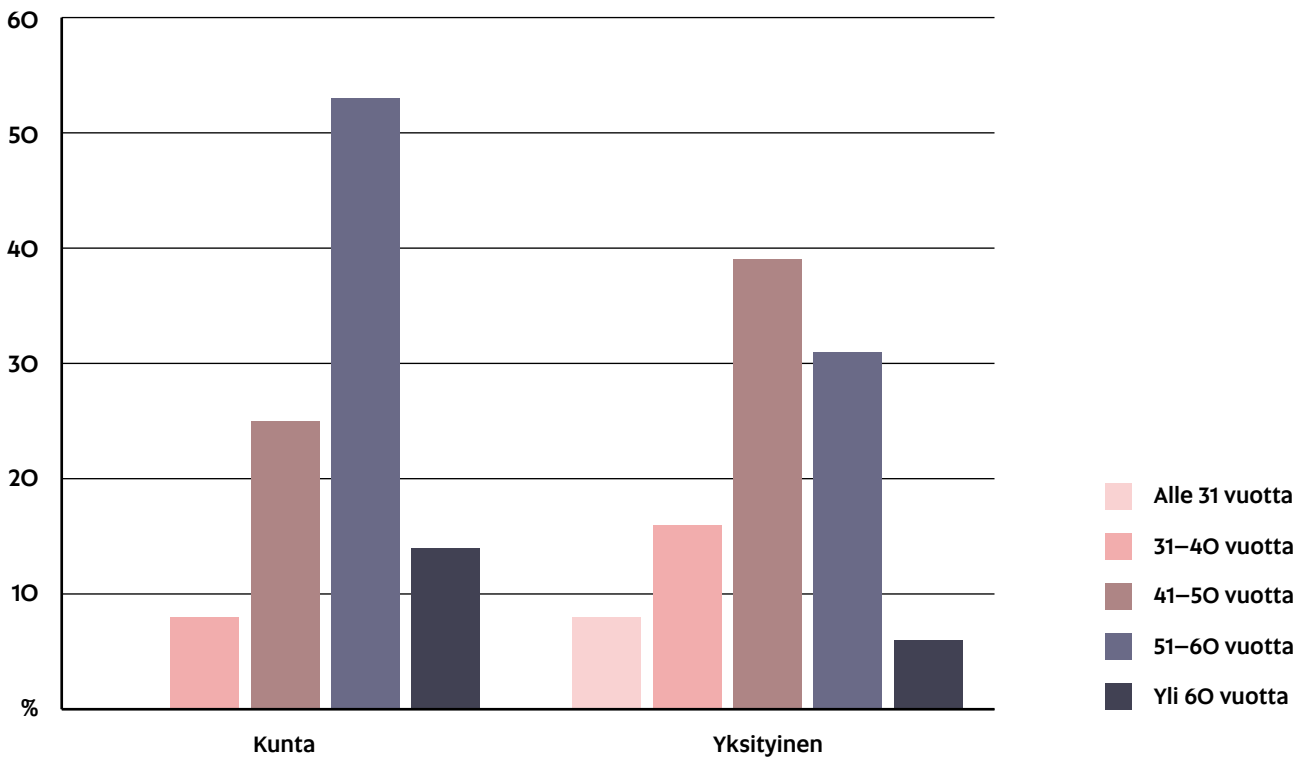
Päiväkodin johtajan työuralla on pitkään toimineita ja kokeneita lastentarhanopettajia. Eläkkeelle jääminen kuntien varhaiskasvatuksen johtotehtävistä lisääntyy nopeasti kymmenen vuoden kuluessa ja päiväkodin johtajan virkoja tulee paljon avoimeksi. Yksityisten päiväkotien johtajilla on vähemmän työkokemusta kuin kunnallisten päiväkotien johtajilla.

Varhaiskasvatuksen johto- ja esimiestehtävät ovat lastentarhanopettajalle yhä haluttu työura. Uusien johtajien urapolun tulisi olla selkeä, kannustava, johtajaksi valmentava sekä esimiestyöhön harjaannuttava. Päiväkodin johtajan tehtävän houkuttelevuutta pitää lisätä paremmalla ja tehtävän vaatavuutta vastaavalla palkalla, turvallisella työmäärällä ja -ajalla, riittävällä tuella osaamisen kehittymiseen, panostamalla työhyvinvointiin sekä antamalla johtamiseen ja esimiestyöhön riittävät resurssit.



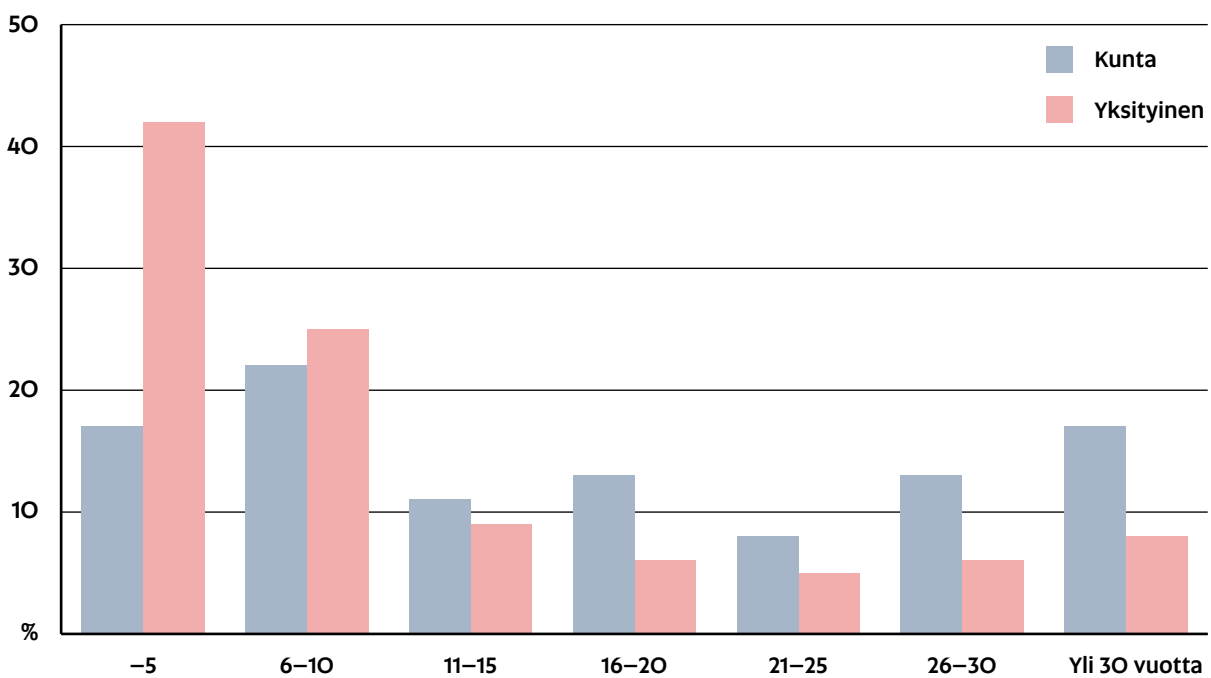
KYSELYN TULOKSET

Päiväkodin johtajien ikärakenne



Kuvio: Kyselyyn vastanneiden varhaiskasvatuksen esimiesten ikä kunnallisella ja yksityisellä sektorilla.

Työkokemus esimiestyöstä



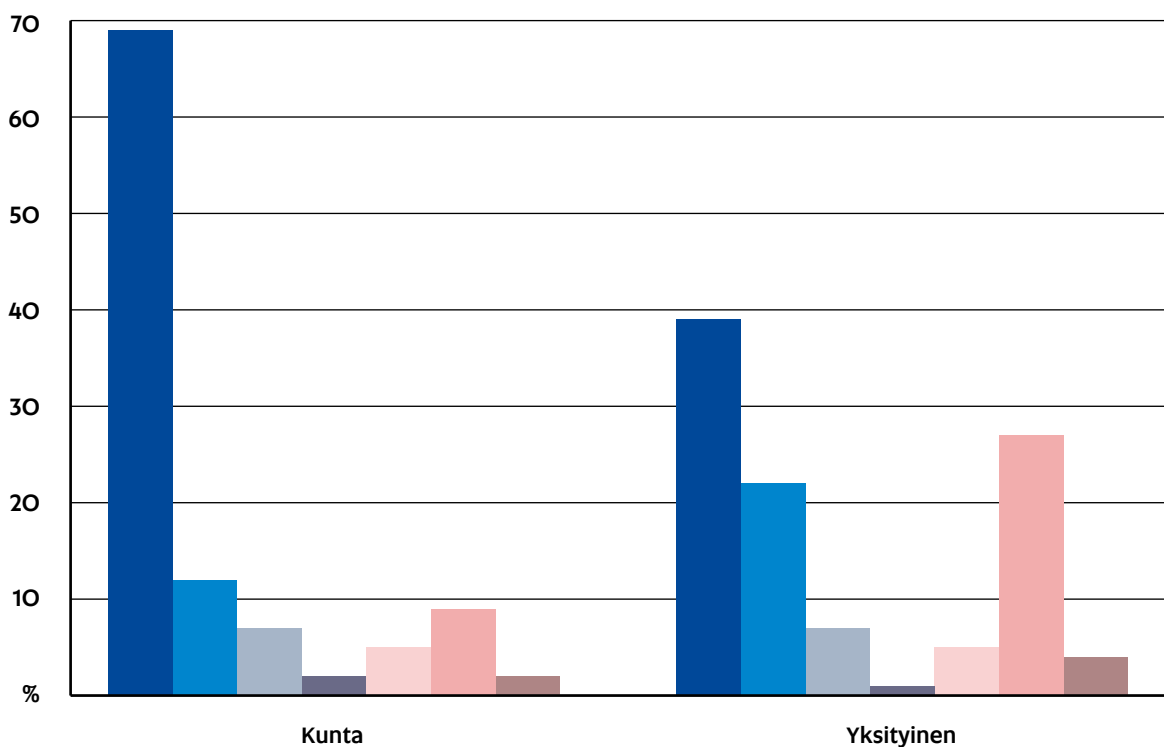
Kysymys: Kuinka monta vuotta olet ollut johtajana / esimiestyössä?

Ylempi korkeakoulututkinto uusille johtajille

KUNNALLISTEN PÄIVÄKOTIEN johtajien koulutustaustat viittaavat varhaiskasvatuksen johtamisammatin pitkään työuraan ja esimiestyöhön sitoutumiseen. Tehtävän vaativuus edellyttää koulutuksen ja kelpoisuusvaatimusten nostamista kiireellisesti ylempään korkeakoulututkinnon tasolle. Samalla pitää siirtymäsäännöksillä turvata nykyisten virassa toimivien päiväkodin johtajien kelpoisuus tehtävään. Yksityisten päiväkotien johtajien koulutustaustasta erottuu ammattikorkeakoulututkintojen suuri osuus. Ylempien korkeakoulututkintojen osuus on edelleen vähäinen.

Kunnissa päiväkodin johtajat johtavat laajaa palvelumuotojen valikoimaa sekä hajallaan olevaa organisaatiota ja yksityisellä perustoimintaa sekä suppeampaa palvelumuotojen kokonaisuutta. Esimerkiksi erityisen tuen ja vuorohoidon toimintamuotoja on vastausten mukaan vain kuntien varhaiskasvatusyksiköissä. Yksityisillä päiväkotiyrityksillä on vapaus valikoida hoitosopimusten osapuoli ja mahdollisuus esimerkiksi irtisanoa erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevan lapsen hoitosopimus. Siten palvelujen tuottamisvelvoite ei ole samanlainen kuin kunnan varhaiskasvatuksessa.

Vastaajien koulutustausta

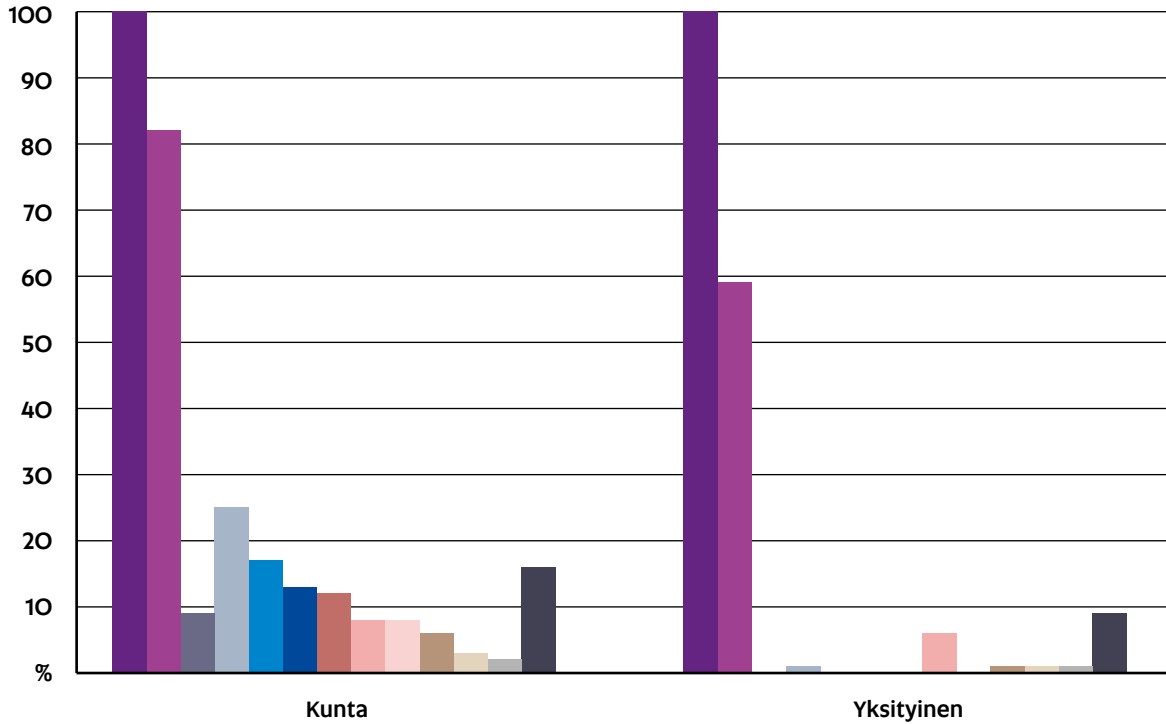


Kuvio: Vastaajien tutkinnot kunnallisella ja yksityisellä puolella.

- Lastentarhanopettaja (opisto, ULO)
- Kasvatustieteen kandidaatti (sis. LTO-koulutus/varhaiskasvatus)
- Kasvatustieteen maisteri (varhaiskasvatus)
- Varhaiserityisopetuksen koulutus (VEO/ELTO)
- Sosiaalikasvattaja
- Sosionomi (AMK)
- Sosionomi (ylempi AMK-tutkinto)

KYSELYN TULOKSET

Yhden johtajan johtamat palvelumuodot



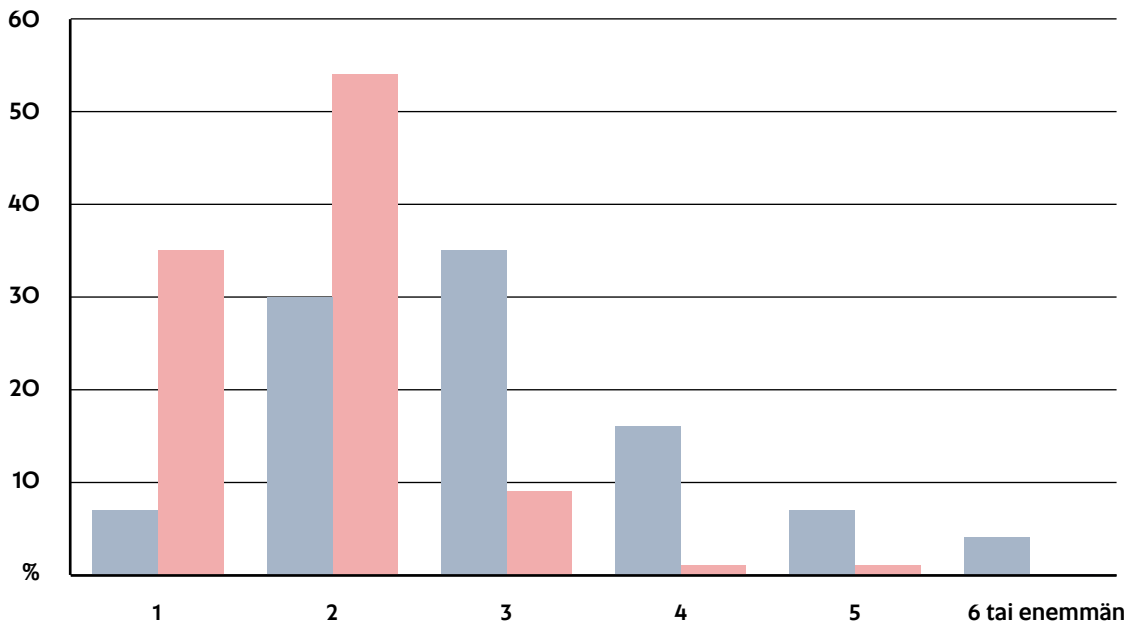
Kysymys: Mitkä ovat johtamasi yksikön eri palvelumuodot?

- Päiväkodin varhaiskasvatustoiminta
- Esiopetus
- Perhepäivähoidon ohjaus
- Erityisryhmä tai integroitu erityisryhmä
- Vuorohoito
- Avoin varhaiskasvatus
- Alle kouluikäisten kerhotoiminta
- Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta
- Perhepäivähoito
- Ryhmäperhepäivähoito
- Leikkitoiminta
- Leikkipuisto
- Muuta

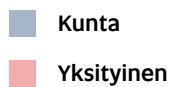


KYSELYN TULOKSET

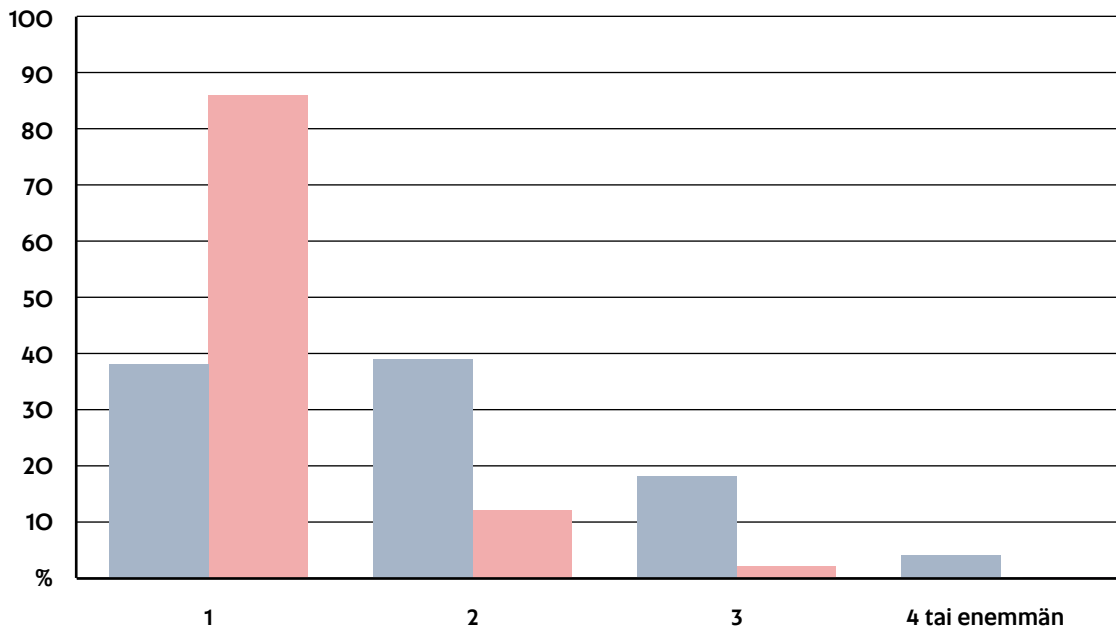
Palvelutoimintojen lukumääräjakauma



Kuvio: Kuntien varhaiskasvatusyksiköt ovat isompia palvelukokonaisuuksia kuin yksityisten ylläpitämät.



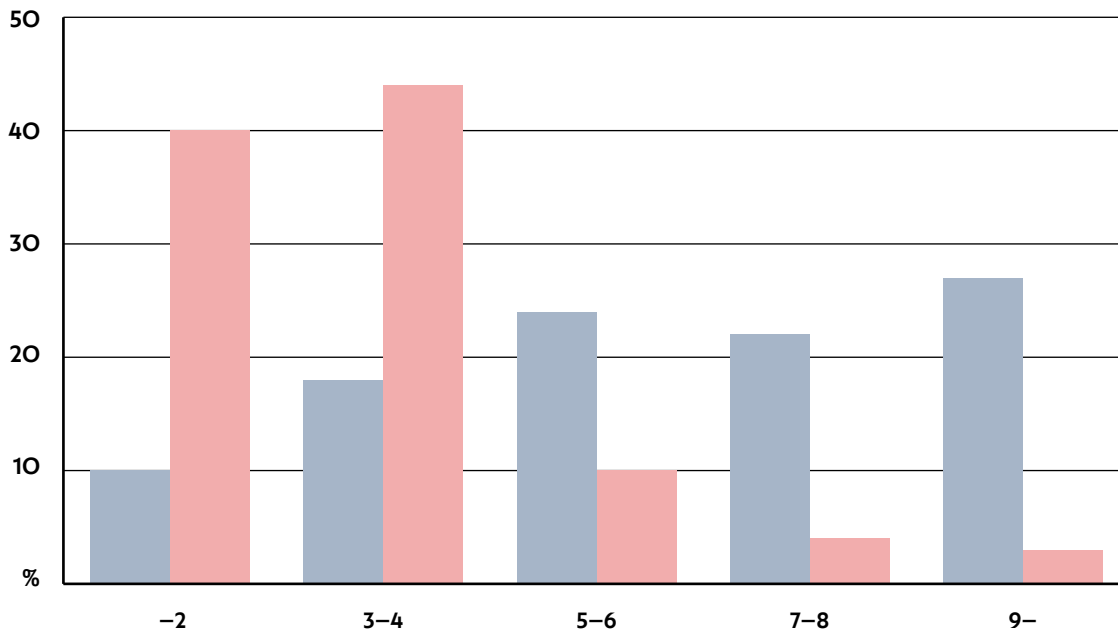
Yksikön päiväkoteja / muita toimipisteitä eri osoitteissa



Kuvio: Kuntien varhaiskasvatusyksiköiden perusrakenne muodostuu 1–3 päiväkotitoimipisteestä, joiden lisäksi on lähes aina muita varhaiskasvatuksen palvelutoimintoja. Yksityisellä sektorilla yksikön muodostaa useimmiten yksi päiväkoti.

KYSELYN TULOKSET

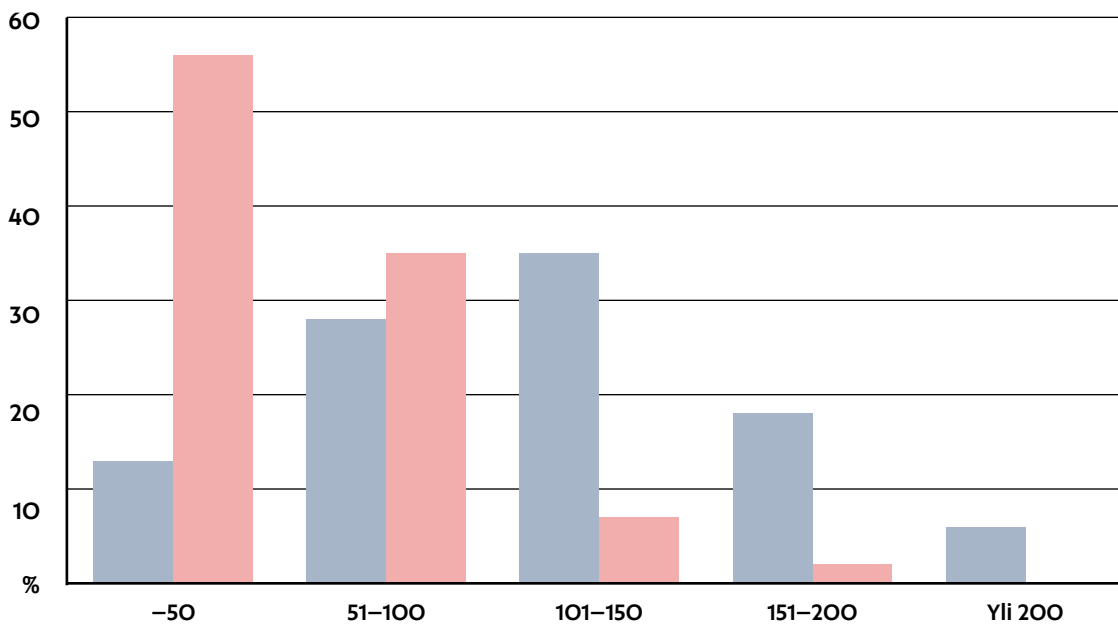
Lapsiryhmien määrä päiväkodeissa



Kuvio: Kuntien varhaiskasvatusyksiköiden lapsiryhmien määrä on kasvanut koko 2000-luvun.

■ Kunta
■ Yksityinen

Lasten määrä päiväkodeissa



Kuvio: Kuntien varhaiskasvatusyksiköiden lapsimäärä vaatii pedagogisen johtajuuden resursointia apulaisjohtajatehtävän avulla, jotta johtajuutta voi tosiasiallisesti jakaa.

KYSELYN TULOKSET

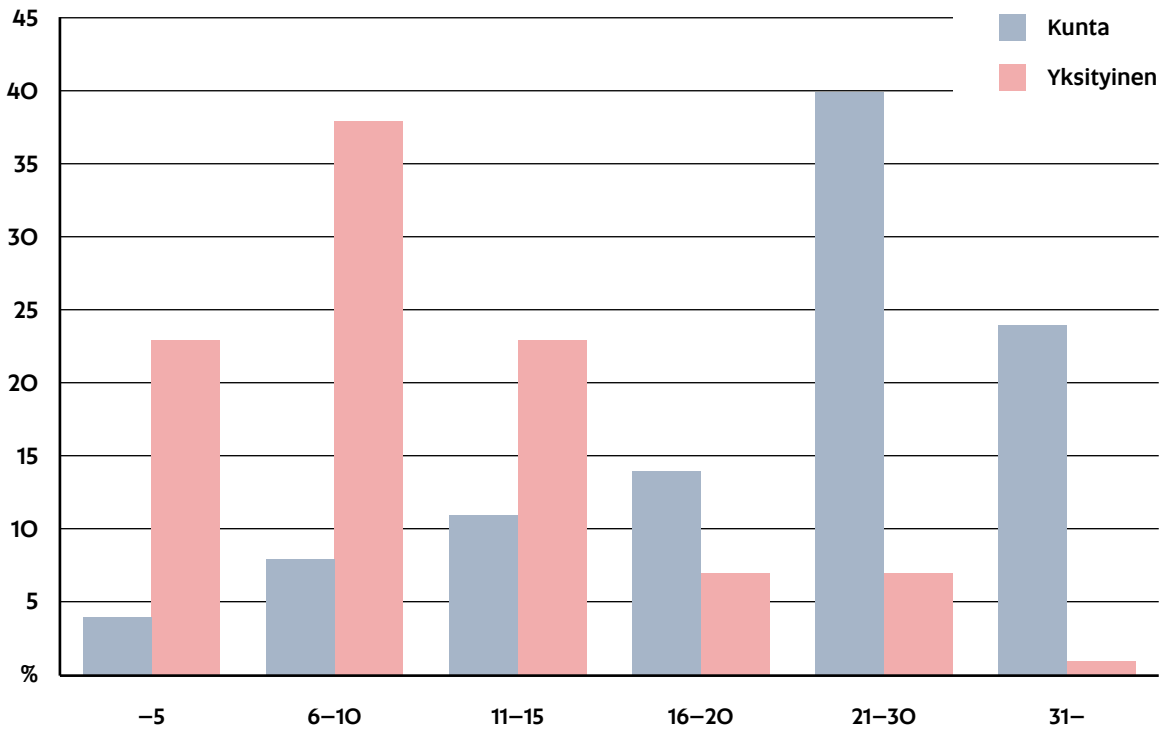
PÄIVÄKODIN JOHTAJAT OVAT MONITAITUREITA. Kuntien päiväkotien johtajilla on isoissa yksiköissä moninkertainen palvelumuotojen määrä johdettavanaan verrattuna yksityisten päiväkotien johtajien vastuulla oleviin palvelumuotoihin. Tehtävän vaativuus ja osaamisvaatimukset ovat kuntapuolella selkeästi suuremmat. Sen tulisi näkyä paremmin palkassa, johtamisen tuessa ja resursoinnissa sekä koulutustasossa.

Kuntien päiväkotien johtajien tehtävään ei useimmiten sisälly säännöllistä opetus- ja kasvatustyötä lapsiryhmässä. Se ei olisi työajallisesti edes mahdollista. Ison yksikön johtaminen vaatii kaiken työajan. Nyt kuntien johtajat selviävät työstään kokemuksella, mutta kuormittuminen ja työajan riittämättömyys ovat iso uhka työssä jaksamiselle.



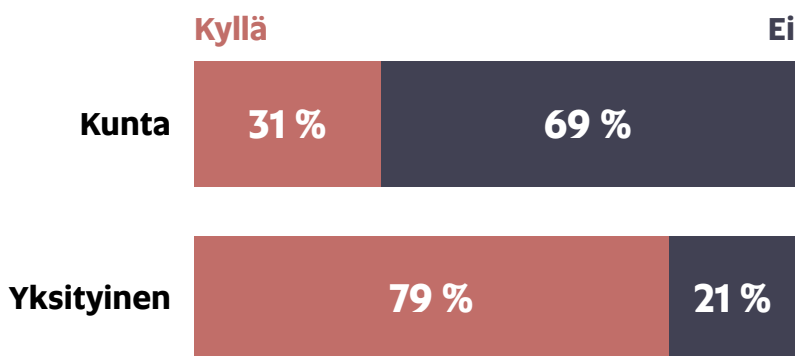
KYSELYN TULOKSET

Henkilöstön määrä yhden johtajan johtamassa yksikössä



Kuvio: Varhaiskasvatusyksiköiden henkilöstömäärä vaatii esimiestöiden tuen laadullista ja määrällistä vahvistamista. Yli 20 työntekijän yksiköissä tarvitaan apulaismohtajan tehtävä.

Päiväkodin johtajan osallistuminen opetus- ja kasvatustyöhön



Kysymys: Lasketaanko sinut yksikkösi opetus- ja kasvatushenkilöstön (opettajat) suhdelukumitoitukseen?

Johtaja tarvitsee oman esimiehensä tukea

TYÖNANTAJA PÄÄTTÄÄ TEHTÄVÄKUVAUksesta, joka antaa työlle raamit. Vastausten mukaan päiväkodin johtajan tosi-asialliset tehtävät vastaavat virallista tehtäväkuvausta pääasiassa osittain tai heikosti. Osa työnantajista on laiminlyönyt tehtäväkuvauksen laatimisen kokonaan.

Päiväkodin johtajan ja hänen esimiehensä välinen henkilökohtainen kehityskeskustelu antaa tukea johtajuuteen. Keskustelu varmistaa, että päiväkodin johtajan omat näkemykset työstään ja kehittymisestään tulevat kuulluiksi. Kolmasosa vastanneista päiväkodin johtajista ei käy säännöllistä kehityskeskustelua oman esimiehensä kanssa. Vain kolmasosalle on laadittu johtamisen ja esimiestyön osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelma. Usein päiväkodin johtajat kertovatkin saavansa parhaan tuen ja ymmärryksen samassa tilanteessa olevilta kollegoiltaan. Päiväkodin johtajan esimies on yleensä keskijohdon päällikköasemassa ja kuuluu varhaiskasvatuksen hallinnolliseen johtoon.

Päiväkodin johtajalla on aina oikeus oman esimiehensä tukeen. Päällikkö pystyy antamaan tukea, kun hän tietää päiväkodin johtajan työtilanteesta, tärkeimmistä tehtävistä, tavoitteista ja tulosvaatimuksista. Seuraavan kauden tavoitteet toteutuvat parhaiten, jos päällikkö ja päiväkodin johtaja asettavat ne yhdessä. Samalla laaditaan yhdessä päiväkodin johtajan osaamisen kehittämissuunnitelma nykyisten tehtävien ja tavoitteiden saavuttamisen tueksi ja uusien tai muuttuvien tehtävien ottamiseksi haltuun.

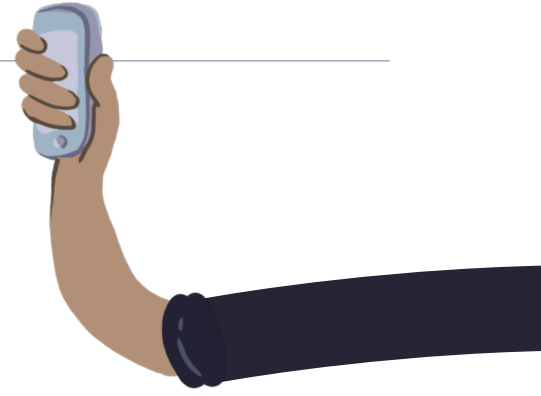
Työsuoritus arvioidaan työnantajan ohjeiden mukaisesti ja yleisiä sopimusehtoja noudattaen. Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on osa henkilöstöjohtamista. Sekä palkitsemisen että kehittämisen pitää perustua kehityskeskustelussa saatuun arviointitietoon, jonka avulla ohjataan ja

parannetaan toimintaa. Pelkästään tehokkuuteen ja tuottavuuteen painottuvalla mittaamisella saadaan puutteellinen kuva päiväkodin johtajan aikaansaannoksista omassa yksikössään. Työsuorituksen arvioinnin perusteella päällikkö päättää johdettavanaan olevien esimiesten henkilökohtaisesta lisästä, joka on osa säännöllistä ansiota samalla tavalla kuin peruspalkkakin. Henkilökohtainen lisä tulee ottaa huomioon palkkarahoja budjetoitaessa.

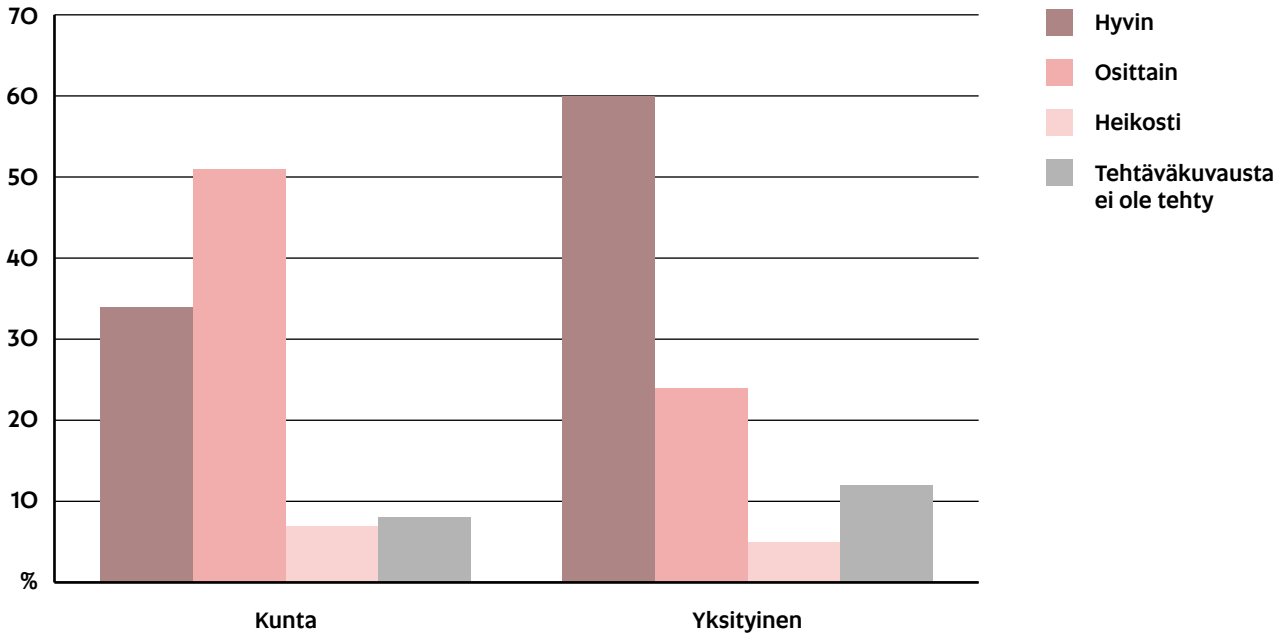
Työsuorituksen oikea arviointi on myös päiväkodin johtajalle oikeusturvakysymys. Arviointi koskee vain omaa ammatinhallintaa ja suoriutumista verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Arviointitekijöiden tulee olla sellaisia, että niihin voi vaikuttaa työsuoritustaan, ammattipätevyyttään ja käyttäytymistään muuttamalla. Päällikkö myös tukee päiväkodin johtajaa tämän yksikön työsuoritusten arvioinnissa ja osoittaa omalla esimerkillään esimiestaitoihin kuuluvaa esimieseettisyyttä. Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia tilaisuuksia, joissa asetetaan yksilön ja johdettavan yhteisön tavoitteita, arvioidaan niiden toteutumista ja sovitaan kehittämistoimista.

Osaamiskartoitus on hyödyksi työsuorituksen arvioinnissa ja päiväkodin johtajan oman osaamisen kehittämisessä. Osaamisen arvioinnissa on määriteltävä, millaista osaamista esimerkiksi varhaiskasvatustilaksi ja varhaiskasvatussuunnitelman normiperusteet päiväkodin johtajalta vaativat palvelujen tuottamiseen, toimintamuotojen johtamiseen ja henkilöstön välittömänä esimiehenä toimimiseen. Ensin arvioidaan mikä on osaamisen nykyinen tila. Päiväkodin johtaja on avainhenkilö uudistumisen onnistumisessa. On organisaatiolta vakava laiminlyönti jättää tukematta johtajan osaamista.

KYSELYN TULOKSET

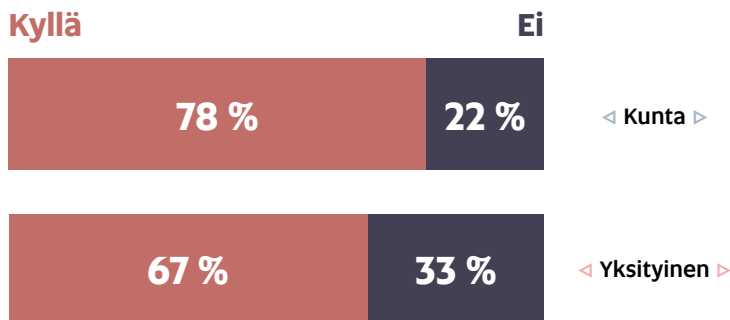


Tehtäväkuvauksen vastaavuus



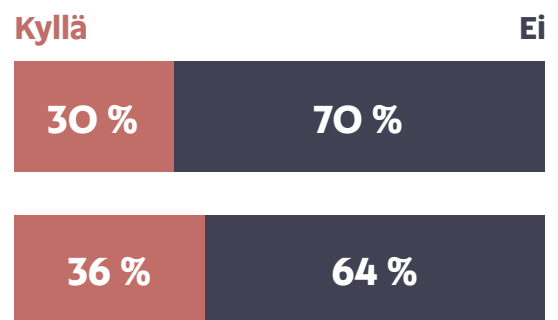
Kysymys: Vastaako työnantajan vahvistama tehtäväkuvaus tosiasiallisia tehtäviä yksikön johtajana?

Kehityskeskusteluiden säännöllisyys



Kysymys: Oletko käynyt kehityskeskustelun oman esimiehen kanssa viimeisen 12 kuukauden aikana?

Täydennyskoulutussuunnitelma tai osaamiskartoitus



Kysymys: Onko sinulle laadittu täydennyskoulutussuunnitelma tai osaamiskartoitus?

Johtajat haluavat lisäkoulutusta pedagogiikan johtamiseen

NOIN PUOLET KYSELYYN vastanneista päiväkodin johtajista kokee tarvitsevansa lisää koulutusta ja osaamista varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtamiseen. Tämä on kriittinen havainto, koska velvoittavat pedagogiset varhaiskasvatussuunnitelmat tulivat voimaan 1.8.2017 koko maassa.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja niihin perustuva kunnan tai päiväkotiyhtiön varhaiskasvatussuunnitelma on varhaiskasvatuksen järjestäjä ja tuottajia oikeudellisesti velvoittava määräys. Pedagogiikan painottuminen varhaiskasvatuksen kokonaisuudessa edellyttää päiväkodin johtajalta pedagogista asiantuntemusta. Pedagogisen osaamisen johtaminen on päiväkodin johtajan johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata varhaiskasvatusorganisaation ja varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden sekä päämäärien edellyttämä osaaminen.

Päiväkodin johtajien työnantajien on huolehdittava siitä, että sekä ammatillinen johto että henkilöstö osallistuvat riittävässä määrin heille järjestettyyn täydennyskoulutukseen. Sen laajuus riippuu henkilön peruskoulutuksen pituudesta, työn vaativuudesta ja tehtäväkuvasta. Kuntien ja päiväkotiyhtiöiden on heti arvioitava ja järjestettävä tarpeellinen ja riittävä tuki päiväkotien johtajien pedagogisen osaamisen päivittämiseksi vaaditulle tasolle.

Työnantajien vastuulla on huolehtia siitä, että esimiehet tuntevat työehdot, myös esimerkiksi palkkaus- ja työaika-säännökset. Palkkatietämyksellään päiväkodin johtaja lisää esimerkiksi päiväkodin lastentarhanopettajien tietoa työnantajan tavoista palkita, palkan määräytymisperusteista ja keinoista vaikuttaa palkkaukseen.

Yksityisten päiväkotiyhtiöiden esimiesten työehtosopimusosaamisessa on kyselyn vastausten perusteella merkittävä osaamisvajae. Se johtuu osin lyhyestä esimieskokemuksesta, mutta myös ilmeisen heikosta perehdytyksestä ja työpaikkakoulutuksesta. Koulutus on työnantajan vastuulla.

Päiväkodin johtajan esimiestehtäviin kuuluu käyttää työnantajan työnjohto-oikeutta. Näin toimiessaan hänen tulee kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja ottaa huomioon työlakien säännökset ja työehtosopimusmääräykset, joista ei voi poiketa työntekijän vahingoksi. Työehtojen riittämätön osaaminen ja väärin soveltaminen voivat aiheuttaa vakavia oikeusturvaongelmia.

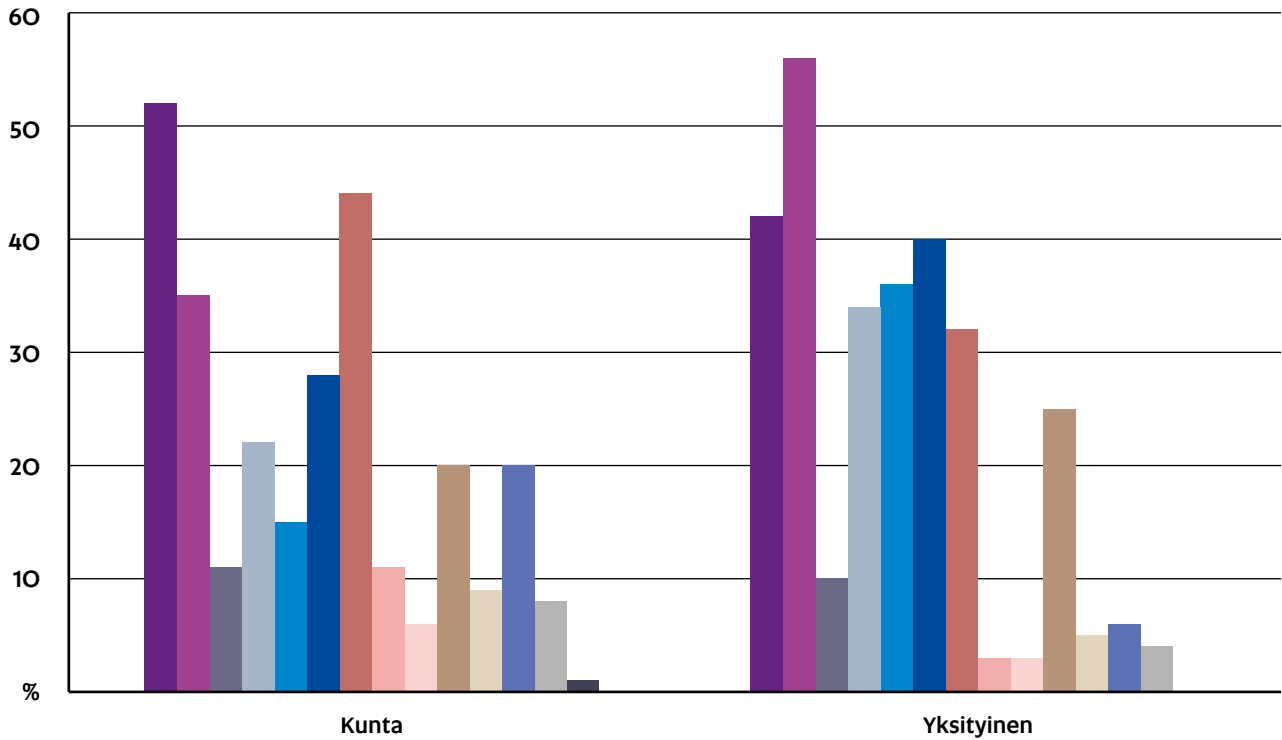
Kyselyyn vastanneiden päiväkodin johtajien osaamisen tarpeet ovat laajat ja myötäilevät yleisiä tehtäväkuvauksia. Kun johdettavana on iso yksikkö tai kun säännölliset opetustehtävät ovat osa päivittäistä johtajan työtä, on vaikeaa sovittaa yhteen kasvatusyhteisön johtaminen ja työyhteisön esimiestehtävät ja suoritua niistä säännöllisellä työajalla.

Kunta-alan työnantajat ja pääsopijajärjestöt (2011) ovat sopineet osaamisesta huolehtimisesta. Periaate on, että osaamisen kehittämisessä kysymys on kahden kaupasta: jokainen työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja työnantaja sitoutuu tukemaan häntä siinä. Kun päiväkodin johtajan kehittymismahdollisuuksista huolehditaan, sillä on vaikutusta hänen hyvinvointiinsa ja lisäksi päiväkodin toimintakulttuurien muutokseen, muutosten onnistumiseen ja muutokseen sitoutumiseen.



KYSELYN TULOKSET

Lisä- ja täydennyskoulutuksen tarve



Kysymys: Mihin esimiestyön osa-alueisiin tarvitset lisää osaamista/koulutusta?

- Varhaiskasvatuksen pedagogisen työn johtaminen
- Työ- ja virkaehtosopimusasiat
- Yhteistoimintamenettely
- Työsuojelu-/työhyvinvointiasiat
- Esimiestaidot
- Taloushallinnon osaaminen
- Tietotekniset taidot
- Viestintätaidot
- Vuorovaikutustaidot
- Erityisen tuen tarpeessa olevat lapset / varhaiserityiskasvatus
- Moniammatillinen yhteistyö
- Monikulttuurisuus
- Palveluohjaus
- Muuta

Työvuoroluettelo auttaa työmäärän hallinnassa

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TEHTÄVÄT tulee mitoittaa ja järjestää niin, että ne voidaan tehdä normaalina työaikana. Käytävissä olevan työajan ja tehtävään sisältyvän työmäärän tulee olla tasapainossa. Päiväkodin johtaja on esimiehenä työnjohdollisessa vastuussa päiväkodin tai yksikkönsä varhaiskasvatustoiminnasta ja henkilöstöstä. Työaikajärjestelyn pitää tukea tämän tehtävän päivittäistä hoitamista.

Päiväkodin johtajat kuuluvat työaikalain alaisiin viranhaltijoihin, joten heidän työajastaan edellytetään työaika-kirjanpitoa. Työvuoroluettelot tulee laatia sopimusmääräysten mukaisesti. Lähes puolet kuntien päiväkodin johtajista kertoo ongelmista työaikojensa suunnittelussa. Työvuoroluettelo on virallinen asiakirja, jonka tekemistä edellyttävät työaikalaki ja virka- ja työehtosopimus. Se on työnantajan työjohto-oikeutensa perusteella antama määräys työn tekemisestä.

Työvuoroluettelon perusteella päiväkodin johtajan toteutunut työaika siirtyy lakisääteiseksi työaika-kirjanpidoksi, johon merkitään säännöllisen työajan ylitykset sekä iltatyöt työaika-korvauksineen. Työvuoroluettelo antaa turvaa sitä vastaan, että työt valuvat tehtäväksi vapaa-ajalla. Päiväkodin johtajalla on oikeus saada tietää työajoista sekä työn alkamisesta ja päättymisestä viimeistään viikkoa ennen työaika-jakson alkamista. Työnantaja ei saa laiminlyödä velvollisuuttaan laatia päiväkodin johtajalle työvuoroluettelo.

Kyselyn vastausten perusteella vain hyvin harvan päiväkodin johtajan työaika johdetaan oikein. Suurimmalla osalla on edelleen jatkuva ongelma saada säännöllinen työaika riittämään virkavastuulla oleviin johto- ja esimiestehtäviin. Kyselyn tieto on erittäin huolestuttava.

Vahvistetun työvuoroluettelon saaneet ilmoittivat ehtivänsä tehdä työt työajalla useammin kuin ne vastaajat, jotka eivät tätä työvuoroluetteloaa saa, tai ne, joiden työaikoja ei merkitä työvuoroluetteloon. Tämä vahvistaa sopimusten ja säädösten mukaisen työvuoroluettelon käytön suojaavan päiväkodin johtajia haitalliselta työn kuormitukselta ja osoittaa vastuullisen työnantajan lain ja sopimuksen mukaisen toiminnan tärkeyden. Työvuoroluettelo ja työaika-kirjanpito tekevät työtä näkyväksi ja helpottavat päiväkodin johtajan työaika-resurssin suunnittelua eri työtilanteissa.

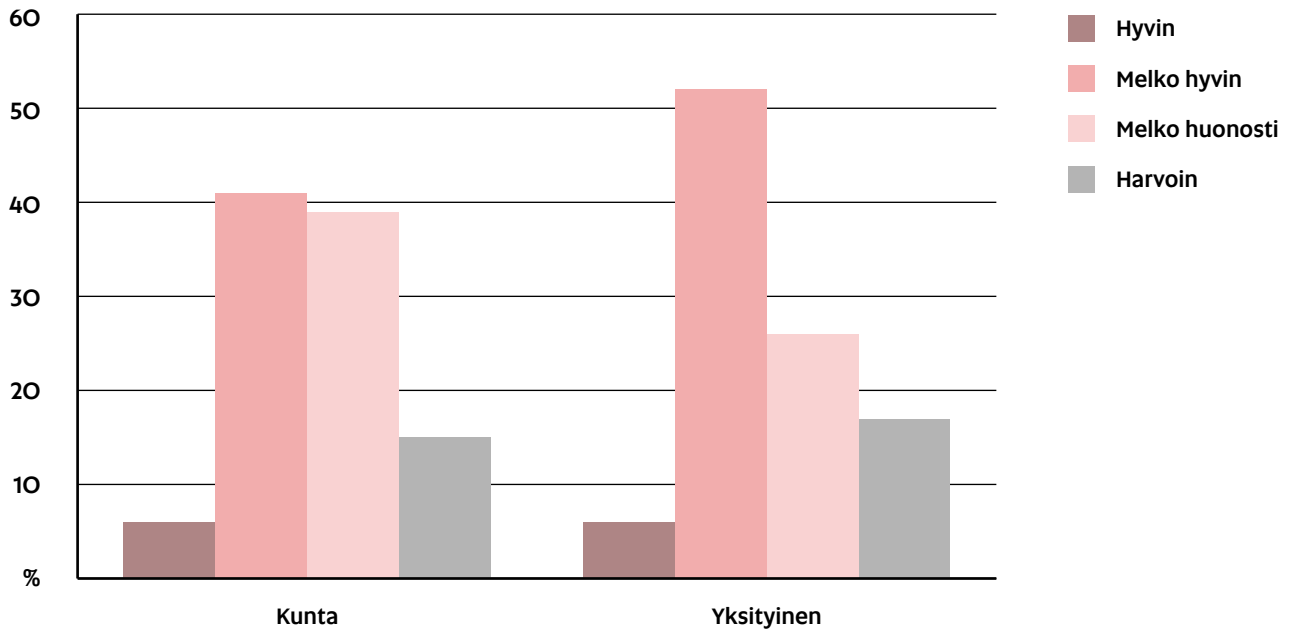
Jatkuva tai usein esiintyvä työmäärän ja työajan epätasapaino on työsuojelullinen ongelma. Päiväkodin johtajalla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omien työaikojensa sijoittamiseen. Sen sijaan työn määrään johtajat eivät kyselyn perusteella pysty vaikuttamaan.

Päiväkodin johtajan työturvallisuudesta vastaa ensisijaisesti työnantaja. Työturvallisuuslain mukainen vaarojen selvittäminen ja arviointi ovat keskeisiä välineitä työhön liittyvien eri haitta- ja vaaratekijöiden poistamisessa ja hallinnassa pitämisessä. Työturvallisuuslain 10 §:n tarkoituksena on kattaa kaikki työpaikalla esiintyvät haitta- ja vaaratekijät, myös ne, jotka liittyvät päiväkodin johtajan työaikaan. Työn kuormitustekijöiden välttämiseen ja vähentämiseen liittyviä säännöksiä on myös työturvallisuuslain 25 §:ssä.



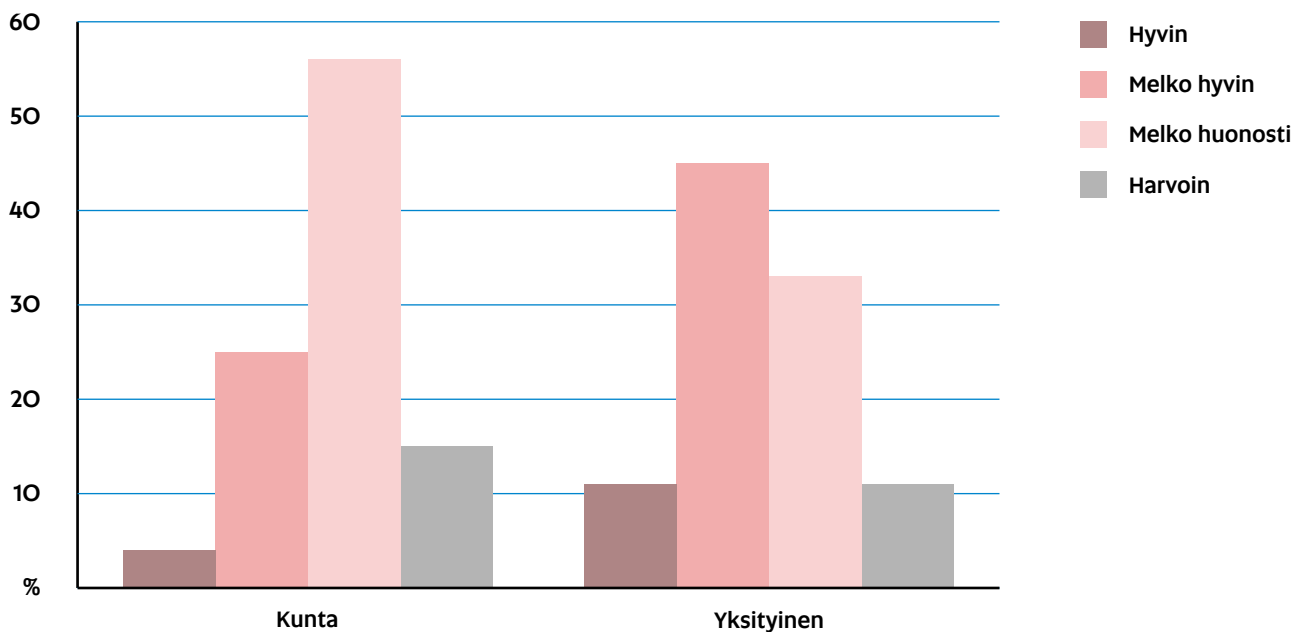
KYSELYN TULOKSET

Työajan riittävyys



Kysymys: Ehditkö tehdä kaikki työsi säännöllisellä työajalla?

Pedagogiikan johtaminen



Kysymys: Jääkö sinulle riittävästi aikaa pedagogisen työn johtamiseen?

Palkkausjärjestelmien oikea käyttö on työnantajan vastuulla

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN PALKKAUS riippuu hänen työnantajansa halusta ja taidosta vastata varhaiskasvatuksen menestymisestä, toiminnan vaikuttavuudesta ja kehittymisen edistämisestä. Varhaiskasvatusorganisaation ja sen johtamisjärjestelmän keskeiset tehtäväkokonaisuudet liittyvät varhaiskasvatuspalveluiden toiminnan suunnan valitsemiseen, ohjaukseen ja kehittämiseen sekä edellytysten luomiseen.

Palkkaus ja palkitseminen liittyvät keskeisesti johtamiseen. Paikallisella työnantajalla on pääasiallinen vastuu laatia oma palkitsemisjärjestelmänsä sekä sopimusalakohmainen palkkausjärjestelmänsä sopimusmääräysten puitteissa. (KV-TES-palkkausjärjestelmäopas 2013, KT Kuntatyönantajat.)

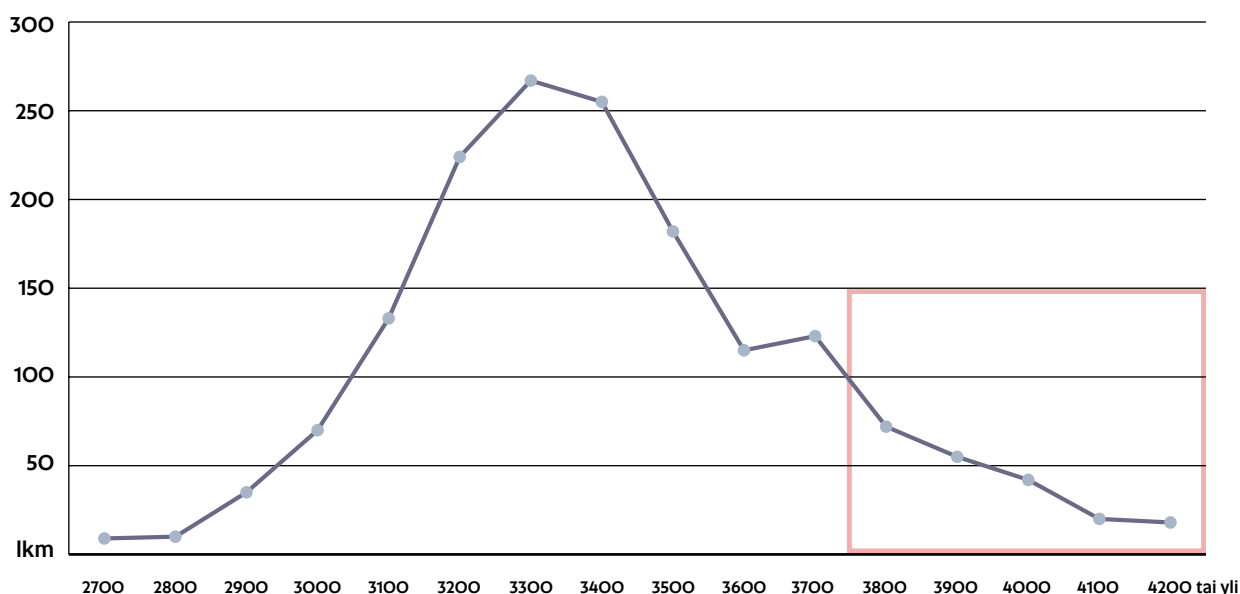
Päiväkodin johtajien esimiehillä on merkittävä vastuu palkkausjärjestelmän käytännön toteuttajina mm. tehtäväkuvausten laatimisessa ja uudistamisessa sekä tehtävän vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnissa. Palkkausjärjestelmää toteuttava varhaiskasvatuksen keskijohto edistää päiväkodin johtajan tehtävän vetovoimaisuutta ja kiinnostavuutta. Lähitulevaisuudessa iso joukko päiväkodin johtajia jää eläkkeelle, joten tehtävien kiinnostavuutta pitää nopeasti kasvattaa myös nostamalla palkkaa kilpailukykyiselle tasolle.

Osa kunnista on kehittänyt palkkausjärjestelmänsä yhteistyössä OAJ:n kanssa. Monissa kunnissa palkkausjärjestelmän soveltaminen kuitenkin ontuu. Joka seitsemäs päiväkodin johtaja saa toivomaansa palkkaa. Tilanne koskee vain kuntaa, koska yksityisen puolen palkkatiedot ovat puutteelliset.

Toimiva palkkausjärjestelmä vaatii tehtäväkuvausten jatkuvaa arviointia ja kehittämistä, jotta ne vastaavat tosiasiallisia tehtäviä. Päiväkodin johtajan ja hänen esimiehensä pitää muuttaa tehtäväkuvausta, kun muutos tehtävissä on vähäistä merkittävämpi. Sen jälkeen tehdään vaativuuden uudelleen arviointi, ja tarvittaessa palkkaa korotetaan vastaamaan tehtävän uutta vaativuutta. (KVTES 2017, II.9.)

Päiväkodin johtajien esimiesten palkkataso voi olla esteenä päiväkodin johtajien palkkakehitykselle. Päällikkötehtävissä tehtäväkohtaisen palkan pitää työ- ja virkaehtosopimuksen mukaan olla selvästi korkeampi kuin alaisilla (KVTES 2017, II.9). Esimerkiksi varhaiskasvatuspäällikön tehtävän vaativuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon osaamisvaatimusten ja muiden vaativuuskriteerien lisäksi muiden organisaatiossa vastaavassa asemassa olevien keskijohdon viranhaltijoiden palkkataso.

Kunnan päiväkotien johtajien palkkajakauma



Kuvio: Kunnan päiväkotien johtajien palkkajakauma 2016 ja palkka, jonka he kokevat oikeudenmukaiseksi.

Vaativa työ tarvitsee pitkän koulutuksen: Maisteritaso johtajien pätevyysvaatimukseksi

VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISEN HAASTEET ovat viime vuosien aikana lisääntyneet entisestään. Varhaiskasvatuslaki ja Opetushallituksen normiohjaukseen pohjautuvat varhaiskasvatussuunnitelmat edellyttävät varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin muutosta ja vaativat johtajilta aiempaa vahvempaa panostusta pedagogisen työn johtamiseen. Varhaiskasvatus toiminta on muuttunut selkeästi osaksi opetus- ja kasvatusjärjestelmää.

1990-luvun päätösten vuoksi päiväkotien henkilöstörakenteen painopiste on nykyisin hoito- ja hoiva-alan henkilöstössä. Pedagogiikan painottaminen varhaiskasvatuksessa edellyttää pedagogisen opettajakoulutuksen saaneen henkilöstön merkittävää lisäämistä. Varhaiskasvatuksen johtajalla on keskeinen asema henkilöstörakenteen muutoksessa ja osaamisen johtamisessa.

OAJ:n toteuttaman johtajakyselyn mukaan erot kunnallisen ja yksityisen palvelutuotannon johtamisrakenteissa ovat selvät. Kunnallisella puolella yleisin johtajien koulutus pohja on alin korkea-aste eli entinen opistotasoinen lastentarhanopettajatutkinto tai uudenmuotoinen lastentarhanopettajatutkinto yliopistosta (Ulo). Yksityisellä puolella kyselyn vastaajista huomattavasti suurempi osa on sosionomi (AMK) -tutkinnon suorittaneita. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita on suhteellisen pieni joukko molemmissa palvelutuotannon muodoissa.

Myös vastaajien ikärakenne poikkeaa siten, että kunnallisella puolella on pitkään päiväkodin johtajina toimineita ja iäkkäämpiä esimiehiä, kun taas yksityisellä puolella toimii iältään ja virkavuosiltaan nuorempia esimiehiä.

Huomattava ero kunnallisen ja yksityisen palvelutuotannon välillä on johtajien toimenkuvassa. Yksityisellä puolella valtaosa johtajista työskentelee johtamistyönsä ohella lapsiryhmässä kasvatus- ja opetustehtävissä, kun taas kunnallisella puolella johtaminen nähdään omana ammatti-tehtävänä. On myös huomioitava, että johdettavan päiväkotiyksikön koko kunnallisella puolella on huomattavasti suurempi kuin yksityisellä.

Varhaiskasvatuksen johtajien tehtäväkokonaisuutta ja työtehtäviä on selkiytettävä. Päiväkotien yksikkökoot ovat kasvaneet viime vuosina erityisesti kunnallisella puolella ja tämän vuoksi esimiesten työnkuva on epäselvä. Yksikkökoot eivät saisi olla hallitsemattomia johtajien työtehtäviin nähden. Aikaa tulisi vapauttaa entistä enemmän pedagogisen työn ja henkilöstön osaamisen johtamiseen.

Kunnallisella puolella päiväkodin johtaminen nähdään yhä selkeämmin omana professionaan. Tämä on hyvä kehityssuunta, kunhan tehtäväkenttä pysyy hallinnassa ja työtehtävät vastaavat muuttuvaa toimintaympäristöä. Yksityisessä palvelutuotannossa esimiehet työskentelevät johtamisen lisäksi usein kasvatus- ja opetustehtävissä lastentarhanopettajina päiväkotiryhmissä. Tämä ei välttämättä palvele tämän päivän johtamiselle asetettuja vaatimuksia.

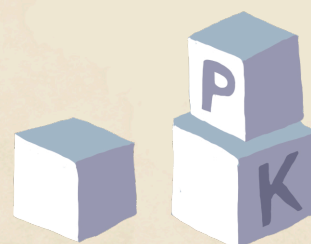
Päiväkodin johtajat ja johtaminen ovat ratkaisevassa asemassa uutta pedagogista toimintakulttuuria luotaessa. Päiväkodin johtajat tarvitsevat täydennyskoulutusta, jotta he pystyvät johtamaan henkilöstön osaamista ja pedagogista toimintakulttuuria. Varhaiskasvatuksen johtamistyötä on nyt kehitettävä voimakkaasti. Päiväkodin johtajien pätevyysvaatimukseksi pitää asettaa kasvatustieteen maisterin tutkinto, joka on muidenkin koulutusasteiden esimiehillä.

Varhaiskasvatus on tärkeä osa kasvatus- ja koulutusjärjestelmää, sen kivijalka. Varhaisvuodet ovat monien tutkimusten mukaan lapsen elinikäisen oppimisen tärkeimmät vuodet, sillä oppimisvalmiudet kehittyvät ennen varsinaista oppivelvollisuuskäyttä. Varhaiskasvatus ja sen hyvä johtaminen on nostettava arvoiseensa asemaan.

Anitta Pakanen

puheenjohtaja

Lastentarhanopettajaliitto



Kehittämisehdotukset päiväkodin johtajien aseman parantamiseksi

PÄIVÄKODIN JOHTAJA 2017 -KYSELYN vastaukset ja niistä tehdyt havainnot ja johtopäätökset pitää käyttää hyväksi päiväkodin johtajien aseman, palvelussuhteen ehtojen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä kunnissa, varhaiskasvatusyrityksissä ja OAJ:n edunvalvontatyössä.

Työhön on tartuttava viivyttelemättä. Päiväkodin johtajien ammattikunnassa tapahtuu iso sukupolvenvaihdos kymmenen vuoden kuluessa. Uusi johtaja- ja esimiessukupolvi tarvitsee varhaiskasvatuksen arvon mukaiset työolot ja mahdollisuudet. Päiväkodin johtajat ovat nyt ja tulevaisuudessa kiinnostuneita oman yksikkönsä menestymisestä.

Näin päiväkodin johtajan asemaa pitää parantaa:

1 Päiväkodin johtajuus tarvitsee turvakseen vahvan lainsäädäntöpohjan.

→ Päiväkodin johtajan asemasta ja vastuista säädetään varhaiskasvatuslaissa.

2 Johtamista ja esimiestyötä on kehitettävä tasapainoisesti rinnakkain.

→ Johtaminen ja esimestehtävät muodostavat päiväkodin johtajan työkokonaisuuden, joka mitoitetaan niin, että työn voi tehdä säännöllisellä työajalla.

3 Päiväkodin johtajan työn määrä, kiire ja töiden moninaisuus vaikuttavat työn hallinnan tunteeseen ja työssä jaksamiseen.

→ Yksikkökokoja ja palvelumuotojen määrää rajataan lailla.

4 Yllättävien ja suunnittelemattomien tehtävien suuri määrä haittaa päiväkodin johtajan arkea. Samaan aikaan säännölliset ja pakolliset esimiestyöt jäävät tekemättä tai johtaja tekee ne omalla ajallaan.

→ Esimiestyön tueksi ja hallintotehtävien hoitamiseksi osoitetaan riittävät resurssit, kuten apulaisjohtajan tehtävä ja toimistotyöapua.

5 Päiväkodin johtaminen ja esimiestyöt kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Työ on entistä vaativampaa. Tehtävän vaativuutta arvioitaessa pääkriteeri on työn edellyttämä osaaminen.

→ Johtajuusosaamisen muutos ja osaamisen kehittämisen tarve arvioidaan säännöllisesti. Arvioinnin perusteella laaditaan henkilökohtainen kehitysohjelma osaksi koulutussuunnitelmaa.

6 Uusi johtaja tuo organisaatioon usein mukanaan tuoreen koulutustaustan antamia ajantasaisia tietoja tai muussa työssä karttuneita taitoja. Työyhteisö hyötyy uuden esimiehen kyvystä arvioida toimintaa uusin silmin.

→ Työntaja antaa uusille johtajille kunnollisen perehdytyksen, urapolkuopastuksen ja esimiesvalmennuksen.

→ OAJ tarjoaa esimiestyöstä kiinnostuneille ja siinä aloittaville palvelutukea osana edunvalvontaa.

7 Johtaminen ja esimiestyö vaativat alusta alkaen vahvan mielenkiinnon ja innostuksen tähän työhön. Päiväkodin johtajaksi ei enää voi "ajautua".

→ Jo opettajan peruskoulutusvaiheessa pitää herättää ja vahvistaa mielenkiintoa varhaiskasvatuksen johtaja- ja esimestehtäviin. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi teemapäivän tai teema-aineiston avulla sekä opettajankoulutusyksiköiden ja OAJ:n yhteistyönä.



KEHITTÄMISEHDOTUKSET

8 Kunta-alan palkkausjärjestelmä edellyttää työn vaativuuden arviointia tehtäväkohtaisen palkan määrittämiseksi. Osaamistarpeiden määrittely vaikuttaa myös tehtäväkuvaan. Päiväkodin johtajalla pitää olla nykyistä isompi rooli tehtäväkuvauksen laatimisessa. Näin vältetään tilanne, jossa tehtäväkuvaus ja työn sisältö eivät vastaa toisiaan.

→ Päällikkö ja päiväkodin johtaja tarkastavat ja vahvistavat tehtäväkuvauksen säännöllisesti (vuosittain) ajan tasalle.

9 Nykyiset sopimusmääräykset eivät ota riittävästi huomioon varhaiskasvatuksen johtamisen ja esimiestyön vaativuutta. Se näkyy jälkeen jääneessä palkkatasossa.

→ Palkkakriteerien hinnoittelukohtaa uudistetaan. Kriteereiksi tarvitaan mm. yksikkökoko, yksikön rakenne ja palvelumuotojen moninaisuus.

10 Päiväkodin johtajalla on oikeus työaika-suojeluun, työstä suoriutumiseen säännöllisellä työajalla ja virka- ja työehtosopimuksen mukaisiin työaika-ehdotoihin.

→ Työajan seuranta, korvaus ja varallaolo toteutetaan sopimuksen/säädösten mukaisesti.





KYSY LISÄÄ

Timo Mäki, työmarkkina-asiamies
timo.maki@oaj.fi

Vesa Ilves, tutkija
vesa.ilves@oaj.fi

LUE NETISTÄ

www.oaj.fi → OAJ vaikuttaa →
Päiväkodin johtaja 2017 -kysely

SEURAA SOMESSA

Facebook /oajry

Twitter @oajry

Instagram @oajry

OPETUSALAN AMMATTIJÄRJESTÖ OAJ