Lastentarhanopettajaliitto 2004

Päiväkodin johtaja on monitaituri

Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen

SISÄLLYS

3 ▶ Lukijalle

Johtajatutkimus

4 ▶ Monitahoinen toimintaympäristö

6 ▶ Monimuotoinen työnkuva

8 ▶ Vaikutusvaltaa toiminnan sisältöön

9 ▶ Yhdistelmäjohtajuus toimii huonosti

11 ▶ Työpaineet nakertavat jaksamista

12 ▶ Johtajakoulutus vähäistä

12 ▶ Palkka ei vastaa työn vaatimuksia

13 ▶ Päiväkodin johtajuus tienhaarassa

Päättäjätutkimus

14 ▶ Varhaiskasvatuksen johtaminen tärkeintä

Näköaloja johtajuuteen

Kirsti Karila:
16 ▶ Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille

Anna-Maija Puroila:
20 ▶ Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi

Johtajuuden ytimessä:
24 ▶ Osaamisen ja hyvinvoinnin vaaliminen

27 ▶ Lapsiryhmä ja johtajuus leipovat ajankäytön mestarin

Lastentarhanopettajaliitto:
30 ▶ Päiväkodin johtajuus arvoonsa

Päiväkodin johtaja on monitaituri Lastentarhanopettajaliiton julkaisu toimitustyö: Leena Seretin valokuvat: Pirjo Mailammi ja Fennopress ulkoasu: Satu Salmivalli julkaisija: Lastentarhanopettajaliitto ry painopaikka: Erweko Painotuote Oy painos: 22 000 ISBN 951-98061-4-8

LUKIJALLE

Viime vuosina eri päivähoitomuotoja on yhä enemmän koottu hallinnollisesti ja toiminnallisesti yhdeksi päivähoitoyksiköksi. Yksikön johtaminen on yleisesti annettu päiväkodin johtajan vastuulle. Päivähoitopalvelujen tuotannossa tapahtuvien muutosten myötä myös päiväkodin johtajan työnkuva on joutunut myllerryksen kohteeksi. Usein muutokset ovat tapahtuneet päiväkodin johtajasta riippumatta ja johtajan ainut vaihtoehto on ollut sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin. Parhaassa tapauksessa tehtäväkentän monipuolistuminen voi tarkoittaa päiväkodin johtajalle uusia mielenkiintoisia työtehtäviä ja haasteita. Kehityksellä on myös kääntöpuoli: laajeneva tehtäväkenttä tarkoittaa usein myös kasvavaa työmäärää sekä ongelmia työssä viihtymisessä ja jaksamisessa.

Lastentarhaopettajaliitto teki keväällä 2003 päiväkodin johtajille kyselytutkimuksen, joka kartoitti päiväkodin johtajien työn sisältöä, johtajuusjärjestelyjä, päiväkotien johtajien työssä jaksamista sekä palkkausta. Kysely lähetettiin 2 600:aan OAJ:n rekisterissä olevaan päiväkotiin päiväkodin johtajalle osoitettuna, ja sen palautti noin 60 prosenttia lomakkeen saaneista. Samaan aikaan tehtiin kyselytutkimus kuntien päivähoidosta vastaaville henkilöille ja kerättiin tietoa päiväkotien johtajuusjärjestelyistä. Kyselytutkimuksen teki Tuuli Korhonen ja aineistoa analysoi Jukka Vänskä.

Tähän julkaisuun on poimittu tutkimusten keskeisiä tuloksia, tarkennettu kuvaa päiväkodin johtajien työn sisällöstä, analysoitu johtajien omia mielipiteitä työn kehittämisestä, työn hallinnasta ja työssä jaksamisesta.

Julkaisussa asiantuntijat tarkastelevat päiväkodin johtajan osaamisen ydinalueita ja johtamisen haasteita. Julkaisussa esitellään myös kaksi erilaista arjen esimerkkiä johtajuusjärjestelyistä.

Julkaisun tarkoitus on tarjota apuvälineitä päiväkodin johtajien työn kehittämiseksi sekä vastuu- ja palkkasuhteiden tasapainottamiseksi.

TUTKIMUS

Monitahoinen toimintaympäristö

Kyselytutkimukseen vastanneiden päiväkodin johtajien keski-ikä oli noin 45 vuotta ja heillä oli takanaan keskimäärin lähes 21 vuoden työkokemus päivähoidosta. Päiväkodin johtajina he olivat toimineet lähes 13 vuoden ajan. Vastanneista lähes kaikki (95 %) olivat naisia. Valtaosa johtajista, lähes 90 prosenttia, johti kunnallista päiväkotia. Koulutustaustaltaan kolme neljästä oli lastentarhanopettajia, sosiaalikasvattajia oli noin kahdeksan prosenttia. Kasvatustieteen kandidaatin tai maisterin tutkinnon oli suorittanut noin kahdeksan prosenttia vastanneista. Päiväkodeista lähes 38 prosenttia sijaitsi Länsi-Suomen ja noin 35 prosenttia Etelä-Suomen läänin alueella.

Päiväkodin johtajien toimintaympäristö on hyvin monitahoinen. Päiväkotien johtajat vastaavat rakenteeltaan ja kooltaan hyvin erilaisista toimintayksiköistä. Johtajan työn sisältöön ja työtehtävien päivittäiseen organisointiin vaikuttavat johtajan alaisuudessa toimivan henkilöstön koulutustaso ja tehtävärakenne sekä se, kuinka monta lasta ja millaisia lapsia päiväkodissa on yhtä hoitajaa kohden.

Suurimmalla osalla johtajista (86,5 %) on hallittavanaan vain yksi päiväkoti, noin kymmenen prosenttia johti kahta päiväkotia ja loput kyselyyn vastanneista ilmoitti johtavansa kolmea tai useampaa päiväkotia.

Laaja vastuu

Noin 40 prosenttia kyselyyn vastanneiden johtajien päiväkodeista oli sellaisia, jotka järjestivät vain perinteisiä päiväkotitoiminnan palveluita. Yleisimmin päiväkodin johtajan vastuulla oli monista eri päivähoidon muodoista koottu toimintayksikkö, joka vastasi perinteisen päiväkotitoiminnan lisäksi esimerkiksi erityispäivähoidon, perhepäivähoidon tai koululaisten aamu- tai iltapäivätoiminnan järjestämisestä.

Taulukossa yksi on tarkasteltu päiväkodin johtajien vastuulla olevia päivähoitopalveluja ja niiden piirissä olevien lasten lukumääriä ja jakaumia prosenttipisteiden eli fraktiilien avulla. Lapsimäärien keskiarvot ja prosenttipisteet laskettiin vain niiden johtajien vastauksista, jotka ilmoittavat vastaavansa ko. toiminnan järjestämisestä. Taulukon alin rivi kertoo johtajan vastuulla olevien lasten kokonaismäärän keskiarvon ja prosenttipisteiden raja-arvot.

Lähes kaikilla johtajilla oli vastuullaan perinteistä päiväkotitoimintaa ja lisäksi noin joka kolmas johtaja vastasi myös erityispäivähoidosta ja noin joka viides perhepäivähoidon järjestämisestä. Taulukossa eriteltyjen päivähoitopalvelujen lisäksi joka viides johtaja ilmoitti vastaavansa jonkin muun toiminnan, esimerkiksi esikoulutoiminnan järjestämisestä.

Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastanneiden johtajien päiväkodeissa oli noin 128 000 lasta. Tämän perusteella voidaan arvioida, että kokonaisuudessaan päivähoidon piirissä oli tutkimusajankohtana noin 213 000 lasta. Keskimäärin päiväkotien johtajien vastuulla oli noin 83 lasta, mikä on noin 10 lasta enemmän kuin vuonna 1997 (vrt. Nivala 1997). Lapsimäärien jakaumien tarkastelu osoittaa, että johdettavien päiväkotien välillä on huomattavia eroja. Alin kymmenys (F10) johtajista oli vastuussa enintään 26 lapsesta, kun taas suurimpien yksiköiden johtajat vastasivat vähintään 145 lapsen päivähoitopalvelujen järjestämisestä (F90).

Varsinaisten päivähoitopalvelujen lisäksi 36,5 prosentilla kyselyyn vastanneista oli vastuullaan myös päivähoitopalvelujen ulkopuolista toimintaa. Joka viidennen (21,1 %) johtajan

Taulukko 1. Niiden johtajien osuudet (%), joiden alaisuuteen kuului eri päivähoitopalveluita sekä ko. palvelujen piiriin kuuluvien lasten lukumäärä.

	Niiden osuus, joiden alaisuudessa ko. toimintaa		Lasten lukumäärä				
Päivähoitopalvelu	**%**	**Keskiarvo**	**F10**	**F25**	**F50**	**F75**	**F90**
Päiväkotitoiminta	97,5	60,8	22	35	55	81	103
Erityispäivähoito	29,8	8,2	2	4	7	12	15
Perhepäivähoito	21,5	33,1	8	15	27	40	62
Muu toiminta	19,2	43,9	7	11	20	44	80
Ryhmäperhepäivähoito	14,6	17,4	9	11	12	23	31
Koululaisten aamu- tai iltapäivätoiminta	12,2	16,9	2	4	10	19	27
Kerhotoiminta	4,5	2,5	1	2	2	3	4
Avoin päiväkotitoiminta	3,4	57,4	9	15	30	45	93
Leikkipuisto	3,4	37,3	12	15	30	50	68
Leikkitoiminta	3,2	27,4	9	13	20	40	60
Lapsia yhteensä	**–**	**82,7**	**26**	**40**	**70**	**108**	**145**

Taulukko 2. Päiväkodin johtajien alaisten lukumäärä.

		Toimiiko lapsiryhmässä		
Alaisten lkm		**kyllä**	**ei**	**Yhteensä**
alle 10	N	498	1	499
	%	50,1	0,2	32,4
10–19	N	400	75	475
	%	40,2	13,8	30,8
20–29	N	84	315	399
	%	8,4	57,8	25,9
30 ja yli	N	13	154	167
	%	1,3	28,3	10,8
Yhteensä	**N**	**995**	**545**	**1540**
	%	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tieto puuttuu n=35

”Päiväkodin johtajan vastuulla on keskimäärin 83 lasta.”

vastuulla oleva päiväkoti järjesti ruokapalvelua ja lähes joka kymmenennessä (8,5 %) päiväkodissa järjestettiin yksityistä opetusta tai kerhotoimintaa. Lisäksi päiväkotien johtajien kontolla oli muun muassa pesula-, siivous- ja kiinteistöpalvelujen hoitoa sekä erilaisten perhe-, vanhus- ja nuorisoaktiviteettien järjestämistä.

Osa päiväkodin johtajista vastaa myös ryhmistä, jotka ovat fyysisesti sijoitettuna päiväkodin ulkopuolelle. Kyselyyn vastanneista johtajista vähintään yksi ”oman” päiväkodin ulkopuolelle sijoitettu ryhmä oli 43,2 prosentilla vastanneista. Yleisimmin erilleen sijoitettu ryhmä on päiväkotiryhmä, jonka mainitsi lähes puolet (47,7 %) johtajista. Seuraavaksi yleisin ryhmä oli perhepäivähoitoryhmä (31,3 %).

Alaisten määrä vaihtelee

Päiväkodin johtajien työn päivittäiseen organisointiin vaikuttaa myös se, mikä on hoito- ja kasvatushenkilöstön osuus alaisista, ja kuinka monta lasta päiväkodissa on yhtä kasvattajaa kohden. Kyselyyn vastanneilla johtajilla oli keskimäärin noin 16 alaista eli noin yksi alainen enemmän kuin vuonna 1997. Noin joka kolmannella johtajalla oli alle kymmenen alaista, kun taas noin 11 prosenttia ilmoitti alaistensa lukumääräksi vähintään 30.

Taulukosta kaksi on nähtävissä, että lapsiryhmissä toimivat johtajat vastaavat usein paljon pienemmistä yksiköistä kuin hallinnolliset johtajat. Lapsiryhmissä toimivilla johtajilla on keskimäärin noin 11 alaista, kun vastaavasti hallinnollisilla johtajilla on keskimäärin 26 alaista. 90 prosentilla lapsiryhmässä toimivista johtajista on alle 20 alaista.

Kyselyyn vastanneiden johtajien alaisuudessa toimi yhteensä noin 25 100 alaista. Heistä noin 77 prosenttia oli hoito- ja kasvatushenkilöstöä ja loput muiden ammattiryhmien edustajia, esimerkiksi laitos- ja keittiöapulaisia tai keittäjiä. Aiemmin tehtyyn selvitykseen verrattuna johtajien alaisina toimivan henkilöstön määrässä ja rakenteessa oli tapahtunut vain vähäisiä muutoksia (vrt. Nivala 1997). Tämän tutkimuksen mukaan johtajien alaisuudessa toimivan hoito- ja kasvatushenkilöstön määrä on kasvanut, mutta ei kuitenkaan aivan yhtä paljon kuin johtajien vastuulla olevien lasten lukumäärä. Päiväkodeissa oli vuonna 2003 noin 7,5 lasta yhtä hoito- ja kasvatushenkilöstöön kuuluvaa kohden, kun se vuonna 1997 oli noin seitsemän lasta.

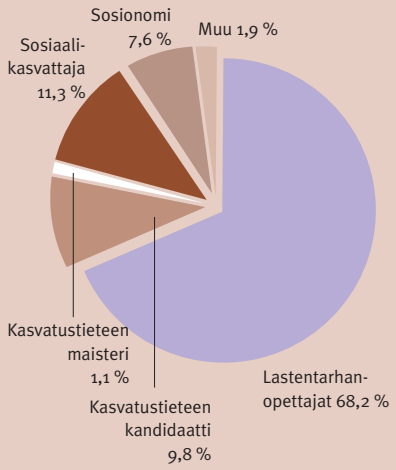
Kelpoisuusehto täyttyy

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään myös, kuinka asetus lasten päivähoidosta toteutuu päiväkotien henkilöstörakenteessa. Asetuksen mukaan päiväkodissa tulee vähintään joka kolmannella hoito- ja kasvatustehtävissä toimivalla olla sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen 4 §:ssä säädetty ammatillinen kelpoisuus eli tehtävään soveltuva vähintään opistoasteinen sosiaali- tai terveydenhuoltoalan tai muun alan ammatillinen tutkinto. Tämän arvioimiseksi aineistosta laskettiin lastentarhanopettajien tehtävissä työskentelevien suhteellinen osuus lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien kokonaismäärästä. Lastenhoitajien osuus tästä ryhmästä oli 58,9 ja lastentarhanopettajien 41,1 prosenttia.

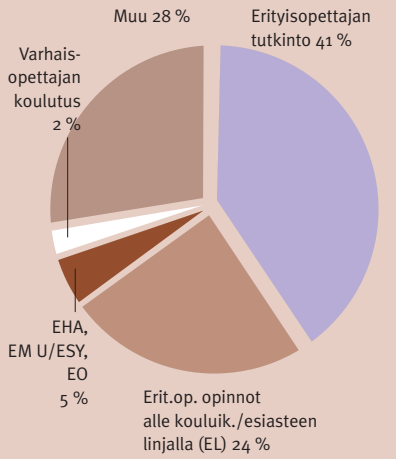
Seuraavassa on tarkasteltu lastentarhanopettajina, erityislastentarhanopettajina ja lastenhoitajina toimivien koulutusrakennetta. Lastentarhanopettajista noin 80 prosenttia oli suorittanut joko opistoasteisen lastentarhanopettajan tutkinnon tai kasvatustieteen kandidaatin/maisterin tutkinnon.

Päiväkodin johtajan vastuun ja työn sisällön kannalta oleellinen seikka on myös se, kuinka monta erityistä tai yksilöllistä tukea (asiantuntijalausunnon saaneet lapset, ilman lausuntoa olevat muut erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevat lapset, maahanmuuttajataustaiset lapset) tarvitsevaa lasta on päiväkodin johtajan vastuulla. Lähes 90 prosentissa päiväkodeista on asiantuntijalausunnon saaneita erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevia lapsia. Keskimäärin kunkin johtajan vastuulla on viisi tällaista lasta. Maahanmuuttajataustaisia lapsia on lähes joka toisessa päiväkodissa ja koko maassa heitä on arviolta noin 6 550 lasta. Aineiston perusteella voidaan myös arvioida, että Suomessa on päivähoidossa kaikkiaan noin 11 440 asiantuntijalausunnon saanutta lasta ja noin 7 770 lasta, jotka tarvitsevat erityistä hoitoa ja kasvatusta, mutta joilla ei ole asiantuntijalausuntoa.

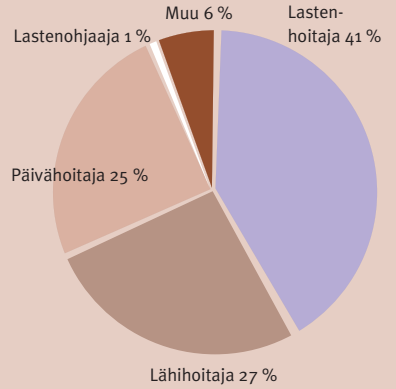
Kuvio 2. Lastentarhanopettajina toimivien koulutusrakenne.



Kuvio 3. Erityislastentarhanopettajina toimivien koulutusrakenne.



Kuvio 4. Lastenhoitajina toimivien koulutusrakenne.



TUTKIMUS

Monimuotoinen työnkuva

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet johtajat ilmoittivat työskentelevänsä kokoaikaisesti. Kokopäivätyössä olevien johtajien keskimääräinen todellinen viikkotyöaika oli 40,4 tuntia eli yli kaksi tuntia enemmän kuin virkaehtosopimuksen mukainen yleistyöaika edellyttäisi. Kyselyssä tiedusteltiin myös mahdollisten ylitöiden tekoa (ylityömääräyksen saaminen, ylitöiden korvaaminen). Suurin osa eli noin 80 prosenttia johtajista tekee ylitöitä ilman erillistä määräystä. Joko kirjallisen tai suullisen ylityömääräyksen saa noin 13 prosenttia johtajista. Yleisimmin ylityötunnit hyvitetään vapaa-aikana. Useampi kuin joka viides johtajista kuitenkin ilmoitti, ettei ainakaan kaikkia ylitöitä korvata.

Johtajilla usein lapsiryhmä

Päiväkodin johtajat voidaan jakaa kahteen ryhmään sen perusteella, osallistuvatko he päiväkodin johtajan työn lisäksi myös lapsiryhmätyöskentelyyn. Lapsiryhmätyöhön osallistui noin kaksi kolmesta (64,7%) kyselyyn vastanneesta johtajasta, ja he tekivät keskimäärin noin puoli tuntia pidempää työviikkoa kuin muut päiväkotien johtajat. Lapsiryhmässä työskentelyyn käytettiin keskimäärin 26 tuntia eli noin 64 prosenttia kokonaisviikkotyöajasta. Lapsiryhmässä työskentelevien johtajien työajan käytössä oli kuitenkin runsaasti eroja: osa toimi lapsiryhmässä vain muutamia tunteja viikossa, kun taas toisilla lapsiryhmätyöskentely vei suurimman osan työajasta.
Järjestelyyn, jossa päiväkodin johtaja on vapautettu lapsiryhmätyöskentelystä, on päädytty usean eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Yleisimmin vastaajat (70 % vastanneista) ilmoittivat syyksi päiväkodin toimintojen monimuotoisuuden. Noin 60 prosenttia vastanneista sanoi syyksi myös hoitopaikkojen ja/tai alaisten lukumäärän. Keskimäärin hallinnolliset johtajat vastaavat huomattavasti suuremmista yksiköistä kuin lapsiryhmässä toimivat johtajat.

Työhön saa harvoin apua

Yli puolet lapsiryhmissä toimivista johtajista ilmoitti, että he eivät saa minkäänlaista apua johtajan tai lastentarhanopettajan työhön. Joka viides johtaja oli keventänyt työtaakkaansa delegoimalla osan tehtävistään vara- tai apulaisjohtajan hoidettavaksi. Noin 15 prosenttia johtajista sai ylimääräistä apua lapsiryhmäänsä (kuvio 5).

Kasvatuksen johtaminen tärkeintä

Kirsti Karila on jäsentänyt päiväkodin johtajan tehtäväkenttää jakamalla johtajan työtehtäväalueet viiteen eri ryhmään: 1. hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen, 2. palveluorganisaation johtamiseen, 3. työorganisaation johtamiseen, 4. osaamisen johtamiseen ja 5. varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimiseen. Kyselylomakkeella pyydettiin päiväkotien johtajia laittamaan tehtäväalueet tärkeysjärjestykseen.

Yli puolet (51%) kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että päiväkodin johtajan tärkeimpänä tehtävänä on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen. 28 prosenttia kyselyyn vastanneista piti työorganisaation johtamista päiväkodin johtajan tärkeimpänä tehtävänä. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tehtävien muodostaman kokonaisuuden johtamista korostivat erityisesti hallinnolliset johtajat: lähes 60 prosenttia hallinnollisista johtajista ja noin 37 prosenttia lapsiryhmässä toimivista opettajista vastasi ko. tehtäväalueen olevan johtajan tärkein. Lapsiryhmässä toimivat johtajat korostivat hallinnollisia johtajia enemmän oman työorganisaation johtamiseen liittyvien tehtävien tärkeyttä.

Kyselyn mukaan johtajat käyttävät työajastaan lähes kolmasosan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tehtävistä muodostuvan kokonaisuuden johtamiseen. Keskimäärin 26 prosenttia johtajan työajasta kuluu henkilöstöhallinnon ja muiden työorganisaation johtamiseen liittyvien tehtävien hoitoon.

Aikaa osaamisen johtamiseen

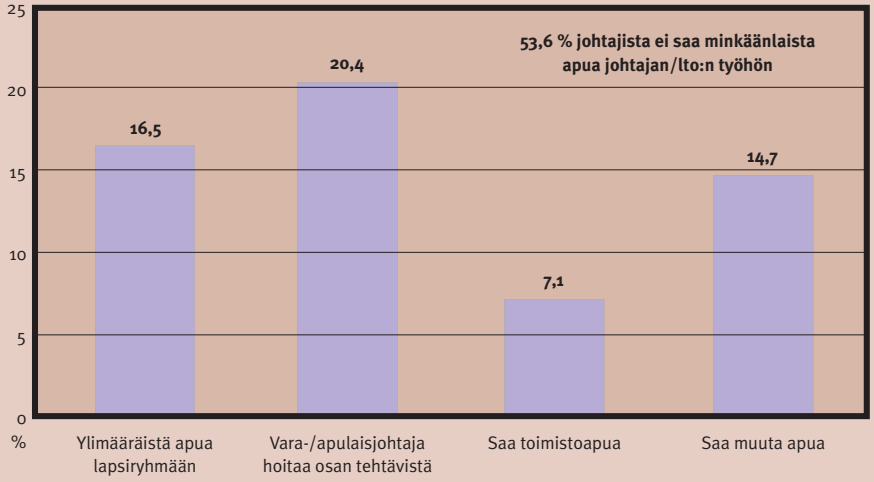
Lapsiryhmässä toimivien johtajien ja hallinnollisten johtajien työajan jakaantumisessa on kuitenkin selviä eroja. Lapsiryhmässä toimivien työajasta selvästi suurempi osa kuluu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen, kun taas hallinnolliset johtajat käyttävät viikoittaisesta työajastaan suurimman osan työorganisaation johtamiseen (taulukko 4). Johtajat toivovat pystyvänsä käyttämään hieman enemmän työaikaansa osaamisen johtamiseen sekä asiantuntijana toimimiseen (taulukko 5).

”Päiväkodin johtajan todellinen viikkotyöaika on yli kaksi tuntia enemmän kuin sopimus edellyttäisi.”

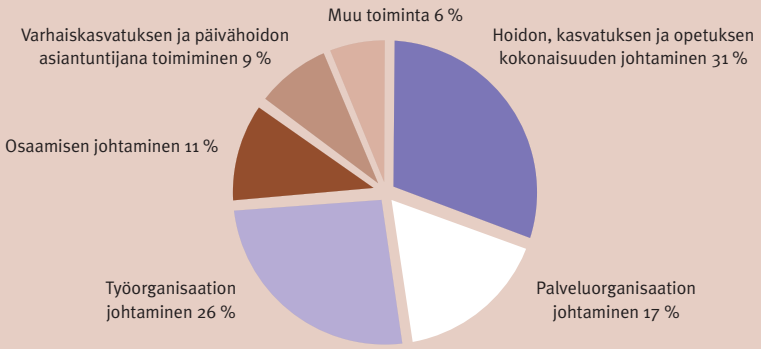
”Olen ylpeä saadessani olla johtaja ja tehdä töitä päivittäin ammattinsa osaavien työkavereiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.”

Päiväkodin johtajan kommentti

Kuvio 5. Millaista apua lapsiryhmässä työskentelevä johtaja saa työhönsä.



Kuvio 6. Päiväkodin johtajien työn eri osa-alueisiin käytetty aika.



Suunnitteluaikaa vaihtelevasti

Kyselyssä selvitettiin, millä tavoin vastaajien työpaikoilla on huomioitu lastentarhanopettajille kuuluva suunnitteluaika. Noin 80 prosentissa suunnitteluaika on huomioitu KVTESin liitteen 12 mukaisesti ja noin 13 prosentissa päiväkodeista suunnitteluaika huomioidaan muulla tavoin. Vajaa kymmenes vastanneista ilmoitti, että heidän työpaikalla ei suunnitteluaikaa huomioida lainkaan tai he eivät muuten osanneet sanoa suunnitteluaikaan liittyvistä järjestelyistä. Hieman alle puolet yksityisistä päiväkodeista noudattaa KVTESin mukaista suunnitteluaikaa.

Noin kaksi kolmesta kyselyyn vastanneesta kunnallisen päiväkodin johtajasta ilmoitti, että lastentarhanopettajat voivat itse vaikuttaa suunnitteluajan käyttöön. Noin 15 prosenttia vastasi, että suunnitteluaika on sovittu käytettäväksi tiettyinä päivinä. Lähes yhtä moni ilmoitti työpaikallaan noudatettavan käytäntöä, jossa suunnitteluaika on jaettu päivittäiseksi.

Taulukko 4. Eri tehtäväalueisiin *käytetty* työaika lapsiryhmässä toimimisen mukaan.

	Toimiiko lapsiryhmässä		
Tehtäväalueet	**Kyllä**	**Ei**	**Yhteensä**
Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen	36,8	19,4	30,5
Palveluorganisaation johtaminen	15,9	19,5	17,2
Työorganisaation johtaminen	22,0	33,4	26,1
Osaamisen johtaminen	9,9	13,0	11,0
Varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen	8,8	10,0	9,3
Muu työ	6,6	4,8	6,0
Yhteensä	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Tuntia viikossa	40,6	40,2	40,4

Taulukko 5. Eri tehtäväalueisiin *toivottu* työaika lapsiryhmässä toimimisen mukaan.

	Toimiiko lapsiryhmässä		
Tehtäväalueet	**Kyllä**	**Ei**	**Yhteensä**
Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen	34,7	26,6	31,7
Palveluorganisaation johtaminen	17,3	19,4	18,1
Työorganisaation johtaminen	19,6	21,8	20,4
Osaamisen johtaminen	13,8	17,9	15,3
Varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen	11,1	12,7	11,7
Muu työ	3,6	1,6	2,9
Yhteensä	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Vaikutusvaltaa toiminnan sisältöön

Päiväkotien johtajat joutuvat työssään usein sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Tämä käy ilmi muun muassa siinä, että vain alle puolet kyselyyn vastanneista ilmoitti, ettei heidän alaisuudessa olevassa toiminnassa ole vuoden aikana tapahtunut lainkaan muutoksia. Noin joka viidennen (21,8 %) johtajan alaisuudessa olevaa toimintaa on laajennettu määrällisesti. Noin joka neljännen (25,8 %) johtajan alaisuudessa oleva toiminta on muuttunut jollain muulla tavoin, ja muutokset ovat koskeneet esimerkiksi johtajan työnsisältöä ja lapsiryhmäjärjestelyitä. Vain joka viidennellä johtajalla yksikään alainen ei ollut vaihtunut vuoden aikana. Niiden johtajien (80 %), joiden alaisuudessa toimivassa henkilöstössä on tapahtunut muutoksia, alaisista on vaihtunut keskimäärin neljä henkilöä.

Vain noin puolet (50,1 %) päiväkotien johtajista arvioi tietävänsä riittävästi työhön liittyvistä juridisista vastuista kuten työturvallisuuslaista, henkilötietolaista tai laista yksityisyyden suojasta työelämässä. Tämä tarkoittaa, että noin puolet johtajista ei omasta mielestään tunne riittävästi työhönsä liittyviä juridisia vastuita. Tässä suhteessa tietämättömämpiä olivat nuoret, alle 35-vuotiaat johtajat, kun taas vanhimpien johtajien ryhmässä yli 60 prosenttia vastasi tuntevansa riittävästi työhönsä liittyvää juridiikkaa.

Hallinnolliset ja lapsiryhmässä toimivat johtajat erosivat myös selvästi toisistaan: hallinnollisista johtajista huomattavasti useampi vastasi tuntevansa riittävästi työhönsä liittyviä lainopillisia vastuita. Tulokset myös osoittavat, että lapsimäärältään suurempien yksiköiden johtajat tuntevat selvästi paremmin työhön liittyviä juridisia vastuita kuin pienempien yksiköiden johtajat.

Työ hallinnassa

Tutkimuksessa päiväkotien johtajia pyydettiin myös arvioimaan johdettavan tehtäväkokonaisuuden hallintaa. 38 prosenttia vastanneista katsoi hallitsevansa johtamansa kokonaisuuden hyvin. Vain noin viisi prosenttia myönsi johtamansa kokonaisuuden olevan huonosti hallittavissa. Lapsiryhmässä toimivien johtajien ryhmässä oli enemmän niitä, jotka kokivat johtamansa kokonaisuuden olevan huonosti hallittavissa. Lapsimääriltään suurten yksiköiden johtajat ilmoittivat hallitsevansa johtamansa kokonaisuuden huonommin kuin pienten yksiköiden johtajat.

Vaikutusvaltaa

Johtajilta kysyttiin heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa työtään koskevien päätösten tekoon. Kuviossa 7 on tarkasteltu hallinnollisten ja lapsiryhmässä toimivien johtajien vastauksia. Kuvion palkit kuvaavat niiden johtajien osuuksia, jotka ilmoittivat voivansa vaikuttaa päätöksiin joko paljon tai kokonaan ('päätäntävalta on minulla').

Eniten päiväkotien johtajat pystyivät vaikuttamaan yksikkönsä toiminnan sisällölliseen kehittämiseen sekä henkilöstön lomajärjestelyihin. Heikoiten johtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan päätöksiin, jotka koskevat yksikön toimintaa kuten lapsiryhmien määrää, kokoa ja henkilöstörakennetta. Hallinnolliset johtajat pystyvät lapsiryhmässä toimivia johtajia paremmin vaikuttamaan päätöksentekoon.

Yli 90 prosenttia vastanneista katsoo, että erilaiset kokoukset ovat tärkeä osa päiväkodin johtajan työtä. Noin kolme neljästä ilmoitti pystyvänsä itse päättämään, mihin kokouksiin milloinkin osallistuu. Lähes yhtä moni koki, että jotain tärkeää tietoa voi jäädä saamatta, mikäli kokouksiin ei osallistu. Lähes puolet ilmoitti kokousten aiheuttavan jonkinlaisia ongelmia. Lomakkeella ei tiedusteltu tarkemmin, millaisista ongelmista oli kyse. Osittain tämä saattoi liittyä siihen, että lähes joka kolmas johtajista on osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan ulkopuolinen paine ajaa johtajia osallistumaan myös sellaisiin kokouksiin, jotka eivät välttämättä olisi omien työtehtävien hoidon kannalta kovinkaan oleellisia.

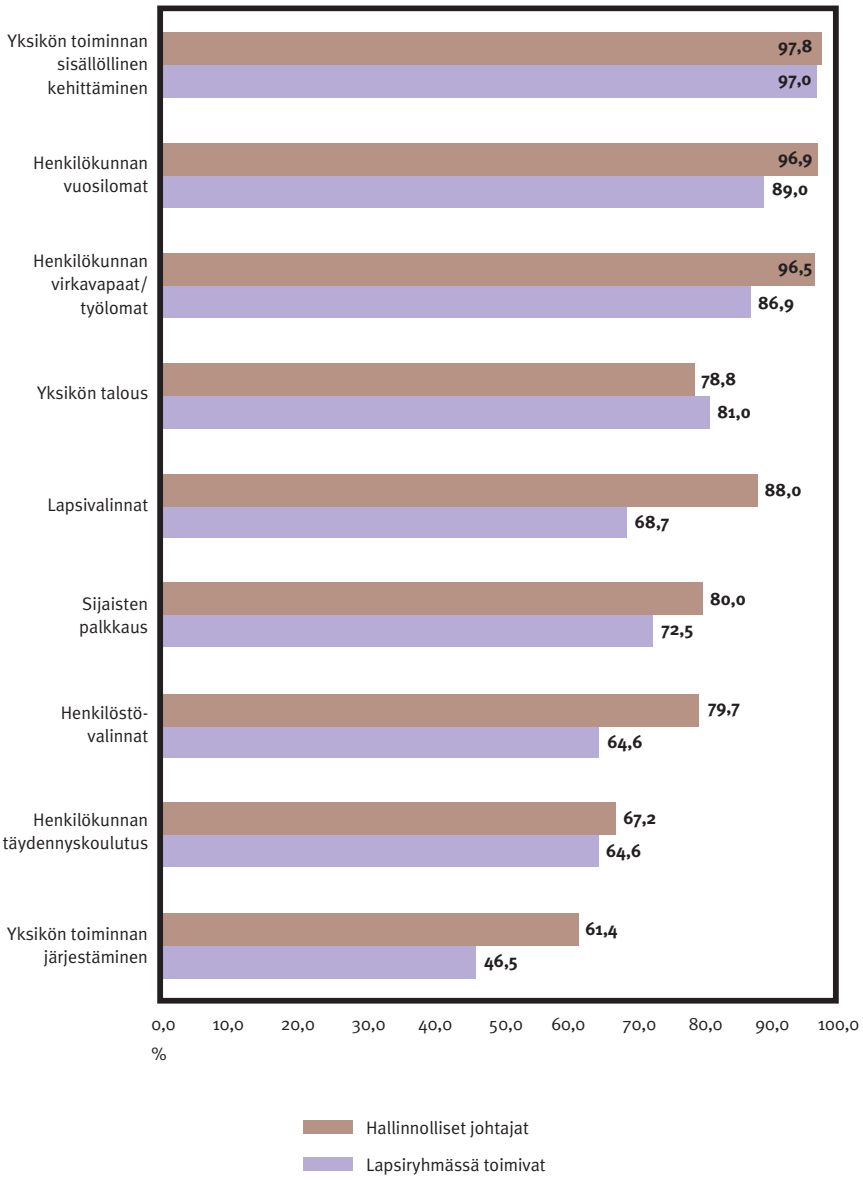
"Päiväkotien johtajat joutuvat työssään usein sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin."

Taulukko 9. Kuinka johdettavasi kokonaisuus on mielestäsi hallittavissa?

		Lasten lkm					
		alle 30	30–59	60–89	90–119	120 ja yli	Yhteensä
Hyvin	N	97	169	117	104	86	573
	%	50,3	38,8	35,7	39,2	30,1	38,0
Tyydyttävästi	N	87	244	188	144	185	848
	%	45,1	56,0	57,3	54,3	64,7	56,2
Huonosti	N	7	21	21	14	14	77
	%	3,6	4,8	6,4	5,3	4,9	5,1
Ei osaa sanoa	N	2	2	2	3	1	10
	%	1,0	0,5	0,6	1,1	0,3	0,7
Yhteensä	**N**	**193**	**436**	**328**	**265**	**286**	**1 508**
	%	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tieto puuttuu n=67

Kuvio 7. Miten voit johtajana vaikuttaa päätöksentekoon? *'voi vaikuttaa paljon'* ja *'päätäntävalta on minulla'* vastanneiden osuudet (%).



Yhdistelmä-johtajuus toimii huonosti

Noin kaksi kolmesta kyselyyn vastanneesta on sitä mieltä, että johtajan tehtävien ja lapsiryhmässä työskentelyn yhdistäminen ei ole toimiva ratkaisu. Hallinnollisista johtajista näin vastasi lähes 90 prosenttia ja lapsiryhmässä toimivista johtajista noin 56 prosenttia. Mitä suurempi on johtajan vastuulla oleva päiväkoti, sen ongelmallisemmaksi johtajan tehtävien ja lapsiryhmässä työskentelyn yhdistäminen koetaan. 60 prosenttia alle 30 lapsen päiväkodin johtajista koki johtamistehtävien ja lapsiryhmässä työskentelyn yhdistämisen toimivaksi ratkaisuksi, kun yli 90 lapsen päiväkodin johtajista näin ilmoitti vain noin 24 prosenttia.

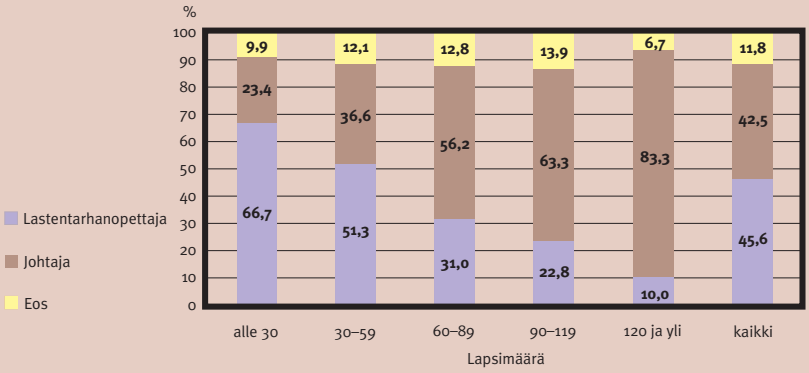
Rooliristiriita

Lapsiryhmässä toimivista johtajista hieman alle puolet piti lastentarhanopettajan roolia ja hieman alle puolet johtajan roolia työssään ensisijaisena. Noin 10 prosenttia vastanneista ei osannut asettaa toista roolia toisen edelle. Se, minkä roolin kokee työssään ensisijaiseksi, on selvästi yhteydessä johdettavan päiväkodin kokoon: isoimmista yksiköistä vastuussa olevat korostivat enemmän johtajan roolia, kun taas pienemmissä päiväkodeissa toimivat johtajat kokivat työssään lastentarhanopettajan roolin ensisijaiseksi.

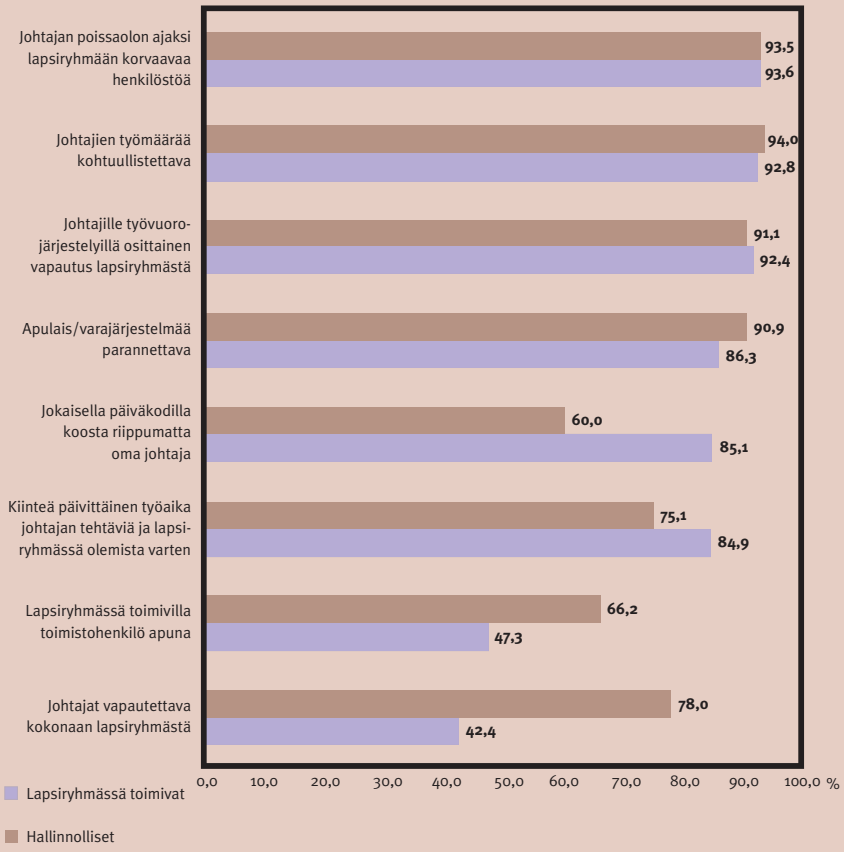
”Johtajan tehtävien ja lapsiryhmässä työskentelyn yhdistäminen ei ole toimiva ratkaisu.”

TUTKIMUS

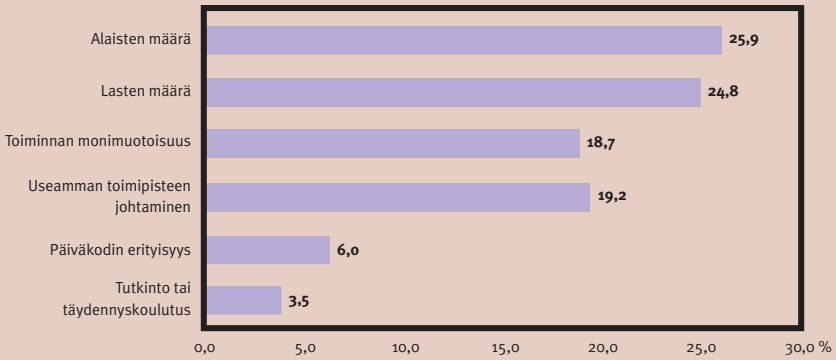
Kuvio 8. Kumman roolin koet työssäsi ensisijaisena? Lapsiryhmässä työskentelevät johtajat.



Kuvio 9. ”Mitä mieltä olet seuraavista johtajuusjärjestelyitä koskevista väittämistä? *’Osittain samaa mieltä’* ja *’samaa mieltä’* vastanneiden osuudet (%).



Kuvio 10. Tärkein kriteeri, joka pitäisi huomioida päiväkodin johtajien palkkauksessa.



Työmäärää kohtuullistettava

Kyselylomakkeeseen sisältyi myös johtajuusjärjestelyitä koskevia väittämiä, joihin vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa. Vastausvaihtoehtoina olivat ’eri mieltä’, ’osittain eri mieltä’, ’en osaa sanoa’, ’osittain samaa mieltä’ ja ’samaa mieltä’. Kuviossa 9 tarkastellaan ’osittain samaa mieltä’ ja ’samaa mieltä’ vastanneiden prosenttiosuuksia. Vahvimmin johtajat, sekä hallinnolliset että lapsiryhmässä toimivat’, olivat samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan lapsiryhmään olisi saatava korvaavaa henkilöstöä johtajan poissaolon ajaksi.

Yli 90 prosenttia vastaajista oli myös sitä mieltä, että päiväkodin johtajien työmäärää olisi kohtuullistettava. Vain hieman yli 40 prosenttia lapsiryhmässä toimivista johtajista kannatti ajatusta, että johtajat vapautettaisiin kokonaisuudessaan lapsiryhmätyöskentelystä. Hallinnollisista johtajista näin vastasi lähes 80 prosenttia. Hallinnolliset johtajat olivat myös lapsiryhmässä toimivia johtajia useammin sitä mieltä, että mikäli johtaja toimii lapsiryhmässä, johtajalla tulisi olla toimistohenkilö apuna.

Pyydettäessä johtajia valitsemaan kaksi esitetyistä väittämistä, jotka olivat johtajan omaa työtilannetta ajatellen oleellisimpia, hallinnollisten johtajien ryhmässä korostui kaksi väittämää ylitse muiden. Hallinnollisista johtajista lähes 60 prosenttia piti ’johtajan työmäärää on kohtuullistettava’ väittämää oman työtilanteen kannalta oleellisimpana. Lisäksi noin joka neljäs hallinnollinen johtaja oli valinnut tämän väittämän toiseksi tärkeimmäksi. Toiseksi hallinnolliset johtajat korostivat ”apulais-/varajohtajajärjestelmän parantamista tehtävien ja vastuun jakamiseksi”. Lapsiryhmässä toimivien valinnat jakaantuivat tasaisemmin.

Kysyttäessä johtajien mielipidettä palkkauksen kriteereistä, noin 26 prosentin mielestä johtajan palkkauksen tärkeimpänä kriteerinä tulisi olla alaisten lukumäärä. Toisaalta lähes yhtä moni (24,8 %) painotti lasten määrää palkkauksen perustana. Toiminnan monimuotoisuutta tai useamman toimipisteen johtamista piti tärkeimpänä vajaa viidennes kyselyyn vastanneista. Koulutusta piti tärkeimpänä kriteerinä alle neljä prosenttia vastanneista. Koulutukselle annettu vähäinen merkitys heijastelee selvästi vastanneiden omaa koulutustasoa.

Työpaineet nakertavat jaksamista

Päiväkodin johtajien mielipiteitä työssä jaksamisesta tiedusteltiin useiden eri väittämien avulla. Johtajilta kysyttiin suoraan, kuinka rasittuneeksi he kokevat itsensä työssä. Päiväkodin johtajista vain noin 14 prosenttia vastasi, ettei ole lainkaan rasittunut työssä. Erittäin rasittuneeksi tai rasittuneeksi koki itsenä lähes 40 prosenttia vastanneista. Lapsiryhmässä toimivat johtajat kokivat itsensä rasittuneemmaksi työssä kuin hallinnolliset johtajat.

Noin 73 prosenttia vastaajista kertoo kuitenkin jaksavansa työssä yleensä hyvin, vaikka kokeekin työmääränsä kohtuuttoman suureksi. Suurin osa vastanneista (75 %) kokee, ettei pysty hoitamaan työtään niin hyvin kuin haluaisi. Noin 70 prosenttia koki ristiriitaiseksi kuntaorganisaation vaatimukset ja johtajalle annetut resurssit. Liiallinen työmäärä tai kiire työssä aiheuttavat stressiä noin 80 prosentille päiväkodin johtajista eli kyse on erittäin vakavasta työolosuhdeongelmasta. Yli kolmannes vastanneista harkitsee jo siirtyvänsä muihin tehtäviin. Lähes yhtä suuri osa miettii tulevaisuudessa vuorotteluvapaan mahdollisuutta.

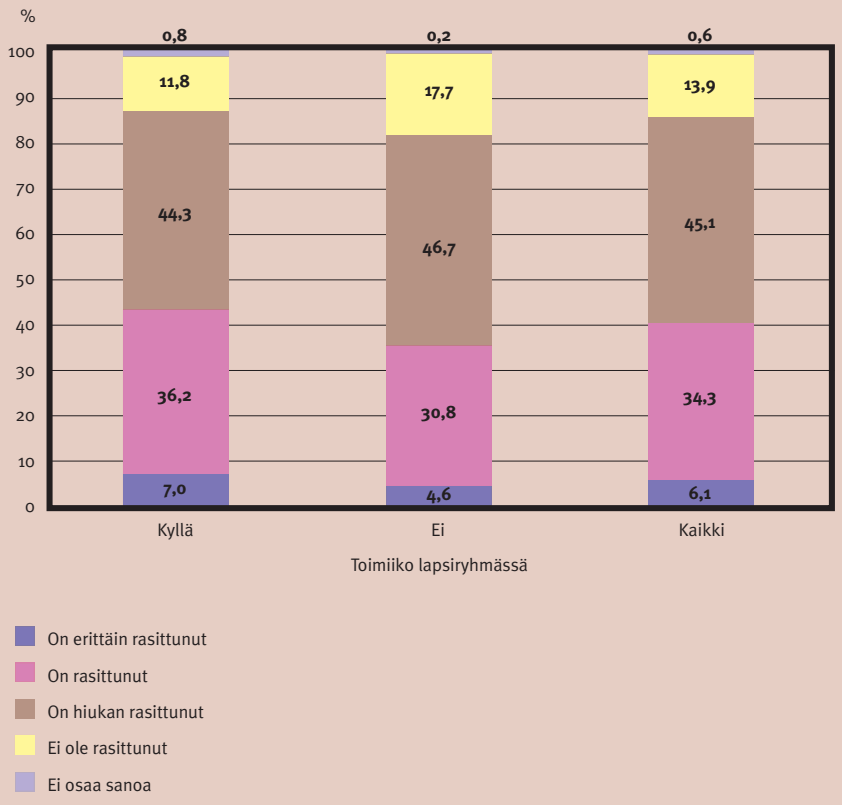
Kaikesta huolimatta päiväkotien johtajat ovat motivoituneita työhönsä. 90 prosenttia johtajista kuitenkin kokee, että työn mielekkyys löytyy ihan muualta kuin palkkapussista. Yli puolet toivoi saavansa lisää apua esimiehiltään ja noin 44 prosenttia koki tarvitsevansa lisää tukea myös alaisiltaan.

”Lastentarhanopettajan työtä ei arvosteta eikä ymmärretä tarpeeksi hyvin. Tämä asia on uuvuttanut liikaa työntekijöitä ja johtajia.”

Päiväkodin johtajan kommentti

”Liiallinen työmäärä tai kiire aiheuttavat stressiä noin 80 prosentille päiväkodin johtajista.”

Kuvio 11. Rasittuneisuus työssä lapsiryhmässä toimimisen mukaan.



TUTKIMUS

Johtajakoulutus vähäistä

Päiväkotien johtajista 77 prosenttia katsoi, että lastentarhanopettajan tutkinto antaa riittävät valmiudet johtajuuden hoitamiseen. Noin 55 prosenttia vastanneista ilmoitti, että päiväkodin johtajan tehtävistä suoriutumiseen riittää joko kasvatustieteen kandidaatin tai maisterin tutkinto. Lähes 30 prosenttia oli sitä mieltä, että johtajuuden hoitamiseen tarvitaan jokin muu kuin kasvatustieteellinen tutkinto. Tällä he viittasivat yleisimmin erilliseen johtamiskoulutukseen.

Noin 15 prosenttia vastaajista ei ole saanut työnantajaltaan lainkaan koulutusta johtamistehtäviin. Kolmannes vastaajista ilmoitti työnantajan antaneen johtamiskoulutusta vain muutamia päivä. Yhtä suuri osuus oli suorittanut jonkin laajemman työnantajan järjestämän opintokokonaisuuden. Noin 65 prosenttia oli kouluttautunut itse johtamistehtäviin.

Vastanneista lähes 80 prosenttia katsoi tarvitsevansa lisäkoulutusta johtamistehtäviin. Lapsiryhmässä toimivat johtajat ilmoittivat tarvitsevansa johtamiskoulutusta useammin kuin hallinnolliset johtajat. Johtamiskoulutuksen tarve oli yhteydessä myös siihen, kuinka johtajat kokivat oman tehtäväkokonaisuuden olevan hallittavissa. Lähes 90 prosenttia niistä johtajista, jotka kokivat oman tehtäväkenttänsä olevan huonosti hallittavissa, ilmoitti tarvitsevansa johtamisen täydennyskoulutusta. Vastaava osuus oli 71 prosenttia niistä johtajista, jotka vastasivat johtamansa kokonaisuuden olevan hyvin hallittavissa.

Lisäkoulutusta haluttiin ensisijaisesti työorganisaation johtamiseen: yli 30 prosenttia vastanneista ilmoitti työorganisaation johtamisen olevan tärkein koulutusaihe. Seuraavaksi tärkeimpinä aiheina olivat osaamisen johtaminen sekä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen.

”Lisäkoulutusta halutaan työorganisaation johtamiseen.”

Palkka ei vastaa työn vaatimuksia

Päiväkodin johtajien palkkatason ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi kyselylomakkeella pyydettiin vastaajia ilmoittamaan palkkatiedot maaliskuun 2003 tilanteen mukaisesti. Heiltä kysyttiin erikseen sekä peruspalkkaa (brutto) että kuukauden kokonaisansiota. Lisäksi julkisella sektorilla työskenteleviä johtajia pyydettiin erittelemään peruspalkan lisäksi maksettavien kokemus-, kieli-, syrjäseutu- ym. lisien määrät.

Tutkimuksen mukaan kaikkien päiväkodin johtajien peruspalkka oli keskimäärin noin 1 814 euroa kuukaudessa. Kunnallisten päiväkotien johtajien peruspalkkataso (1 818 €/kk) oli hieman korkeampi kuin yksityisten (1 717 €/kk) tai ostopalvelupäiväkotien (1 785 €/kk) johtajilla. Peruspalkan lisäksi kunnallisten päiväkotien johtajille maksettiin kokemus- ym. lisiä noin 350 euroa kuukaudessa kokonaispalkan ollessa noin 2 170 euroa kuukaudessa. Yksityisten päiväkotien johtajien kokonaisansiot olivat 1 934 ja ostopalvelupäiväkotien johtajien 2 088 euroa kuukaudessa. Kyselylomakkeella johtajilta pyydettiin myös mielipidettä siitä, mikä olisi heidän mielestään oikeudenmukainen peruspalkka heille itselleen. Ero todellisen ja oikeudenmukaisena pidetyn peruspalkan välillä oli noin 500 euroa. Tarkempi tarkastelu osoittaa, että oman mielipiteen ja toteutuneen peruspalkan välinen ero kasvoi johtajien palkkatason noustessa.

Lähes kaikilla johtajilla palkkaan sisältyy kolme kokemuslisää. Lomakkeella tiedusteltiin myös muita palkanlisiä ja niiden suuruutta. Analyysiä hankaloitti hiukan se, että suuri osa vastaajista oli jättänyt kokonaan ko. kohdat vastaamatta. Tästä syystä taulukoissa 11 ja 12 esitettyjä lukuja voidaan pitää vain suuntaa antavina. Lomakkeella ei myöskään kysytty erikseen luontoisetujen määrää, joten ne arvioitiin vähentämällä kokonaisansioista peruspalkka ja lomakkeella ilmoitetut palkanlisät.

Taulukossa 11 vastaamatta jättäminen tulkittiin siten, että vastaajien palkkaan ei sisälly kokemuslisien lisäksi muita palkanlisiä. Taulukossa 11 esitetään päiväkodin johtajien palkkaan sisältyvien palkanlisien yleisyys sekä niiden keskimääräinen suuruus. Tulokset osoittavat, että määrävuosilisää lukuun ottamatta muita palkanlisiä maksetaan päiväkodin johtajille erittäin harvoin.

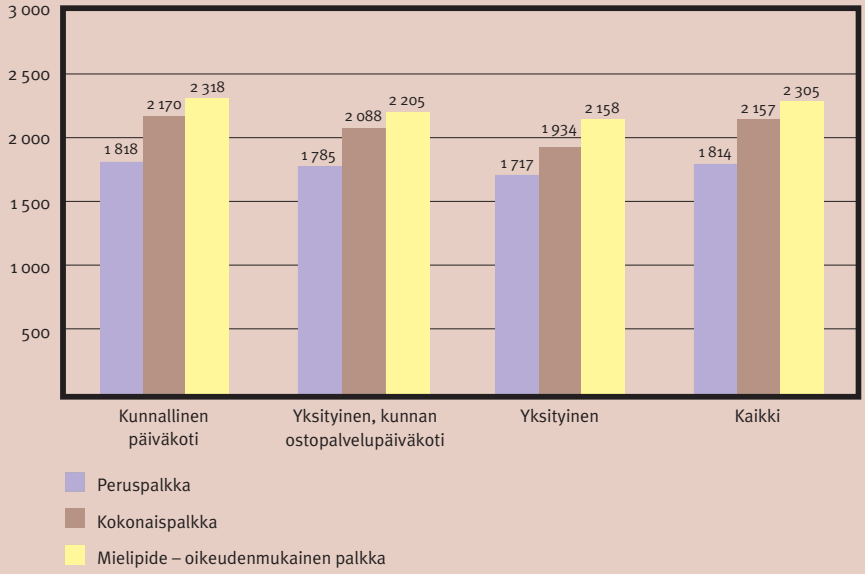
Lapsiryhmässä toimivien johtajien peruspalkka on noin neljä prosenttia alhaisempi kuin hallinnollisilla johtajilla. Tämä löydös hiukan yllättää, sillä virkaehtosopimuksen mukaan päiväkodin johtajan peruspalkkaa määrättäessä tulisi yhtenä työn vaativuuteen vaikuttavana tekijänä huomioida mahdollinen lapsiryhmässä toimiminen. Tämän kyselyn valossa näin ei kuitenkaan tapahdu. Vähintään 60 hoitopaikan päiväkotien johtajat saivat noin kuusi ja erityispäiväkotien johtajat noin 9 prosenttia korkeampaa peruspalkkaa kuin alle 60 hoitopaikan johtajat. Määräaikaisella sopimuksella työskentelevien peruspalkat ovat noin kaksi prosenttia alhaisemmat kuin vakituisten.

Päivähoitopalvelujen monimuotoisuudella ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta johtajan peruspalkkaan. Samoin johtajan peruspalkan tasoon ei vaikuttanut se, järjestikö päiväkoti jotain päivähoitopalvelujen ulkopuolista toimintaa tai oliko johtajan vastuulla fyysisesti oman päiväkodin ulkopuolelle sijoitettuja ryhmiä. Peruspalkkaa nostavasti ei vaikuttanut myöskään se, että johtajalla oli alaisuudessaan useampia päiväkoteja. Johtajan iällä tai työ- tai johtajakokemuksella ei ollut myöskään vaikutusta peruspalkan tasoon.

Peruspalkkaa selittävien tekijöiden lisäksi kokonaisansioihin vaikuttavat tilastollisesti merkitsevästi päivähoidossa hankittu työkokemus: jokainen lisävuosi päivähoidossa nosti päiväkodin johtajan ansioita hieman yli prosentilla. Mikäli johtajan alaisuudessa oli useampi kuin yksi päiväkoti, hänen ansionsa olivat 1,3 prosenttia korkeammat kuin niillä johtajilla, jotka vastasivat vain yhdestä päiväkodista. Tämä tulos viittaa siihen, että useamman päiväkodin johtamisesta maksetaan peruspalkan lisäksi jotain erillistä palkanlisää.

”Maailman huonoimmin palkattu johtajan työ.”

Kuvio 12. Päiväkodin johtajien keskiansiot maaliskuussa 2003, €/ kk.



Taulukko 11. Päiväkodin johtajien palkkaan sisältyvät palkanlisät ja niiden suuruus.

	Lisän saajia %	Keskiarvo €/kk
Henkilökohtainen lisä osaamisen perusteella	3,5	82,7
Henkilökohtainen lisä työtuloksen perusteella	1,2	91,7
Kielilisä	2,7	17,1
Syrjäseutulisä	6,1	108,8
Määrävuosilisä	55,5	92,3
Määräaikainen tehtävälisä	5,5	97,2
Muu lisä	7,5	99,2

Taulukko 12. Päiväkodin johtajien palkkarakenne KVTES:n mukaisen palkkaryhmän mukaan, €/kk.

	Alle 60 hoito-paikkaa	Väh. 60 hoito-paikkaa	Väh. 60-paikkainen erityis-päiväkoti	Muu päiväkoti	Kaikki
Peruspalkka	**1 716**	**1 871**	**1 951**	**1 830**	**1 814**
Kokemuslisä	230,0	256,8	278,6	255,8	248,9
Henk.koht lisä, osaaminen	2,9	2,6	0,7	2,6	2,5
Henk.koht lisä, työtulos	0,6	1,1	0,8	0,6	0,8
Kielilisä	0,5	0,3	0,1	0,4	0,3
Syrjäseutulisä	7,5	3,7	2,4	10,8	5,6
Määrävuosilisä	36,4	44,4	44,2	48,6	41,4
Määräaikainen tehtävälisä	3,6	5,9	3,8	4,4	4,5
Muu lisä	9,2	4,9	3,9	10,4	6,9
Luontoisedut ym. *)	41,3	47,3	35,4	12,5	45,1
Kokonaisansiot	**2 048**	**2 238**	**2 321**	**2 176**	**2 170**

**) Laskennallinen*

Päiväkodin johtajuus tienhaarassa

Tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemyksen päiväkodin johtajien tehtäväkentän ja vastuualueiden moninaisuudesta. Vain harvalla johtajalla on vastuullaan ainoastaan perinteisiä päivähoitopalveluja. Yleisimmin päiväkodit muodostavat laajoja palvelukokonaisuuksia, jotka tarjoavat perinteisten päivähoitopalvelujen lisäksi myös esimerkiksi erityispäivähoitoa tai perhepäivähoitoa. Useamman kuin joka kolmannen johtajan vastuulla on lisäksi jotain päivähoitopalvelujen ulkopuolista toimintaa, kuten ruokapalvelua, yksityistä opetusta tai kerhotoimintaa. Vieläkin yleisempää on se, että johtajien päiväkoteihin kuuluu ryhmiä, jotka on sijoitettu fyysisesti päiväkodin ulkopuolelle.

”Johtajien päiväkoteihin kuuluu ryhmiä, jotka toimivat päiväkodin ulkopuolella.”

Päiväkotien johtajat toimivat hyvin kirjavissa toimintaympäristöissä, jotka myös muuttuvat jatkuvasti. Joka toisen kyselyyn vastanneen johtajan johtamassa toiminnassa oli tapahtunut joitain muutoksia edellisen vuoden aikana. Joka viidennen johtajan alaisuudessa olevaa toimintaa oli laajennettu määrällisesti. Hallittavan tehtäväkentän ja johtajan työmäärän ja vastuun näkökulmasta ongelmia saattaa aiheutua silloin kun toiminnan laajentamisen yhteydessä ei riittävästi huomioida myös tarvittavia resursseja ja niiden lisäämistarvetta.

TUTKIMUS

Myös johtajien alaisten keskuudessa on melkoisesti vaihtuvuutta, sillä johtajat ilmoittivat keskimäärin neljän alaisen vaihtuneen vuoden aikana. Päiväkodin johtajien työympäristö on jatkuvassa muutoksessa, joten ei ole lainkaan ihme, että yli 80 prosenttia johtajista kokee tarvitsevansa täydennyskoulutusta johtamistehtävien hoitoon.

Lähes kaksi kolmesta päiväkodin johtajasta osallistuu hallinnollisten tehtävien ohessa myös lapsiryhmätyöskentelyyn. Heistä yli puolet on tilanteessa, jossa he eivät kaksoisroolistaan huolimatta saa lainkaan apua työtehtävien hoitoon.

Johtajan tehtävät koetaan vastuulliseksi, mutta resurssien riittämättömyys ja lisääntynyt työmäärä on ajanut johtajat sellaiseen pisteeseen, että kolmannes johtajista miettii tehtävien vaihtoa. Jatkuvasta kiireestä ja riittämättömyyden tunteesta huolimatta päiväkotien johtajat ovat hyvin motivoituneita työhönsä. Johtajat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että työn mielekkyys löytyy muualta kuin palkkapussista.

”Päiväkodin johtajat ovat hyvin rasittuneita työhönsä.”

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) ja työnantajan ohjeiden mukaan päiväkodin johtajien peruspalkkaa määrättäessä tulisi huomioida päiväkodin hoitopaikkojen lisäksi muun muassa vastuualueen laajuus, kuten päiväkodin ulkopuolisten toimintojen mahdolliset johtamistehtävät ja alaisten määrä, toiminnan muut erityispiirteet sekä se, toimiiko johtaja myös lapsiryhmässä. Tämän tutkimusaineiston valossa ei löytynyt tilastollisesti päteviä todisteita esimerkiksi vastuualueen laajuuden tai lapsiryhmässä toimimisen palkkaa nostavista vaikutuksista. Itse asiassa lapsiryhmässä toimivien johtajien peruspalkat jäivät noin neljä prosenttia hallinnollisten johtajien peruspalkkatasosta.

”Vastuualueen laajuus tai lapsiryhmässä toimiminen ei nosta palkkaa.”

Palkkamallien sovittamisen yhteydessä tutkittiin useiden eri muuttujien vaikutusta päiväkodin johtajien peruspalkkaan ja kokonaisansioihin. Päiväkodin johtajien peruspalkan tasoon vaikutti voimakkaimmin KVTES:n mukainen palkkahinnoittelu. Päiväkodin johtajien toiminnan erityispiirteet (esim. päivähoitopalvelujen ulkopuolisesta toiminnasta vastaaminen, useampien päivähoitoyksiköiden johtaminen, päiväkodin ulkopuoliset ryhmät) eivät vaikuttaneet peruspalkkaa nostavasti. Tämä ei kuitenkaan poissulje sen mahdollisuutta, ettei yksittäisissä tapauksissa edellä esitettyihin kriteereihin perustuvia palkanlisiä maksettaisi. Pääkaupunkiseudulla työskentely puolestaan nosti peruspalkkoja noin kuudella prosentilla muuhun Suomeen verrattuna. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi päiväkodin johtajien kokonaisansioiden tasoon vaikuttivat työkokemus (kokemuslisät) sekä useamman yksikön johtaminen. Päiväkodin johtajien näkemyksen mukaan alaisten lukumäärä tulisi olla tärkein kriteeri palkkausta määriteltäessä.

Päivähoidosta vastaavien näkemys:

Varhaiskasvatuksen johtaminen tärkeintä

Lastentarhanopettajaliitto teki keväällä 2003 kyselytutkimuksen kuntien päivähoidosta vastaaville henkilöille. Tarkoituksena oli kerätä tietoa päiväkotien johtajuusjärjestelyitä, johtajien vastuualueista ja työtehtävistä kunnissa.

Kysely lähetettiin jokaiseen maamme 446 kunnasta, ja lomakkeen palautti 160 kuntaa. Vastausprosentti oli noin 36. Suhteellisen lyhyestä ja helposti täytettävästä kyselylomakkeesta huolimatta vastausprosentti jäi melko alhaiseksi.

Keskeiset tulokset

Vastanneiden joukossa oli 24 (15 %) kuntaa, joissa ei ole lainkaan päiväkotitoimintaa.

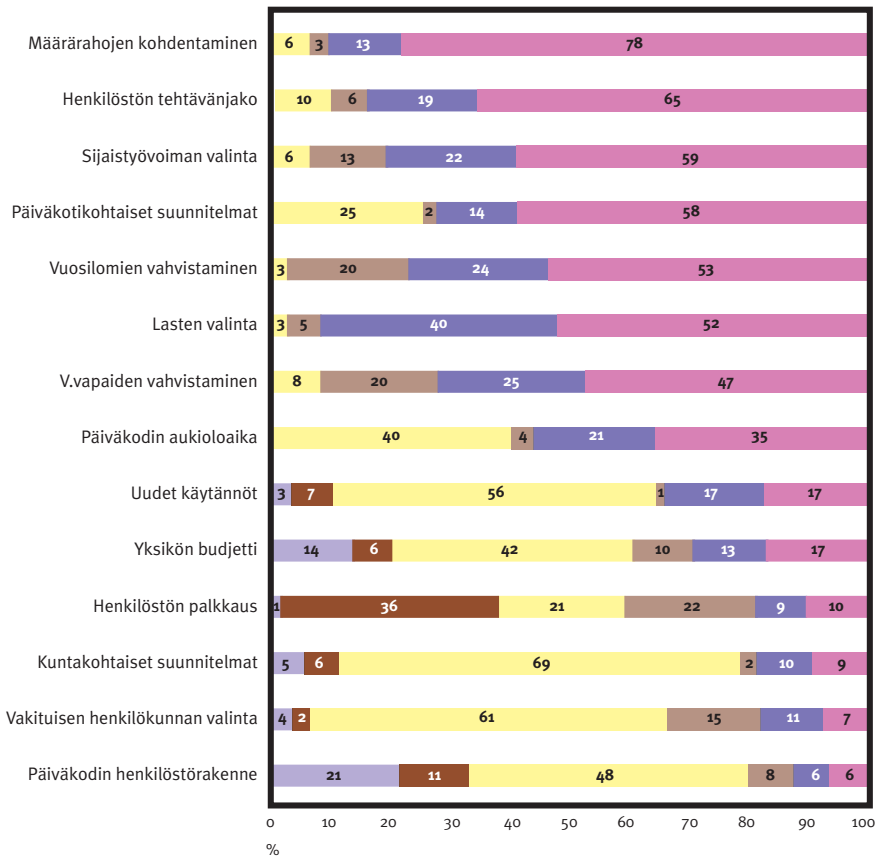
Lähes kahdessa kolmesta niistä kunnista (65,4 %), joissa oli päiväkoti, oli myös tehty jonkinlaisia päiväkotien johtajuutta koskevia päätöksiä.

Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamisen asetti lähes puolet vastanneista päiväkodin johtajan tärkeimmäksi tehtäväalueeksi. Seuraaviksi tärkeimpinä pidettiin työorganisaation ja palveluorganisaation johtamista.

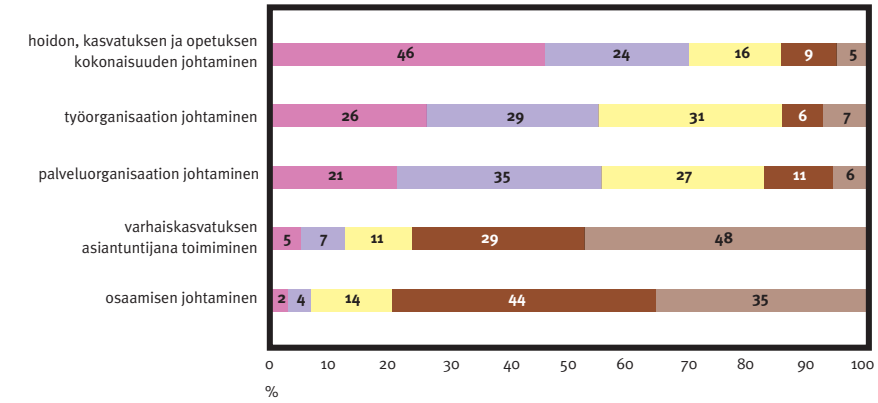
Noin joka kolmannessa kunnassa päiväkodin johtaja tietää riittävästi johtajan työhön liittyvistä juridisista vastuista. 11 % kunnista päivähoidon vastuuhenkilöt olivat sitä mieltä, että johtajilla ei ole riittävästi tietoa juridisista vastuista. Lähes 54 % vastasi, että johtajat tuntevat vaihtelevasti esimerkiksi työturvallisuuslain, henkilötietolain tai sosiaalihuollon asiakaslain sisällöistä.

Yleisimpinä asioina päiväkotien johtajien päätäntävaltaan kuuluvat määrärahojen kohdentaminen päiväkodin sisällä sekä henkilöstön työnjaosta päättäminen. Sen sijaan vakituisen henkilökunnan valinta tai päiväkodin henkilöstörakenteesta päättäminen ovat päiväkodin johtajan päätäntävallan ulkopuolella. Yleisimmin niistä päättää lautakunta.

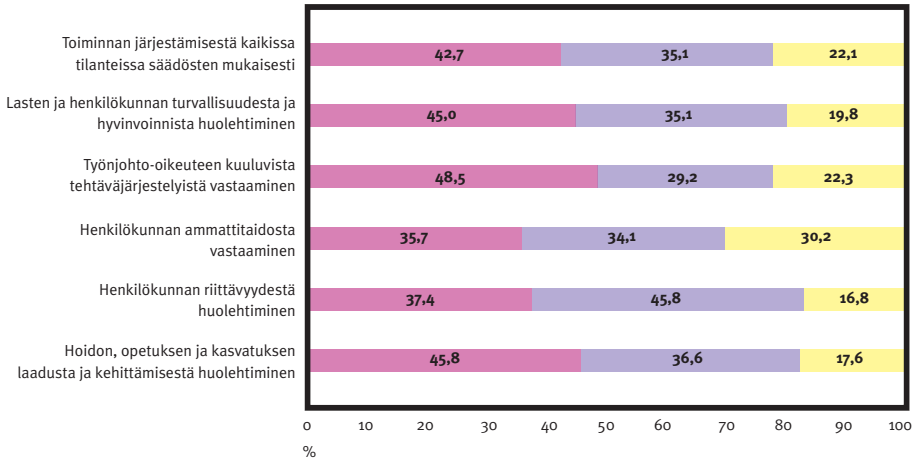
Kuvio 1. Minkä tahojen valintaan kuuluvat seuraavat päiväkotia koskevat asiat pääasiallisesti?



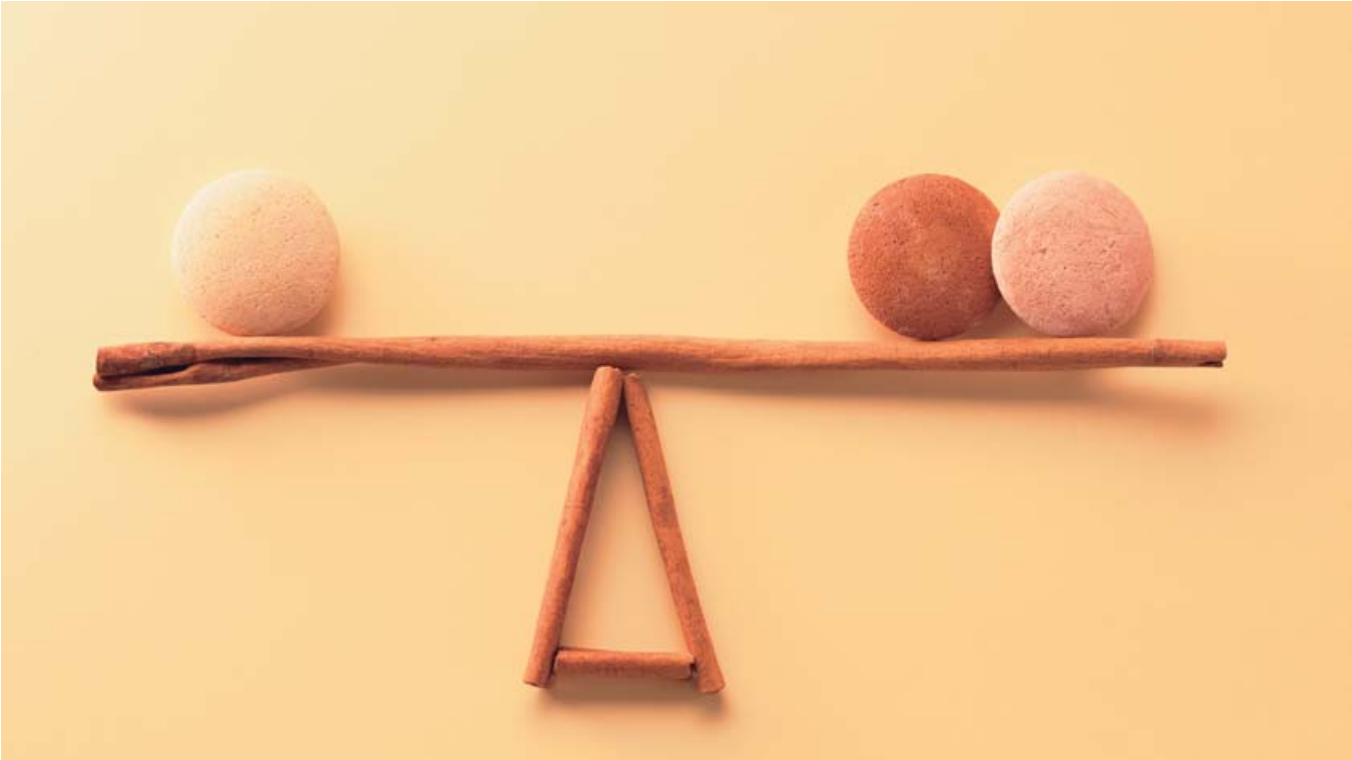
Kuvio 2. Mikä on tärkein tehtävä johtajan keskeistä tehtäväalueista?



Kuvio 3. Johtajien vastuualueiden määrittely kunnissa.



Monimuotoistuva työ haa



Lastentarhanopettajaliiton teettämä tutkimus Päiväkodin johtajan monet roolit kuvaa mielenkiintoisella tavalla päiväkodin johtajuuden ja koko varhaiskasvatustyön viimeaikaisia ja ennakoitavia kehityssuuntia. Tutkimuksen tulokset valottavat samanaikaisesti sekä päiväkodin johtajien toimintaympäristön tilannetta että johtajien omia kokemuksia ja tulkintoja työstään.

Tulokset osoittavat, että päiväkotien johtajat johtavat yhä moninaisemmiksi muuttuvia työorganisaatioita. Moninaisuus liittyy organisaation eri yksiköiden hajasijoitukseen, päivähoidon eri muotoihin, alati moniammatillistuvaan henkilökuntaan ja siihen, että päivähoidon käyttäjät edustavat kaikkia väestöryhmiä ja heidän mukanaan koko ihmiselämän kirjoa.

Kokoavasti voidaan todeta moninaisuuden luonnehtivan päiväkodin johtajien toimintaympäristöä. Moninaisuus merkitsee väistämättä päiväkodin johtajan työn vastuullisuuden ja vaativuuden kasvua.

Toimintayksiköiden hajasijoitus heijastuu johtajan työhön

Vaikka suurin osa johtajista (86,5 %) johtikin yhtä päiväkotia, kuuluu jopa 43,2 % vastaajan johdettavaan työorganisaatioon vähintään yksi ryhmä, joka on sijoitettu muualle kuin ”peruspäiväkotiin”. Suuri osa päiväkotien johtajista vastaa päiväkotitoiminnan ohella erityispäivähoidosta (1/3), perhepäivähoidosta (1/5) ja esiopetuksen (1/5) järjestämisestä.

ASTE PÄIVÄKODIN JOHTAJILLE

Peräti 36,5 % johtajista vastasi myös päivähoitopalveluiden ulkopuolisesta toiminnasta kuten ruokapalvelusta (21,5 %) ja osalla vastuualueisiin kuului erilaisten perhe-, vanhus- ja nuorisoaktiviteettien järjestäminen.

Tutkimus siis vahvistaa päivähoidon työorganisaatioiden rakenteessa tapahtuneen muutoksia. Jo lähes puolet päivähoidon organisaatioista koostuu fyysisesti erillään sijaitsevista toimipisteistä. Usein nämä toimipisteet vielä tuottavat muodoltaan erilaisia päivähoitopalveluja. Kehityssuunta on johtajan työn näkökulmasta merkittävä, vaikka kaikki johtajat itse eivät sitä merkittäväksi näekään.

Kun johtajat esimerkiksi arvioivat niitä tekijöitä, jotka tulisi huomioida heidän palkkauksessaan, nousivat lasten ja alaisten määrä merkittävämmäksi kuin toiminnan monimuotoisuus ja useamman toimipisteen johtaminen. On luonnollista, että ihmissuhdekuormitus (lapset ja aikuiset) näkyy arjen työssä ja tuntuu johtajien kokemusten tasolla (Hujala, Karila, Nivala & Puroila 1998). Painotus kertonee kuitenkin myös omaa tarinaansa johtajien työorientaatiosta ja siitä, etteivät kaikki johtajat vielä ole hahmottaneet monimuotoisuuden työn haasteellisuuteen heijastuvia vaikutuksia.

Millä tavoin toimintojen hajalleen sijoittaminen ja monimuotoisuus sitten lisäävät työn haasteellisuutta? Asian tekee ymmärrettäväksi organisaation kulttuurin käsite. Kulttuurilla voidaan ymmärtää niitä perususkomuksia, sääntöjä, normeja ja käytäntöjä, joita työyksikköön on muodostunut sen historian kuluessa. Erillään sijaitsevilla toimintayksiköillä voidaan siis olettaa olevan vaihtelevia organisaatiokulttuureja.

Mikäli työorganisaatiota halutaan kehittää yhteisönä, jolla on yhtenäiset kasvatukselliset linjaukset ja yhtenäiset toimintakäytännöt, on johtajan kyettävä tunnistamaan erillään sijaitsevien yksiköiden kulttuurin ominaispiirteet ja huomioimaan nämä yhteisön yhteisen kulttuurin rakentamisessa. Näihin vaihteleviin kulttuurisiin käytäntöihin törmätään usein erilaisissa muutoksissa ja kehittämisprojekteissa. Tällä hetkellä ajankohtainen varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen nostaa nämä seikat näkyvästi esille. Samoin asia on väistämättä huomioitava kehitettäessä työorganisaation yhteistä näkemystä laadusta ja laadukkaista työkäytännöistä.

Erilaiset päivähoidon muodot lisäävät vaatimuksia johtajalle

Erilaiset päivähoidon muodot vaativat johtajalta selkeää kuvaa siitä, miten päivähoidolle asetetut perustehtävät voivat toteutua erilaisissa päivähoidon muodoissa. Johtajan tehtävää vaikeuttaa se, ettei maassamme ole olemassa valtakunnallista ohjeistusta tähän seikkaan.

Päivähoidon eri muodot ovat kuitenkin varsin erilaisia kasvu- ja oppimisympäristöjä jo yksin fyysisten tilojensa ja henkilöstön koulutustaustan vuoksi. Johtajat joutuvat työstämään tätä kysymystä mm. varhaiskasvatussuunnitelmien laadinnan yhteydessä. He joutuvat käytännössä ratkaisemaan sen, voidaanko eri päivähoidon muodoille rakentaa yhteinen varhaiskasvatussuunnitelma ja laatia yhteiset laadun kriteerit.

Niin suunnitelmien laadinnan prosessit kuin niiden toteutumisen arviointi muodostuvat väistämättä erilaisiksi päivähoidon eri muodoissa.

Johdettavana moniammatillinen työyhteisö

Päiväkotien johtajat johtavat moniammatillisia työyhteisöjä. Päiväkotien henkilöstön koulutusrakenteessa on ollut havaittavissa viimeisen kymmenen vuoden aikana vähittäinen koulutustason aleneminen. Lastentarhanopettajien virkoja on monin paikoin korvattu lastenhoitajien viroilla. Päivähoidon henkilöstön koulutustaustojen kirjo kuvaa myös alan koulutuksen muutoksia.

Niin lastenhoitajien, lastentarhanopettajien kuin erityislastentarhanopettajienkin viroissa toimii alan koulutusmuutoksista johtuen eri tavoin ja erilaisin painotuksin koulutettuja työntekijöitä. Lastentarhanopettajan viroissa työskentelee lastentarhanopettajan, sosiaalikasvattajan, kasvatustieteen kandidaatin, sosionomin ja kasvatustieteen maisterin tutkinnon suorittaneita. Lastenhoitajien virkoja hoitaa lastenhoitajan, päivähoitajan ja lähihoitajan tutkinnon suorittaneita.

Käsillä oleva tutkimus osoittaa, että koulutusrakenteen muutos ei ole kovin nopea. Tämä selittynee osin sillä, ettei eläkkeelle siirtyminen ja siitä aiheutuva virkojen vapautuminen ole ollut vielä laajamittaista päivähoidossa.

Kunnat ratkaisevat kuitenkin jokaisen vapautuvan viran kohdalla, millaista henkilöstöä kuntaan palkataan. Vanhusten määrän lisääntyminen on saattanut johtaa monet kunnat ratkaisuihin, joissa ne painottavat sektorilta toiselle helposti siirrettävissä olevien lähihoitajien

palkkaamista. Tällöin päivähoidon ja varhaiskasvatuksen osaamisvaatimukset saattavat jäädä rekrytointipäätöksissä vähemmälle merkitykselle. Kuntien ratkaisuissa on nähtävissä vaihtelua ja niinpä vaihtelevat rekrytointiratkaisut näkyvät työyhteisötasolla koulutusrakenteeltaan ja osaamiseltaan vaihtelevina työyhteisöinä.

Päivähoidon henkilöstön koulutusrakenteen vähittäinen muutos ja koulutustaustojen erilaistuminen on tapahtunut samanaikaisesti, kun päivähoidolle ja varhaiskasvatukselle asetetut tehtävät (mm. esiopetus) ja laatuvaatimukset ovat julkilausutusti muuttuneet vaativammiksi ja syvempää osaamista vaativiksi. Myös päivähoidon käyttäjien aiempaa suurempi moninaisuus asettaa haasteita henkilöstön osaamiselle.

Henkilöstön koulutus- ja osaamistaustaa voidaankin pitää yhtenä keskeisimmistä johtajuuden lähiympäristöä kuvaavista tekijöistä.

Henkilöstön koulutuksellinen tausta on merkityksellinen mm. sen kannalta, millaista itseohjautuvuutta ja osaamista johtaja voi työntekijöiltään odottaa. Mitä alhaisempi yksittäisen työorganisaation henkilöstön koulutustausta on, sen suurempi osuus johtajan työssä on osaamisen johtamisella, erityisesti työntekijöiden työssä oppimisen prosessien tukemisella.

Vaihteleva koulutustausta edellyttää johtajalta aktiivista kasvatuksen ja opetuksen johtamista, jotta työyhteisöihin rakentuisi laadukasta ja lapsen kehitystä tukeva yhtenäinen kasvatus- ja opetuskulttuuri. Yksi kasvatuksen ja opetuksen johtamisen keskeisiä kysymyksiä on myös sellaisten toimintakäytäntöjen rakentaminen, joiden kautta mahdollistuu erilaisten pedagogisten jatkumojen rakentaminen niin päivähoidon sisällä kuin päivähoidosta kouluun siirryttäessäkin.

Työn muutostilanteissa on myös ensiarvoisen tärkeää kiinnittää johtamistyössä huomiota työn organisoinnin tapoihin. Johtajan on käytännössä ratkaistava, mitkä ovat erilaisten ammattilaisten tehtävät hänen johtamassaan yhteisössä ja millä tavoin koulutus- ja kokemustaustojen erilaisuus otetaan käyttöön työtilanteissa. Tämä moniammatillisen organisaation johtaminen liittyy keskeisesti osaamisen johtamiseen. Johtajan on tunnettava työntekijöidensä osaaminen ja rakennettava työyhteisöönsä toimivia työtiimejä siten, että työntekijöiden erityisosaaminen tulee käyttöön ja että työntekijöillä on mahdollisuus myös oppia toisiltaan.

Johtaja luo edellytyksiä kasvatuskumppanuudelle

Tutkimuksessa selvitettiin myös päivähoidon käyttäjien taustoja. Subjektiivinen päivähoito-oikeus on jo sinällään tuonut päivähoidon käyttäjiksi kaikki väestöryhmät. Merkille pantavaa on se, kuinka paljon erityistä ja yksilöllistä tukea tarvitsevia lapsia tai perheitä päiväkotien johtajilla oli yhteistyökumppaneinaan. Lähes 90 prosentissa päiväkodeista oli erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevia lapsia ja lähes joka toisessa päiväkodissa oli maahanmuuttajataustaisia lapsia.

Yhteistyö perheiden kanssa koskettaa johtajien työtä sekä välittömästi että välillisesti. Johtaja kohtaa usein vanhemmat ensimmäisenä päivähoitoinstituution edustajana vanhempien hakiessa lapselleen hoitopaikkaa. Näissä kontakteissa johtaja tarvitsee kulttuurista lukutaitoa, jotta hän kykenee kertomaan päivähoidosta ja varhaiskasvatuksesta hyvin erilaisten vanhempien tarpeiden mukaisesti.

Johtajan merkitys päivähoidon palvelukulttuurin muodostumiselle on keskeinen. Viime vuosina perheiden ja päivähoidon yhteistyön luonnetta on haluttu kehittää kasvatuskumppanuuden hengessä. Johtaja luo omalla johtamistoiminnallaan puitteita kumppanuutta mahdollistavan työotteen kehittymiselle. Hän mm. organisoi työyhteisön työajan käyttöä siten, että vanhempien ja henkilöstön keskusteluille löytyy aikoja ja paikkoja päivähoidon arjesta.

Erityislasten ja maahanmuuttajataustaisten lasten kohdalla lapsen kanssa työskentelee usein moniammatillinen ryhmä. Vaikka varsinainen yhteistyö moniammatillisissa verkostoissa usein tapahtuukin perustyöntekijöiden kesken, on johtajalle keskeinen merkitys yhteistyö- ja verkostosuhteiden rakentajana. Samoin johtajan tehtävänä on välittää lapsiperheiden palvelujärjestelmän organisoinnista vastaaville tahoille tietoa siitä, millaisissa tilanteissa erilaiset lapsiperheet elävät ja millaisia palveluita perheet ja lapset kunnalta tai muilta yhteisöiltä tarvitsevat.

Päivähoidon johtaminen resurssoitava haasteiden mukaan

Edellä on tarkasteltu johtajan toimintaympäristön muutoksia ja niiden johtajan työlle aiheuttamia haasteita. Kuinka johtajilla on sitten mahdollisuus tarttua näihin haasteisiin? Tutkimuksen tulokset antavat karun kuvan työn haasteiden ja työn resurssoinnin välisestä suhteesta päiväkodin johtajien arjessa. Lähes kaksi kolmesta päiväkodin johtajasta on ns. lapsiryhmävastuinen johtaja eli tehtäviin kuuluu normaali lastentarhanopettajan työtehtävä ja oman yksikön johtaminen.

Tilanne on mielenkiintoinen paitsi johtajien kuormittuvuuden myös aikuisten ja lasten suhdelukuja koskevien säädösten näkökulmasta: johtajien toimiessa johtajan tehtävissä eivät suhdelukusäädökset täyty, mikä on varmastikin yksi taustatekijä johtajien riittämättömyyden tunteeseen. Monet heistä saattavat kokea tilanteen omaksi syykseen, vaikka tosiasiallinen syy löytyykin työn rakenteellisista perustoista. Onko niin, että palveluiden organisoinnista vastaavat tahot eivät katsokaan suhdelukusäädösten velvoittavan heitä toiminnan organisoinnissa (ks. Karila 2002)? Voidaan myös kysyä, millaisille tulkinnoille päiväkodin johtajan työstä ja sen edellyttämästä osaamisesta kuntatyönantajat pohjaavat työn resurssointia koskevat ratkaisunsa.

Edellä kuvattua tilannetta vielä hankaloittaa se, että johtajat ovat vaihtelevaa joukkoa oman työnsä tulkinnoissa. Lapsiryhmässä toimivista johtajista hieman alle puolet piti lastentarhanopettajan roolia ja hieman alle puolet johtajan roolia työssään ensisijaisena. Tämä tulkintaero tulee esiin myös siinä, että vain hieman yli 40 prosenttia lapsiryhmissä toimivista johtajista kannatti ajatusta johtajien vapauttamisesta lapsiryhmätyöskentelystä. Johtajan työn vaativuuden näkökulmasta tarkasteltuna näyttäisi kuitenkin siltä, ettei lapsiryhmässä työskentelyä ja johtamisen muuttuneita haasteita ole mahdollista yhdistää. On siis välttämätöntä etsiä uudenlaisia rakenteellisia ratkaisuja päivähoidon johtamisen organisointitapoihin.

Huomio osaamisen johtamiseen

Kyselyssä johtajia pyydettiin arvioimaan omaa ajankäyttöään Karilan (2001) esittämän jäsennyksen pohjalta. Pääpaino näyttää olevan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden (31 %) ja työorganisaation (26 %) johtamisessa. Painotus on ymmärrettävä päivähoidon viimeaikaisten kehityssuuntien valossa. Vahvistunut informaatio-ohjaus ja sen suuntautuminen päivähoidon sisällöllisiin kysymyksiin (Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, huomion kiinnittäminen laadun arviointiin) on haastanut päivähoidon organisaatiot pohtimaan työnsä perusteita ja laatua.

Edellä on kuvattu päivähoidon organisaatioiden monimuotoistumista, mikä heijastuu myös työorganisaation ja sen erilaisten ”alayksiköiden” johtamisen painotuksessa. Myös palveluorganisaation johtaminen (17 %) näyttää vievän melko suuren lohkon johtajien työajasta: tämä selittynee subjektiivisen oikeuden mukanaan tuomalla jatkuvalla päivähoitopaikkojen järjestämisen tarpeella (vaihdellen toki suuresti kunnittain), sekä yleisemmin julkisten organisaatioiden kehittämiseen liittyvällä asiakaslähtöisyydellä. Palveluorganisaation johtamisen painotusta lisää myös se, että entistä useammin lapsiperheille suunnattuja palveluita halutaan kehittää kunnan alueella yhtenäisin periaattein. Tämä moniammatillisissa verkostoissa työskentely lisää omalta osaltaan palvelujohtamiseen kuluvaa aikaa.

Huomiota kiinnittää se, että osaamisen johtamiseen käytetään ainoastaan 11 % työajasta, vaikka päivähoitoyhteisöjen työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen haasteet ovat ilmeiset. Tilanne muuttui aavistuksen osaamisen johtamista painottavampaan suuntaan (15,3 %), kun johtajat ilmaisivat toiveitaan työajan jakautumisesta eri tehtäväalueiden kesken. Osaamisen johtamiseen toivottiin voitavan käyttää enemmän aikaa työorganisaation johtamiseen käytettyä aikaa vähentämällä.

Osaamisen johtamisen melko vähäinen painotus liittynee siihen kulttuuriseen kysymykseen, ettei työtä ja sen vaatimuksia ole päivähoidon ja varhaiskasvatuksen yhteisöissä tarkasteltu kovinkaan pitkään osaamisen näkökulmasta. Hiljaisen tiedon vahva osuus ammattitaidossa on hiljaisesti hyväksytty, ja kulttuurisesti on nähty myös sopivaksi olla kiinnittämättä huomiota työntekijöiden erilaiseen osaamiseen. Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen kehittämishaasteet kuitenkin tekevät tällaisen ajattelutavan aikansa eläneeksi. Työyhteisöt eivät yksinkertaisesti selviä uusista tehtävistään, ellei työntekijöiden osaamiseen ja sen kehittämiseen kiinnitetä aiempaa suurempaa huomiota. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden taustatietojen valossa voidaan olettaa, ettei kovinkaan moni johtajista ole saanut koulutusta osaamisen johtamiseen peruskoulutuksessaan eikä myöhemmässä täydennyskoulutuksessaan. (Ks. osaamisen johtamista päivähoidossa Karila & Nummenmaa 2002.)

Tutkimukseen vastanneiden johtajien koulutustaustana oli valtaosin lastentarhanopettajan tutkinto. Heistä peräti 77 prosenttia katsoi tutkinnon olevan riittävä päiväkodin johtajan työhön. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että lähes 80 prosenttia vastaajista ilmoitti tarvitsevansa lisäkoulutusta johtamistehtäviin.

Työn moninaisen vaativuuden näkökulmasta tarkastellen perusteltua olisi se, että päiväkodin johtajalta vaadittaisiin maisteritason koulutus. Tällainen koulutus antaisi nykyistä paremmat valmiudet johtajille erityisesti hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamiseen sekä osaamisen johtamiseen.

Jotain tarttis tehrä!

Päiväkotien johtajien työ on muuttunut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen kuluessa, mutta johtamisen resurssointi ei ole lisääntynyt muuttuneita tehtäviä vastaavaksi. Yhä edelleen enemmistöltä johtajia odotetaan samanaikaista panosta lapsiryhmän kasvatukseen ja opetukseen ja monimuotoistuvan päivähoitoyksikön johtamiseen. Johtajat ovat kuitenkin varsin keskeisessä asemassa siinä, millä tavoin poliittisessa ohjauksessa (Valtioneuvoston varhaiskasvatuksen linjaukset) ja valtakunnallisessa informaatio-ohjauksessa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet) esitetyt päivähoidon ja varhaiskasvatuksen kehittämissuunnat toteutuvat arjen käytännöissä.

Mikäli odotuksena on muutos paitsi asiakirjojen myös arjen tasolla, johtajat tarvitsevat tukea työyhteisöjen johtamiselle. Keskeisimmät tuen muodot ovat nähdäkseni johtamiselle osoitettu aikaresurssi ja työnantajan tarjoama täydennyskoulutus. Täydennyskoulutuksen tarvetta on ymmärtääkseni ensisijaisesti hoidon, kasvatuksen ja opetuksen sekä osaamisen johtamisen alueilla.

Kirsti Karila

KT Kirsti Karila työskentelee ma. professorina Tampereen yliopiston varhaiskasvatuksen yksikössä.

Lähteet:

Hujala, Eeva, Karila, Kirsti, Nivala, Veijo & Puroila, Anna Maija 1998.
Towards understanding leadership in the context of Finnish early childhood. Teoksessa Eeva Hujala & Anna-Maija Puroila (toim.) Towards undestanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives. Acta Universitatis Ouluensis E 35. Oulu: Oulun yliopisto, 147–170.

Karila, Kirsti 2001.
Päiväkodin johtajan muuttuva työ. Lastentarha 5 (64), 30–35.

Karila, Kirsti & Nummenmaa, Anna Raija 2002.
Osaamisen johtaminen päiväkodissa. Lastentarha 3(65), 28–31.

Karila, Kirsti 2002.
How does society regulate work in early childhood and what impacts do regulations have on leadership? Teoksessa Veijo Nivala ja Eeva Hujala (toim.) Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. Acta Universitatis Ouluensis E 57. Oulu: Oulun yliopisto, 65–74.

Makkonen, Marja-Liisa 2002.
Millaista yhteisöä Sinä johdat? Johtaja päiväkotikulttuurin kuvaajana ja arvioijana. Lastentarha 1 (65), 29–34.

Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi

Varhaiskasvatuksen parissa työskentelevien ammattilaisten työn vaativuustekijät ovat muuttuneet voimakkaasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Muutoksen taustalla on nähtävissä ainakin kolme kehitystrendiä.

Ensinnäkin suomalaisen yhteiskunnan jatkuva ja nopeutuva muutos on monin eri tavoin vaikuttanut lasten ja lapsiperheiden elämään. Perherakenteet ovat monimuotoisempia kuin koskaan ennen lisääntyvien avioerojen ja uusperheiden syntymisen myötä. Monet perheet tasapainoilevat tänä päivänä myös perhe-elämän asettamien vaatimusten sekä työttömyyden, työsuhteiden epävakauden ja työelämän kuluttavuuden keskellä. Kentältä tulee yhä useammin viestejä erityisen tuen tarpeessa olevien lasten ja perheiden määrän lisääntymisestä. Lisäksi kansainvälistyminen ja ihmisten liikkuvuus maiden rajojen yli heijastuu varhaiskasvatustyöhön siten, että useissa päiväkodeissa on eri kulttuureissa eläneitä lapsia.

Kun lainsäädännöllisesti on määritelty kaikkien lasten subjektiivinen oikeus kunnan järjestämään päivähoitopaikkaan, päiväkodin työntekijät kohtaavat työssään perherakenteeltaan, elämäntilanteeltaan sekä etniseltä, kulttuuriselta ja uskonnolliselta taustaltaan erilaisia perheitä. Yksi ja sama työn tekemisen tapa ei tällaisen monimuotoisuuden keskellä ole enää mahdollista, vaan yhä enemmän on tarpeen suunnitella ja toteuttaa varhaiskasvatustyö perheiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Monissa tapauksissa tämä edellyttää moniammatillista yhteistyötä perheiden kasvatustyön tukemiseksi.

Johtajalla vastuuta toiminnan sisällöstä

Toiseksi varhaiskasvattajien työn vaativuutta lisää se, että nyky-yhteiskunnassa päätösvalta ja samalla vastuu on siirtynyt aikaisempaa enemmän kohti paikallista ja suorittavaa tasoa. Vaikka valtiovalta lainsäädännöllisesti velvoittaa kunnat päivähoidon ja esiopetuksen järjestämiseen, kunnilla ja päivähoitoyksiköillä on varsin paljon liikkumatilaa palvelujen järjestämisen ja niiden sisällön suhteen.

Varhaiskasvatustyön sisällön suuntaviivat valtiovalta on määritellyt esimerkiksi päivähoitolaissa olevassa kasvatustavoitepykälässä (Laki lasten päivähoidosta &.) ja Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (1996; 2001). Nämä asiakirjat ovat kuitenkin siinä määrin yleisluonteisia, että ne eivät tarjoa minkäänlaisia suoria ohjeita varhaiskasvatustyön toteuttamiseen.

Päiväkodin johtajalla ja muilla työntekijöillä onkin keskeinen vastuu päiväkodin toiminnan sisällön rakentamisesta yhteistyössä lasten ja perheiden kanssa. Tämä edellyttää vahvaa asiantuntemusta ja kykyä tehdä harkittuja ratkaisuja säädösten asettamissa puitteissa.

Kolmanneksi päiväkodin työntekijöiden työn vaativuutta lisää varhaiskasvatuksen tieteellistyminen. Koska varhaiskasvatusta koskeva tutkimustoiminta on lisääntynyt, tarjolla on päiväkodin työntekijöitä koskettavaa tieteellistä tietoa lapsen kasvusta ja oppimisesta, perheistä ja yhteiskunnasta enemmän kuin koskaan ennen.

Informaatioyhteiskunnassa tieto on myös nopeasti uusiutuvaa ja osin jopa muuttuvaa. Alan kehityksen seuraaminen ja siihen osallistuminen on tullut olennaiseksi osaksi varhaiskasvattajan työtä. Yhä enemmän on myös paineita siihen suuntaan, että varhaiskasvatustyön tulisi olla teoreettisesti hallittua. Varhaiskasvattajan tulisi siis kyetä argumentoimaan, minkälaisiin oletuksiin lapsuudesta, kasvatuksesta ja yhteiskunnasta hänen tekemänsä ratkaisut perustuvat.

Toimenkuvat vaihtelevat

Päiväkodin työyhteisössä toimii erilaisen koulutustaustan omaavia työntekijöitä. Eri ammattiryhmien välinen työnjako on vuosien saatossa vaihdellut. Selkeästi määritellyistä tehtäväkuvista on viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana siirrytty kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tämä on saattanut rikastuttaa päiväkotityötä ja mahdollistaa työntekijöiden erilaisen osaamisen hyödyntämisen työn arkipäivässä. Toisaalta toimenkuvien hämärtyminen on saattanut johtaa myös siihen, että eri ammattiryhmien asiantuntijuuden ydin on joutunut kadoksiin.

Päiväkodin johtajan sijoittuminen kunnan hallinnolliseen organisaatioon vaihtelee kunnittain ja työyksiköittäin. Myös päiväkodin johtajan virkanimikkeet ja työtehtävät vaihtelevat. Useimmiten päiväkodin johtaja hoitaa yhden päiväkodin johtajan tehtävät joko lapsiryhmätyöskentelystä vapautettuna hallinnollisena johtajana tai yhdistäen lapsiryhmätyön ja johtajuuden. Tähän tehtäväkenttään on kuitenkin alkanut tulla yhä enemmän vaihtelua. Monilla päiväkodin johtajilla on tänä päivänä vastuullaan edellä mainittujen tehtäväalueiden ohella oman alueen perhepäivähoidon tai leikkitoiminnan ohjaus. Joissakin kunnissa on myös käytäntönä keskittää useamman päiväkodin johtamistehtävät yhdelle johtajalle.

Vaikka päiväkodin johtajien toimenkuvat vaihtelevat, päätehtäväalueen muodostavat nimenomaan johtamistehtävät: **1.** palveluorganisaation johtaminen, **2.** työyhteisön johtaminen, **3.** kasvatus- ja opetustoiminnan johtaminen, **4.** työntekijöiden ja työyhteisön osaamisen kehittäminen sekä **5.** varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen.

Päiväkodin johtajan hallinnollinen rooli on kaksiulotteinen. Toisaalta päiväkodin johtaja vastaa työyksikkönsä tuloksellisuudesta sosiaalitoimen ja kunnan organisaatiossa, toisaalta johtajalla on vastuu päiväkodin työyhteisön sisällä hallinnollisten tehtävien toteuttamisesta. Päiväkodin johtajan työ ei ole kuitenkaan yksinomaan hallinnointia, vaan johtaja vastaa myös päivähoidon pedagogisen ja sosiaalipalvelullisen perusfunktion toteutumisesta oman päiväkotinsa osalta sekä henkilöstön ammatillisen osaamisen tukemisesta ja kehittämisestä.

Kaiken kaikkiaan päiväkodin johtajan työ edellyttää laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntijuutta. Päiväkodin johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu kaikesta päiväkodin toiminnasta. Tämä vastuu on olemassa riippumatta siitä, minkälainen johtamistyyli ja organisaatiokulttuuri päiväkodeissa vallitsee. Esimerkiksi tiimityöskentelyyn pohjautuva toimintatapa tai jaettu johtajuus ei siis poista johtajan vastuuta toiminnan kokonaisuudesta.

Opetuksellinen orientaatio lisääntyy

Vuosien varrella lastentarhanopettajan työssä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Tähän ovat vaikuttaneet yhteiskunnan rakenteelliset muutokset ja kasvatusideaalien vaihtelu. Myös tieto lapsen kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta sekä varhaisvuosien merkityksestä on lisääntynyt. Perinteisesti lastentarhanopettajan työssä on painottunut pedagoginen ulottuvuus. Erityisesti esiopetusuudistus ja sitä edeltänyt keskustelu varhaiskasvatuksesta on yhä enemmän nostanut esiin tarvetta päivähoidon työntekijöiden opetuksellisen orientaation vahvistamiseen. Lastentarhanopettajalta edellytetään hoidon ja kasvatuksen ohella myös oppimisen ilmiöiden tuntemusta.

Johtajan ohella lastentarhanopettajat muodostavat päiväkodin työyhteisössä laajimman pedagogisen koulutuksen saaneen ammattiryhmän. Tästä näkökulmasta on luontevaa, että kasvatustyötä toteuttavassa tiimissä lastentarhanopettajalla on muita ammattiryhmiä enemmän vastuuta pedagogiikan suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista. Toisaalta erityisenä haasteena on myös se, että tiimin kaikkien jäsenten osaaminen saadaan työprosessiin mukaan. Tämä edellyttää lastentarhanopettajalta kykyä toimia yhteistyössä muiden tiimin jäsenten kanssa.

Lastentarhanopettajan asiantuntemus painottuu lapsen kasvu- ja oppimisprosessin tuntemiseen ja tukemiseen. Olisi kuitenkin liian kapea-alaista mieltää lastentarhanopettajan työ yksinomaan lapsen ja ammattilaisen välisenä vuorovaikutuksena. Lapsi on kiinteä osa perhettään, ja perheen hyvinvointi vaikuttaa keskeisesti lapsen hyvinvointiin, kasvuun ja kehitykseen. Perheiden kasvatustyön tukeminen onkin lastentarhanopettajan työn ydinaluetta.

Päiväkotityö muutoksessa

Edellä olen lyhyesti hahmotellut varhaiskasvatuksen ammattilaisten työhön vaikuttavia yhteiskunnallisia kehitystrendejä sekä päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan työn luonnetta. Yhteenvetona päiväkotityötä voidaan luonnehtia seuraavalla tavalla:

- Työ tapahtuu lasten ja perheiden parissa – työssä on voimakkaasti läsnä sosiaalisen vuorovaikutuksen kenttä. Työ on aina joiltakin osin ennakoimatonta ja tilanteittain vaihtuvaa.
- Työn ydin on kasvatuksellinen ja perheiden tukemiseen tähtäävä.

- Työ on luonteeltaan yhteistyötä – yhä useammin yhteistyöhön osallistuu päiväkodin työntekijöiden ja perheiden ohella moniammatillinen tiimi.
- Työ edellyttää työntekijältä itsenäistä ajattelua, arviointia ja harkintaa – lapsen kasvu ja oppiminen ovat ilmiöinä niin monivivahteisia, että suoria ohjeita työn toteuttamiseen on mahdotonta antaa.
- Työn asettamat vaatimukset ja työtä koskeva tieto muuttuu – osaaminen tulee myös nähdä muuttuvana ja kehittyvänä.
- Työ tapahtuu päiväkodin institutionaalisessa kontekstissa – työ edellyttää yhteisiä sopimuksia työn organisoitumisesta.
- Työ tapahtuu päiväkodissa – päiväkodissa kuten missä tahansa organisaatiossa tai yhteisössä on olemassa oma kulttuurinsa. Käsitykset päiväkotityöstä, eri ammattiryhmien välisestä yhteistyöstä ja päiväkodin johtajuudesta ovat sidoksissa päiväkotikulttuuriin.

Osaamisen ydinalueet

Tämän jäsennyksen pohjalta päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan osaaminen voidaan tiivistää seuraaviin ydinalueisiin.

Jäsennyksen taustalla on alun perin Ekolan ja Rantasen (1988) kehittelemä jaottelu opettajan ammattitaidon osa-alueista. Olen ollut jo aikaisemmin soveltamassa sitä erityisesti varhaiskasvatuksen ammattilaisten osaamiseen, Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1988.

1. Perusosaamisen alueet

a. Varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta

Varhaiskasvatuksen parissa työskentelevien ammattilaisten professionaalinen osaaminen perustuu ammatilliseen arvostelukykyyn. Ammatillinen arvostelukyky viittaa siihen, minkälaisin perustein työntekijä työssään tekee ratkaisuja ja valintoja. Ihmisten parissa tehtävän työn perusta on luonteeltaan eettis-filosofinen. Esimerkiksi lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista koskevat tavoitteet pitävät aina sisällään oletuksen näiden prosessien toivottavasta suunnasta. Kyse on siis päämääristä, jotka ovat sidoksissa arvoihin. Päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan ammatillinen osaaminen perustuu henkilökohtaisten arvojen ja kasvatuksellisen päämäärän tiedostamiseen. Johtajan osaamiseen kuuluu myös päiväkodin työyhteisön yhteisen arvopohjan ja toimintaajatuksen selkiyttäminen ja kehittäminen.

b. Tiedon struktuuri

Päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan perusosaamiseen kuuluu työhön liittyvän tiedon hallinta. Työssä tarvittava tieto on toisaalta kutakin lasta ja perhettä koskevaa yksilöspesifiä tietoa, toisaalta taas alaan liittyvää yleistä teoreettista tietoa varhaiskasvatuksen ilmiökentästä. Varhaiskasvatuksen tieteellistyminen edellyttää näiltä päiväkotien kasvatus- ja opetustyöstä eniten vastuussa olevilta ammattiryhmiltä oman alan teoreettisen kentän hallintaa, kykyä seurata varhaiskasvatuksen tieteenalan kehitystä ja uusinta tutkimusta sekä valmiuksia osallistua varhaiskasvatuksen kehittämiseen.

c. Työmenetelmät

Päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan työmenetelmiin liittyvän osaamisen laajuus ja painopiste on erilainen. Lastentarhanopettajan ydinosaamiseen kuuluvat lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemiseen liittyvät menetelmät ja erilaiset perhetyön menetelmät. Koska päiväkodin johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu oman yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta, johtaja tarvitsee työssään niiden ohella myös työn organisoimiseen ja tiedonkulkuun liittyvää osaamista sekä päiväkotitoiminnan arvioinnin ja kehittämisen välineitä.

d. Sosiaalinen osaaminen

Sekä päiväkodin johtajan että lastentarhanopettajan työ tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kentällä. Tämä edellyttää varhaiskasvatuksen ammattilaisilta sosiaalista osaamista, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja.

2. Tilanneosaaminen

Edellä mainitut neljä osaamisen aluetta muodostavat päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan ammatillisen osaamisen ytimen. Hyvin oleellinen on myös ns. osaamisen näkyvä alue eli se, miten nämä alueet päiväkotityön arjessa konkretisoituvat. Ammatillinen osaaminen on nimittäin suurelta osin myös tilannesidonnaista, toisin sanoen eri tilanteissa tarvitaan eri tavoin painottunutta osaamista. Tästä syystä ammatilliseen osaamiseen kuuluu olennaisella tavalla kyky tulkita työtilanteita ja toimia tilanteiden edellyttämällä tavalla.

Työn edellyttämä osaaminen saattaa saada erilaisia painotuksia myös ajasta ja paikasta riippuen. Esimerkiksi monikulttuurisessa päiväkodissa työntekijöiden kielitaito tai perheen kriisitilanteessa työntekijöiden kriisinhallinnan taidot voivat nousta keskeiseksi työn tekemisen edellytykseksi.

3. Ammatilliseen uusiutumiseen liittyvä osaaminen

Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa ei riitä, että on kerran saanut muodollisen pätevyyden ammatin harjoittamiseen. Päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan ammatillisessa osaamisessa keskeisen ulottuvuuden muodostaa kasvumyönteisyys ja perusosaamisen alueisiin liittyvä jatkuva ammatillinen uusiutuminen. Päiväkodin johtajan osaamiseen kuuluu myös henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukeminen.

Viereisellä sivulla pyrin vielä yksityiskohtaisemmin erittelemään, minkälaisia ulottuvuuksia edellisen osaamisen alueiden sisällä on nimenomaan päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan työhön liittyen. Päiväkodin johtajan osaamista tarkastelen nimenomaan johtamistehtävien kannalta. Päiväkodin johtajan osaamisen alueet luonnollisesti vaihtelevat sen mukaan, mitä kaikkea muuta (lapsiryhmätyöskentely, perhepäivähoidon ohjaus jne.) johtajan työnkuvaan kuuluu.

Anna-Maija Puroila

KT Anna-Maija Puroila työskentelee kehittämispäällikkönä Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa Oulussa.

Päiväkodin johtajan ydinosaamisen alueet

Perusosaaminen

a. Varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta

- Työyhteisön yhteisen arvopohjan ja toimintaperiaatteiden selkiyttäminen.
- Tietoisuus omista arvoista ja päämääristä.
- Tietoisuus omasta lapsi- ja kasvatusnäkemyksestä sekä maailmankuvasta.
- Kyky argumentoida työhön liittyvät ratkaisut.

b. Tiedon struktuuri

- Kasvatusorganisaation johtamista koskevan tiedon hallinta. – Kunta-organisaatiota koskevan tiedon hallinta. – Lapsen kasvua, kehittymistä ja oppimista koskevan tiedon hallinta. – Lapsiperheitä ja ympäröivää yhteiskuntaa koskevan tiedon hallinta. – Kyky seurata päiväkodin johtamiseen liittyvien tieteenalojen kehitystä ja osallistua siihen.

c. Työmenetelmät

- Päiväkotityön organisointi (työnjako, vastuualueet, resurssien hallinta).
- Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen.
- Päiväkotityön kehittämiseen liittyvä osaaminen.
- Työn tuloksellisuuden ja laadun arvioinnin menetelmiin liittyvä osaaminen.

d. Sosiaalinen osaaminen

- Kyky luoda positiivinen suhde eri toimijatahoihin (lapset, vanhemmat, työyhteisö, muut ammattilaiset, kuntaorganisaatio, päättäjät).
- Kommunikaatiotaidot.
- Päätöksentekotaidot.
- Konfliktinratkaisutaidot.
- Vaikuttaminen.

Tilanneosaaminen

- Osaamisen ”näkyvä osuus”.
- Kyky soveltaa perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla.
- Tilannesidonnaiset osaamisen alueet.

Ammatillinen uusiutuminen

- Henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukeminen.
- Työyhteisön kehittäminen.
- Oman perusosaamisen kehittäminen.

Lastentarhanopettajan ydinosaamisen alueet

Perusosaaminen

a. Varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta

- Tietoisuus omista arvoista ja päämääristä.
- Tietoisuus omasta lapsi- ja kasvatusnäkemyksestä sekä maailmankuvasta.
- Kyky argumentoida työhön liittyvät ratkaisut.

b. Tiedon struktuuri

- Lapsen kasvua, kehittymistä ja oppimista koskevan tiedon hallinta.
- Lapsiperheitä ja ympäröivää yhteiskuntaa koskevan tiedon hallinta.
- Perustietämys lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen ongelmista sekä kyky varhaiseen ongelmiin puuttumiseen.
- Kyky seurata varhaiskasvatukseen liittyvien tieteenalojen kehitystä ja osallistua siihen.

c. Työmenetelmät

- Yksittäisen lapsen ja lapsiryhmän kasvu- ja oppimisprosessin tukemiseen liittyvien menetelmien hallinta.
- Perhetyön menetelmien hallinta.
- Työn arviointiin ja kehittämiseen liittyvä osaaminen.

d. Sosiaalinen osaaminen

- Kyky luoda positiivinen suhde eri toimijatahoihin (lapset, vanhemmat, työyhteisö, muut ammattilaiset).
- Kommunikaatiotaidot.
- Päätöksentekotaidot.
- Konfliktinratkaisutaidot.
- Vaikuttaminen.

Tilanneosaaminen

- Osaamisen ”näkyvä osuus”.
- Kyky soveltaa perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla.
- Tilannesidonnaiset osaamisen alueet.

Ammatillinen uusiutuminen

- Oman perusosaamisen kehittäminen.
- Työyhteisön kehittymiseen osallistuminen.

Johtajuuden ytimessä

Osaamisen ja hyvinvoinnin vaaliminen

Mistelin päiväkoti Vantaalla ottaa tulijan vastaan puun tuoksulla, valolla ja kodikkuudella. Hirsiseinien kuulee melkein kuiskivan, että tässä talossa työskentelee hyvinvoivia lapsia ja aikuisia.

Pellavaöljyttyjä lattioita puhdistava laitoshoitaja viestittää koko olemuksellaan päiväkodin johtaja Teea Pellikan johtamisidean: henkilöstön työhyvinvointi on etusijalla, sillä se heijastuu lapsiin ja heidän vanhempiinsa.

”Päiväkodin johtaminen on loppujen lopuksi paljon kiinni henkilön omista arvostuksista. Minä painotan pedagogisuutta ja henkilökunnan hyvinvointia. Paperihommat on totta kai hoidettava, mutta henkilöstölle on oltava aikaa aina, kun sitä tarvitaan. Olen myös sanonut henkilöstölle ääneen, että minulle on tärkeää koko väen hyvinvointi”, Teea kuvaa.

Mitään erillisiä työhyvinvointitemppuja Teean ei ole tarvinnut opetella. Johtajan huoneen ovi on aina sepposen selälleen henkilöstön tulla ja purkaa pulmiaan. Teea sanoo itse olevansa erittäin sitoutunut työhönsä ja vaatii myös itseltään sen mitä toisilta odottaa.

”Olen yksi muiden joukossa tekemässä arjesta onnistunutta enkä vain sanomassa, mitä pitäisi tehdä.”

”Kaikki päivähoitoyksikköni lapset tuntevat minut ja minä heidät”, sanoo päiväkodinjohtaja Teea Pellikka, jonka vastuulla on 130 lasta ja 25 aikuisen moniammatillinen joukko.

Johtajuus on oma ammatti

Teea Pellikan työmaana on johtaa Ruskeasannan päivähoitoyksikköä, johon kuuluvat 60 lapsen Mistelin päiväkodin lisäksi perhepäivähoitoyksikkö ja luontokerho Metsäläiset. Teean vastuulla on 130 lasta ja 25 aikuisen moniammatillinen joukko! Omaa lapsiryhmää Teealla ei sentään ole vedettävänään.

Vantaa on siirtynyt käytäntöön, että päiväkodin johtajille ei osoiteta lapsiryhmää, vaan johtajan tehtävä on koordinoida, kehittää, suunnitella ja johtaa. Jollakin voi olla johdettavanaan kaksi päiväkotia, päiväkoti ja ryhmäperhepäiväkoti tai kuten Teealla päiväkoti, perhepäivähoitajia ja kerhotoimintaa. Erilaisia yhdistelmiä on lukuisia.

”Johtajuuden irrottaminen lapsiryhmän vetämisestä on ehdottomasti toimiva ratkaisu. Itse olin aikoinani johtajana Veturipolun päiväkodissa, jossa minulla oli myös lapsiryhmä. Tein mielettömän pitkiä työpäiviä ja aina oli riittämättömyyden tunne. Joko en ehtinyt mielestäni antaa lapsiryhmälle täyttä panosta tai sitten en ehtinyt riittävällä tarmolla uppoutua esimiestehtäviin.”

Teean mielestä hallinnollisena johtajana työskentely ei ole missään nimessä tarkoittanut sitä, että kontakti lapsiin, pedagogiseen työhön ja varhaiskasvatukseen olisi löyhtynyt. Päinvastoin – aikaa paneutua varhaiskasvatukseen ja suunnitteluun on nyt riittävästi.

Moniammatillisuus rikastuttaa

Teea sanoo, että Ruskeasannan päivähoitoyksikössä ollaan likellä ihannetilaa, mikä näkyy niin Vantaan kaupungin henkilöstökyselyssä kuin asiakastyytyväisyyskyselyissä.

”Oman rikastuttavan lisänsä niin minun työhöni kuin koko moniammatillisen henkilökunnan työhön ovat tuoneet perhepäivähoitajat, jotka liitettiin osaksi päivähoitoyksikön kokonaisuutta. Perhepäivähoitajille hoidettavine lapsineen Mistelin päiväkodin tilat ja piha ovat avoinna tulla, he muodostavat pienryhmiä, jotka kokoontuvat säännöllisesti ja mikä parasta, perhepäivähoitoon

”Kaikki päivähoitoyksikköni lapset tuntevat minut ja minä heidät. Meillä on keskeisenä periaatteena, että lapsi voi kääntyä kenen tahansa aikuisen puoleen ja meidän tehtävänämme on auttaa. Lisäksi sijaistan välillä henkilöstöä, joten tuntuma arkeen pysyy kiinteänä.”

Koulutusta esimiestaitoihin

Teean mielestä päiväkodin johtajuus on ilman muuta oma ammattinsa, johon on kasvettava ja kouluttauduttava. Vahvalla motivaatiolla pärjää pitkälle, mutta työtä jaksaa tehdä pitkäjänteisesti vain pitämällä oman osaamisensa välineet ajan tasalla.

Vantaa kouluttaa säännöllisesti esimiehiä. Teean mielestä on ollut erittäin arvokasta, että päiväkodin johtajia koulutetaan yhdessä muun keskijohdon kanssa eikä erillisenä ryhmänä. Teea on käynyt myös pidempijaksoisen koulutuksen, johon osallistui Vantaan kaupungin eri toimialojen esimiesten lisäksi myös esimiehiä Finnairilta ja LU-Suomesta.

”Huomasimme, että esimiehen haasteet ovat yhtäläiset työskenteleepä yksityisellä tai julkisella sektorilla. Toimintaympäristöt ovat erilaisia, mutta johtajuuden pulmat samoja.”

”Onneksi Vantaa kouluttaa nimenomaan esimiestaitoihin ja ihmisten johtamiseen. Lomakkeiden täyttämistä tai talousarvioseurantaa varten ei juuri kannata kurssille lähteä; ne oppii käytännön työssä.”

”Johtajuuden irrottaminen lapsiryhmän vetämisestä on ehdottomasti toimiva ratkaisu.”

Mistelin päiväkodissa etusijalla on henkilöstön hyvinvointi, sillä se heijastuu lapsiin ja heidän vanhempiinsa.

on räätälöity oma opetussuunnitelmansa. Oma opetussuunnitelma on ryhdistänyt perhepäivähoitoa sekä lisännyt hoitajien ammatillista työotetta ja motivaatiota.

Teean mielestä juuri moniammatillinen henkilökunta on rikkaus. Voimavaroja jaksamiseen kumpuaa siitä, että näkee ihmisten kykenevän hyvään yhteistyöhön lasten parhaaksi.

”Päiväkodin johtajan tehtävässä onnistuu, jos kykenee johtamaan ihmisiä ja moniammatillista työryhmää. Sen rinnalla kulkee pedagoginen johtajuus; esimiehen on huolehdittava, että ryhmä toimii opetussuunnitelman mukaan. Opetussuunnitelma on arjen työväline, joka tekee arvioinninkin paljon helpommaksi.”

Vastuu ei näy tilinauhassa

Vaikka Teean johtamaa päivähoitoyksikköä voi syystä pitää onnistuneena ja menestyvänä työyhteisönä, päiväkodin johtajan työlle ei anneta paljonkaan arvoa palkassa. Yli 40-tuntinen työviikko, yli 150 lapsen ja aikuisen arjen pyörittäminen, yhteydenpito kunnan muihin toimijoihin, talousvastuu ja kaikki muu työhön kuuluva palkitaan noin kolmella sadalla eurolla kuukaudessa. Sen verran johtajan palkka poikkeaa lastentarhanopettajan palkasta. Eikä suuren päiväkodin johtajan vastuulla ja palkalla pääse edes kahden tuhannen euron kuukausiansioille.

Jotta palkka vastaisi kutakuinkin päiväkodin johtajan työn vaativuutta, pitäisi sen olla Teean mielestä olla suuruusluokkaa peruskoulun rehtorin palkka eli lähennellä kolmeatuhatta euroa.

”Rehtorilla on lisäksi kanslisti apunaan, mutta päiväkodin johtajalla ei ole apulaisia. Itse tosin olen ajan myötä opetellut jakamaan töitä ja vastuuta. Jos kartonki loppuu tai ikkuna on rikki, joku muu kuin johtaja voi ottaa asian hoitaakseen. Töiden ja vastuun delegointi on myös uskallus- ja luottamuskysymys”, Teea Pellikka sanoo.

Moniammatillisen henkilökunnan johtaminen on Teea Pellikan työn rikkaus.

”Päiväkodin johtajan tehtävässä onnistuu, jos kykenee johtamaan ihmisiä ja moniammatillista työryhmää.”

Ruskeasannan päivähoitoyksikössä ollaan lähellä ihannetilaa, mikä näkyy henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyssä.

Lapsiryhmä ja johtajuus leipovat ajankäytön mestarin

Päiväkodinjohtaja Raila Tiainen-Ala-Maunus on kehittynyt ajankäytön mestariksi. Taidosta ovat pitäneet huolta helsinkiläisen päiväkoti Fregatin neljäntoista lapsen esiopetusryhmä ja 33 lapsen päiväkodin johtaminen. Fregatin henkilöstöön kuuluu kahdeksan päivähoidon ammattilaista.

”Ajan jakaminen on joka päivä edessä, että siinäpä taas temppu, mutta miten se tehdään. Näin pienessä päiväkodissa johtajan toimiminen ryhmässä on mahdollista, mutta heti kun henkilökuntaa puuttuu ja sijaista ei heti saada, esimiestyöt jäävät sivuun tai jos tulee ylimääräisiä vastuullisia tehtäviä, aika on tiukilla”, Raila sanoo.

Vasu-ohjaajan tehtävät eli varhaiskasvatuksen opetussuunnitelmatyö uutena mieluisana tehtävänä muiden töiden ohessa merkitsee jo sitä, että ajan kanssa pelaaminen on tarkkaa. Töitä kulkeutuu välillä kotiin.

”Suurin pulma on se, että ryhmässä olevalle päiväkodin johtajalle ei ole resurssoitu erillistä työaikaa hallinnollisiin töihin. Olen yksi kasvatushenkilö muiden joukossa. Kun olen työhuoneessani hoitamassa hallintotöitä tai lukuisissa kokouksissa viikoittain, yksi aikuinen on lapsiryhmässä vähemmän. Tämä lisää osaltaan myös muiden lapsiryhmässä toimivien työn kuormittavuutta.”

Ryhmää vetävän päiväkodin johtajan työ ei näy työvuorolistassa eikä juuri palkassakaan. Ero esimerkiksi erityislastentarhanopettajan palkkaan on lähes olematon.

”Työn vaatimukset ovat kasvaneet niin paljon, että päiväkodinjohtajan tehtävä vaatisi selkeästi määritellyn esimiesajan”, Fregatin johtaja Raila Tiainen-Ala-Maunus sanoo.

Lapset ensin

Vaikka Railan harteilla on sekä esiopetuksen vetäminen että koko päiväkodin pyörittäminen, hän asettaa lapsiryhmän etusijalle.

”Haluan olla koko esiopetuksen toiminta-ajan lasten kanssa. Pidän tärkeänä, että olen ryhmäni mukana myös lepoaikoina ja ulkona, enkä hyppää välillä tekemässä hallinnollisia töitä. Ne jäävät iltapäivään tai kasaantuvat jollekin päivälle, jos viikon mittaan sattuu olemaan paljon kokouksia päiväkodin ulkopuolella. Joku viikko voi mennä niin, että olen käytännössä joka päivä iltapäivän talon ulkopuolella. Silloin tulen yleensä aamulla aikaisin, jotta ehdin tehdä paperityöt alta pois.”

”Kaikkein olennaisin asia ryhmässä olevan johtajan työssä on organisoida työnsä niin, että jää aikaa hoitaa kunnolla oma lapsiryhmä ja yhteistyöhön kaikkien vanhempien kanssa.”

Eniten kahden työn sukkuloimisessa kärsii Railan mielestä työyhteisö, jonka kehittämiseen johtajalla jää aivan liian vähän aikaa.

”Pitäisi olla aikaa jutella ihmisten kanssa, kuunnella, istua kahvilla, sopia yhteisiä suunnitteluaikoja, kuulla ryhmien, lasten ja perheiden kuulumisia. Työn sisällön kehittäminen kuuluu niinikään johtajan tehtäviin. Kaikkeen tähän ei tahdo löytyä riittävästi aikaa.”

”Tehtävän arvostuksesta kertoo jotain se, että lähtökohtaisesti ihmisiä ei ensin kouluteta, vaan päiväkodin johtajan tehtävään hypätään kylmiltään.”

Päiväkodinjohtaja Raila Tiainen-Ala-Maunus asettaa etusijalle oman lapsiryhmänsä, vaikka Railan harteilla on sekä esiopetuksen vetäminen että koko päiväkodin pyörittäminen.

”Huomaan usein puhuvani puhelimessa, tiliöiväni laskua ja avaavani tiimipostia, kaikkea yhtä aikaa. Lisäksi joku voi olla vielä oven suussa kyselemässä jotain.”

Vaikka kuusitoista vuotta lastentarhanopettajana ja viimeiset viisi vuotta päiväkodin johtajana työskennellyt Raila pitää erittäin tärkeänä lastentarhanopettajan roolia, hän on sittenkin enemmän esimies kuin lastentarhanopettaja.

”Alan pikku hiljaa kääntyä sille kannalle, että työ on niin paljon muuttunut, vaatimukset kasvaneet ja työhön tullut hyvin paljon sisällön kehittämistä, että tehtävä vaatisi ainakin selkeästi määritellyn esimiesajan.”

”Päiväkodin johtajuus on mielletty niin, että tehtävä hoidetaan ikään kuin vasemmalla kädellä. Kun johtajalta jää ryhmä pois, hänelle annetaan lisää muita tehtäviä joskus liikaakin muun muassa perhepäivähoidon puolelta. Lapsiryhmätyön poisjääminen riittää perusteeksi, että palkkaakaan ei tarvita lisää. Eihän sairaalassa tai yrityksissäkään ajatella niin, että esimiehet ovat oman työnsä ohessa tuotannollisissa töissä ja hoitavat ohimennen johtajan tehtävät.”

Päiväkodin johtajan rooliin kuuluu pitää tuntosarvet herkkinä ulkomaailmaan. Hänen on pidettävä yhteyttä paitsi perheisiin myös muihin yhteistyökumppaneihin.

”Olennaisin asia ryhmässä toimivan johtajan työssä on organisoida työnsä niin, että jää aikaa hoitaa kunnolla oma lapsiryhmä ja yhteistyöhön kaikkien vanhempien kanssa.”

Helsingissä on meneillään johtamisselvitystyö, johon liittyy myös päiväkodin johtajien työn uudelleen miettiminen. Ilmeisesti yhtenä vaihtoehtona on yhdistää pieniä päiväkoteja yhdelle johtajalle.

”Parempi sekin kuin hajottaa johtajan voimavaroja sekä lapsiryhmälle että esimiestyöhön. Etenkin syksyisin ja keväisin on ajanjaksoja, jolloin pitäisi ehdottomasti irrottautua ryhmästä muutamaksi viikoksi.”

Jos Railalla ei olisi vedettävänään omaa lapsiryhmää, liikenevän ajan hän käyttäisi ilman muuta työyhteisön kehittämiseen. Fregatissa on hyvä ilmapiiri ja palaute vanhemmilta on rohkaisevaa, mutta kehittämisen varaa löytyy aina.

Johtajuus haltuun

Raila on suuntautumassa hallinnolliseksi johtajaksi, jotta voi keskittyä henkilökunnan osaamisen ja varhaiskasvatuksen kokonaisuuden vaalimiseen sekä toimintakulttuurin kehittämiseen. Raila uskoo, että päiväkodin johtajuus on tienhaarassa eikä pitkään voida jatkaa niin, että ryhmässä työskentelevälle johtajalle ei ole riittävästi aika- ja muita resursseja.

”Muutokset ympäristössä ja yhteiskunnassa vaikuttavat myös meidän maailmaamme. Siksi on tärkeää pitää yhteydet päiväkodin ulkopuolelle niin, että emme vain pakerra omissa nurkissa emmekä seuraa mitä muualla tapahtuu.”

Vahva ammatti-identiteetti, koulutus ja hyvä alueellinen esimiestiimi auttavat jaksamaan päiväkodin johtajan monisärmäisissä tehtävissä.

”Täytyy olla motivaatiota ja kykyä selvittää asioita. Johtamiseen liittyvää koulutustakin on onneksi tarjolla”, kasvatustieteiden maisteriksi juuri valmistunut Raila sanoo.

Hänen mielestään päiväkodin johtajaksi täytyisi olla alun alkaen koulutusta jo pelkästään henkilöstö- ja taloushallintoon eikä tehtävään vain hypättäisi lastentarhanopettajan työstä. Osa on ajautunut johtajaksi vastoin omaa tahtoaan.

”Jotain varmaan kertoo tehtävän arvostuksesta se, että lähtökohtaisesti ihmisiä ei ensin kouluteta, vaan hommaan hypätään kylmiltään. Toki kantapään kauttakin oppii paljon. Itse olen selkeästi hakeutunut johtajan työhön, koska pidän sitä haastavana myös oman ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Koko työhistoriani ajan olen myös opiskellut alaa.”

LASTENTARHANOPETTAJALIITTO:

Päiväkodin johtajuus arvoonsa

Päiväkodin johtajan työnkuva on erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana muuttunut valtavasti. Päiväkodin johtajan työn muutokset liittyvät niin laajempiin yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin muutoksiin kuin myös substanssissa, varhaiskasvatuksessa tapahtuneisiin muutoksiin.

Aiemmin päiväkodin johtaja oli ensisijaisesti lastentarhanopettajan tehtävissä toimiva henkilö, joka kasvatus- ja opetustehtävänsä ohessa hoiti yksikkönsä päivittäisjohtamista. Päiväkodin johtaja laati henkilökunnan työvuorolistat, kirjasi päiväkodin laskut, laski päivähoitomaksut, hankki sijaiset ja teki työmääräykset.

Tänä päivänä päiväkodin johtajan tehtävässä korostuu moninaisen kokonaisuuden johtaminen, joka edellyttää laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntemusta. Päiväkodin johtajan keskeisiä tehtäväalueita ovat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaatioiden johtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen.

Päiväkodin perustehtäväksi on asetettu laadukkaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tarjoaminen sekä perheiden kotikasvatuksen tukeminen. Vastuu perustehtävän toteutumisesta on päiväkodin johtajalla. Varhaiskasvatussuunnitelmien ja esiopetussuunnitelmien laadinta sekä laadun kehittämishankkeet edellyttävät johtajalta korkeatasoista osaamista näiden prosessien ja hankkeiden johtamisessa.

Varhaiskasvatuspalveluiden valtakunnallisen normiohjauksen vähentäminen on siirtänyt päätösvaltaa paikallistasolle ja lisännyt päiväkodin johtajan tehtävässä asiantuntijana ja vaikuttajana toimimista omassa kunnassa. Päiväkodin johtaja vastaa entistä enemmän siitä, että varhaiskasvatuspalvelut vastaavat parhaiten lasten ja perheiden tarpeita. Päiväkodin johtajan tehtäviin kuuluu myös toimivan yhteistyön rakentaminen ja kehittäminen päiväkodin ulkoisissa suhteissa.

Päiväkoti on moniammatillinen työyhteisö, joka rakentuu hyvin erilaisen koulutustaustan omaavasta henkilöstöstä. Muutokset henkilöstörakenteessa ja henkilöstön koulutusrakenteessa ovat vähentäneet lapsuuden, lapsen kasvuprosessin ja pedagogiikan asiantuntemusta päiväkodeista. Päiväkodin johtaja vastaa siitä, että yhä vaativampaa osaamista edellyttävässä moniammatillisessa työyhteisössä työorganisaation työ järjestetään niin, että eri ammattiryhmien asiantuntemus on perustehtävän kannalta parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisön käytössä.

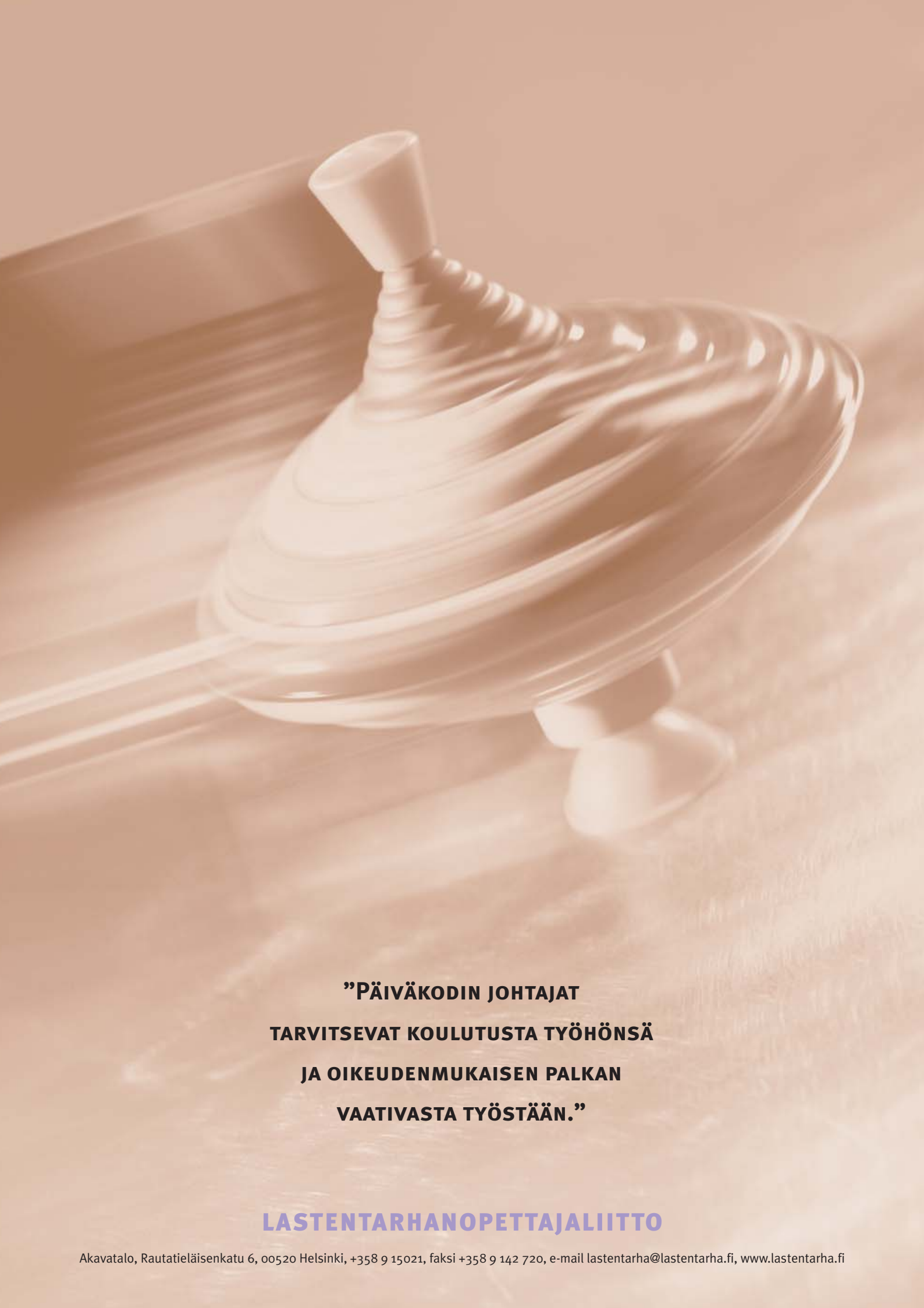
Päiväkodin johtajan työtä tulkitaan monella tavalla, eivätkä kaikki tulkinnat pidä sisällään ymmärrystä tämän päivän johtajan tehtävän luonteesta, keskeisistä tehtäväalueista, työn edellyttämästä korkeatasoisesta osaamisesta ja työn vaativuudesta. Tämän päivän vaativassa todellisuudessa tuntuu käsittämättömältä, että johtajuutta yritetään hävittää poistamalla päiväkodeista johtajan vakansseja, rakentamalla etäjohtajuusmalleja ja jakamalla johtajuutta tehtäväkuvamuutoksilla. Tämän päivän vaativassa todellisuudessa päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan työn yhdistäminen on miltei mahdoton yhtälö.

Jokainen päiväkoti tarvitsee oman johtajan, jonka tehtäväkuva on hallittava ja työ resursoitu muuttuneita tehtäviä vastaavaksi. Päiväkodin johtajat tarvitsevat koulutusta työhönsä ja oikeudenmukaisen palkan vaativasta työstään. Johtajien tehtäväjärjestelyt eivät ole työnantajan puolelta ilmoitusasioita, vaan johtajilla on mm. yhteistoimintamenettelyyn ja työturvallisuus- ja työsuojelusäädöksiin nojaava oikeus neuvotella omasta työnkuvastaan. Kuntatyönantajalla ja muilla varhaiskasvatuspalveluiden järjestäjillä on sekä vastuu siitä, että tehtäväjärjestelyt tukevat johtajuuden toteutumista, että johtajien hyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta kohtelusta.

Soile Oleander

Soile Oleander on Lastentarhanopettajaliiton puheenjohtaja.

”Tämän päivän vaativassa todellisuudessa päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan työn yhdistäminen on miltei mahdoton yhtälö.”



”Päiväkodin johtajat tarvitsevat koulutusta työhönsä ja oikeudenmukaisen palkan vaativasta työstään.”

LASTENTARHANOPETTAJALIITTO

Akavatalo, Rautatieläisenkatu 6, 00520 Helsinki, +358 9 15021, faksi +358 9 142 720, e-mail lastentarha@lastentarha.fi, www.lastentarha.fi