

Varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelyt 1.8.2024 alkaen

KSL 24.04.2024 § 50

Valmistelija

varhaiskasvatusyksikön johtajat: Sofia Lindstedt, Lena Rosenqvist-Huhtanen, Regina Lindfors, varhaiskasvatuspäällikkö Sofia Hoff, puh. 044 349 3132

Viimeisten vuosien aikana varhaiskasvatuksessa on tapahtunut monenlaista ammatillisuuteen ja ammattilaisten toimintaan heijastuvaa muutosta. Varhaiskasvatuksen tehtävät on määritelty uudessa lainsäädännössä (Varhaiskasvatuslaki 540/2018) lapsen oikeutta varhaiskasvatukseen ja oikea-aikaiseen tukeen painottaen, toimintaa ohjataan normimuotoisilla varhaiskasvatussuunnitelmilla. Koulutuksen arviointikeskus on laatinut Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset (2018) ja eri tavoin koulutettujen ammattilaisten tehtävänimikkeitä ja kelpoisuusvaatimuksia sekä ammatillisia vastuita on täsmennetty. Lasten varhaiskasvatukseen osallistumista pyritään jatkuvasti eri keinoilla lisäämään. Johtajan tehtävä on jalkauttaa varhaiskasvatuksen muutokset osaksi arjen toimintaa.

Nykytilanne

Suomessa varhaiskasvatuksen toiminta-alueella on käytössä useita erilaisia johtajuusmalleja. Kunnat voivat itse arvioida millainen johtamiskokonaisuus on johtajan työalue. Koska yksiköiden koot Loviisassa vaihtelevat, pidetään henkilöstön ja varhaiskasvatuspaikkojen määrää aluejaon ohjenuorana. Käytännössä tämä tarkoittaa, että johtajalla on johdettavanaan 2-4 fyysisesti erillään toimivaa toimintapaikkaa. Alaisia johtajalla on noin 40 henkilöä. Lasten yhteenlaskettu määrä on noin 120. Johtamisen tueksi on **yksikkökohtaiset** varajohtajat. Päiväkodin varajohtaja on varhaiskasvatuksen opettaja, joka lapsiryhmätyöskentelyn lisäksi toimii päiväkodin johtajan sijaisena tämän poissa ollessa. Lisäksi varajohtajalle voi olla nimetty tiettyjä vastuualueita päiväkodin arjessa. Varajohtajan rooli on kasvanut samalla, kun johtajan työkenttä on laajentunut. Koska varajohtaja toimii myös lapsiryhmässä opettajana, jää työpanos yksikön johtajan työparina käytännössä melko vähäiseksi. Pedagogisia ja rakenteellisia uudistuksia on vaikea juurruttaa osaksi arkea, jos johtajalla ei ole aikaa pedagogiikan johtamiselle. Johtajilla menee paljon aikaa sijaisten hankintaan ja päivittäisjohtamiseen, mikä tekee työstä pirstaleista ja osittain ennakoimatonta. Säännölliset ja pakolliset esihenkilötyöt kuormittavat myös. Varhaiskasvatuksessa on maanlaajuinen pula henkilöstöstä, mutta se ei saa estää meitä kartoittamasta uusia keinoja kehittää työtä ja helpottaa työtaakkaa, esimerkiksi apulaisjohtajien avulla. Uskomme, että siitä hyötyy koko työyhteisö.

Varhaiskasvatuksen apulaisjohtaja

Jo vuonna 2017 Opetusalan Ammattijärjestön tuottaman päiväkodin johtajille suunnatun kyselyn mukaan yhtenä varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämisehdotuksena nostetaan esiin konkreettisesti apulaisjohtajan tehtävä päiväkodin johtajan tehtävän rinnalla ja siihen määrättävät riittävät resurssit (OAJ 2017). Hajautetussa organisaatiossa johtajan työtaakan pelastus olisi toimiva apulaisjohtajajärjestelmä. Myös Karvi on luonut päiväkodin johtajuuden kehittämissuosituksia, joista yksi on apulaisjohtajuuden järjestäminen niin, että se toimi johtajuuden

tukirakenteena. Varhaiskasvatussyksikön apulaisjohtaja toimii varhaiskasvatussyksikön johtajan alaisuudessa. Hän osallistuu johtamiskokonaisuuden toiminnan, pedagogiikan ja talouden suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin sekä kehittämisen johtamiseen. Apulaisjohtaja vastaa johtajan tehtävistä johtajan poissa ollessa. Varhaiskasvatussyksikön apulaisjohtaja osallistuu johtajan työparina yksikön asiakas-, verkosto- sekä kasvatussyhteistyöhön, lapsen tuen järjestämiseen sekä yhtenäisen kasvun ja oppimisen polun suunnitteluun ja toteuttamiseen. Lisäksi apulaisjohtaja vastaa yksikön johtajan työparina johtamiskokonaisuuden turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Apulaisjohtajan tärkeä tehtävä on osallistua yhdessä esihenkilönsä kanssa johtamiskokonaisuuden henkilöstön osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen sekä lähiesihenkilötyöhön. Apulaisjohtajaa ei lasketa varhaiskasvatusasetuksen mukaiseen henkilöstömitoitukseen, mutta työhön voi tarvittaessa kuulua osallistumista kasvatustyöväkijänä lapsiryhmien opetus- ja kasvatustyöhön esihenkilön kanssa sovitulla tavalla.

Muutoksia johtamisjärjestelyihin 1.8.2024 alkaen

Loviisassa luovutaan yksikkökohtaisista varajohtajista ja siirrytään apulaisjohtajamalliin 1.8.2024 alkaen. Yhtä varhaiskasvatussyksikön johtajaa kohden nimetään yksi apulaisjohtaja, joka toimii johtajan työparina. Muutokset on esitelty Jukon pääluottamusmiehelle 19.3.2023 ja hän antaa tukensa niille.

Järjestelyiden kustannusvaikutukset

Apulaisjohtajia palkataan, sitä mukaan kun henkilöstösuunnitelmassa olevia varhaiskasvatuksen opettajien tehtäviä vapautuu. Tehtäväkohtainen palkka on varhaiskasvatuksen opettajan peruspalkka 2 801,41 + tehtävän vaativuuteen perustuva lisä. Määrärahat "TVA"-lisään saadaan varajohtajille maksetuista lisistä, joten järjestely on kustannusneutraali.

Muutoksia varhaiskasvatussyksikön johtajien alueisiin

Uusi keskustan päiväkodin käyttöönotto tapahtuu tavoiteaikataulun mukaan syyskuussa 2025. Uuteen päiväkotiin siirtyy Vilekulla daghem ja Rauhalan päiväkotit sekä avoin varhaiskasvatustoiminta Treffis. Nämä ovat tällä hetkellä kolmen eri yksikön johtajan alaisuudessa. Toiminnan suunnittelua, henkilöstön ryhmäytymistä sekä konkreettista muuttoa ajatellen on edunmukaista että kaikki uuteen päiväkotiin siirtyvä toiminta on yhden johtajan alaisuutta. Jotta työtaakka jatkossakin olisi suhteellisen tasainen, alueet jakautuvat 1.8.2024 alkaen seuraavasti:

Varhaiskasvatussyksikön **johtaja 1** (Sofia Lindstedt) – Koskenkylän päiväkotit ja Isnäsin päiväkotit (ei muutoksia)

Varhaiskasvatussyksikön **johtaja 2** (Lena Rosenqvist-Huhtanen) – Hembäckan päiväkotit, Lyckebo ryhmäperhepäiväkotit ja Valkon päiväkotit (Vilekulla daghem jää pois)

Varhaiskasvatussyksikön **johtaja 3** (Päivi Ahola) – Rauhalan päiväkotit, Vilekulla daghem ja Treffis (Määrilahden päiväkotit jää pois, Vilekulla ja Treffis tulee tilalle).

Varhaiskasvatussyksikön **johtaja 4** (Regina Lindfors) – Ruukin päiväkotit, Tesjoen päiväkotit ja Määrilahden päiväkotit (Treffis jää pois)

Esittelijä	Sivistys- ja hyvinvointikeskuksen johtaja Kirsi Kinnunen
Ehdotus	<p>Kasvatus- ja sivistyslautakunta päättää, että:</p> <p>a) 1.8.2024 alkaen Loviisan varhaiskasvatuksessa luovutaan yksikkökohtaisista varajohtajista ja että, yhtä varhaiskasvatusyksikön johtajaa kohden palkataan yksi apulaisjohtaja</p> <p>b) varajohtajan tehtävänimike muutetaan apulaisjohtajan nimikkeeksi.</p> <p>Kasvatus- ja sivistyslautakunta merkitsee tiedoksi:</p> <p>a) varhaiskasvatusyksikön johtajien alueet 1.8.2024 alkaen</p> <p>b) apulaisjohtajan tehtävänkuvan.</p> <p>Käsittely Varhaiskasvatuspäällikkö Sofia Hoff esitteli asiaa, jonka jälkeen lautakunta keskusteli ehdotuksesta.</p> <p>Kaupunginhallituksen puheenjohtaja poistui kokouksesta klo 19.45.</p> <p>Tämän jälkeen jäsen Hanna Hurta pyysi neuvottelutaukoa ja kaikkia viranhaltijoita pyydettiin poistumaan kokoushuoneesta.</p> <p>Neuvottelutauko klo 19.48-19.58.</p> <p>Viranhaltijat palasivat kokoushuoneeseen neuvottelutauon jälkeen klo 19.58.</p> <p>Puheenjohtaja kertoi neuvottelutauon seuraavanlaisen tuloksen viranhaltijoille:</p> <p>” – Lautakunta esittää palautusta uudelleen valmisteluun saatesanoin: Esitetyt johtajien 2 ja 4 varhaiskasvatusyksiköt ovat pieniä, onko mahdollista tarkastella apulaisjohtajien määrää huomioiden varhaiskasvatusyksiköiden koot?</p> <p>– Lautakunta ymmärtää, että uuden päiväkodin muutostyön ajaksi johtaja tarvitsee työparin</p> <p>– Olisiko mahdollista määrittää apulaisjohtajille tarkat työnkuvat ja lautakunnan toive on, että työnkuvassa olisi määritelty työajan osuus (prosentteina) lapsiryhmässä (nyt tarvittaessa) esimerkiksi 60% työajasta käytetään lapsiryhmässä toimimiseen.</p> <p>– Voisiko muutos olla alkuun määräaikainen, koska järjestely on uusi ja vaikutusten arviointi on tekemättä. Esimerkiksi määräaikainen tehtävä jonka tarkastelu ja tehtävien määrä tarkistetaan esimerkiksi vuoden kuluttua muutoksen voimaan tulosta. ”</p>
Päätös	<p>Kasvatus- ja sivistyslautakunta päätti palauttaa asian uudelleen valmisteluun saatesanoin:</p> <p>”- Esitetyt johtajien 2 ja 4 varhaiskasvatusyksiköt ovat pieniä, onko mahdollista tarkastella apulaisjohtajien määrää huomioiden varhaiskasvatusyksiköiden koot?</p> <p>- Lautakunta ymmärtää, että uuden päiväkodin muutostyön ajaksi johtaja tarvitsee työparin.</p> <p>- Olisiko mahdollista määrittää apulaisjohtajille tarkat työnkuvat ja lautakunnan toive on, että työnkuvassa olisi määritelty työajan osuus</p>

(prosentteina) lapsiryhmässä (nyt tarvittaessa) esim. 60% työajasta käytetään lapsiryhmässä toimimiseen.

- Voisiko muutos olla alkuun määräaikainen, koska järjestely on uusi ja vaikutusten arviointi on tekemättä. Esim. määräaikainen tehtävä, jonka tarkastelu ja tehtävien määrä tarkistetaan esim. vuoden kuluttua muutoksen voimaan tulosta.”

KSL 28.08.2024 § 95

Valmistelija

Yksiköiden johtajat ja varhaiskasvatuspäällikkö Sofia Hoff,
puh. 044 349 3132

Asiaa on nyt valmisteltu uudestaan Kasvatus- ja sivistyslautakunnan toiveiden mukaisesti. Tehtävänkuvia on tarkennettu ja työajan osuus pedagogisten ja hallinnollisten tehtävien välillä on kaikkien alueiden opettajien/apulaisjohtajien osalta määritelty erikseen.

Liite 1, Rauhala-Villekulla-Treffis
Liite 2, Hedbacka-Lyckebo-Valko
Liite 3, Määrlahti-Ruukki-Tesjoki
Liite 4, Isnäs-Koskenkylä

Asian käsittelyyn osallistuu yksikönjohtajat Päivi Ahola ja Sofia Lindstedt.

Esittelijä

Sivistys- ja hyvinvointikeskuksen johtaja Kirsi Kinnunen

Ehdotus

Kasvatus- ja sivistyslautakunta päättää, että:

- a) yhtä varhaiskasvatusyksikön johtajaa kohden palkataan yksi varhaiskasvatuksen vastuuopettaja/apulaisjohtaja 1.11.2024 alkaen,
- b) varajohtajan tehtävänimike muutetaan apulaisjohtajan nimikkeeksi
- c) apulaisjohtajien virat perustetaan määräaikaisiksi ajalle 1.11.2024 - 31.7.2026,
- d) keväällä 2026 johtamisjärjestely arvioidaan kahdella eri kyselyllä jotka suunnataan henkilöstölle sekä yksikön johtajille.

Käsittely

Yksikönjohtajat Päivi Ahola ja Sofia Lindstedt kertoivat varhaiskasvatusyksiköiden johtamisjärjestelyjen tärkeydestä klo 18.06-18.16 ja he poistuivat kokouksesta ennen päätöksentekoa.

Päätös

Kasvatus- ja sivistyslautakunta päätti, että:

- a) yhtä (1) varhaiskasvatusyksikön johtajaa kohden palkataan yksi (1) varhaiskasvatuksen vastuuopettaja/apulaisjohtaja 1.11.2024 alkaen
- b) varajohtajan tehtävänimike muutetaan apulaisjohtajan nimikkeeksi
- c) apulaisjohtajien virat perustetaan määräaikaisiksi ajalle 1.11.2024-31.7.2026
- d) keväällä 2026 johtamisjärjestely arvioidaan kahdella eri kyselyllä jotka suunnataan henkilöstölle sekä yksikön johtajille.

Valmistelija

varhaiskasvatuspäällikkö Sofia Hoff, puh 044 349 3132

Tausta

Varhaiskasvatuksen johtaminen tarkoittaa varhaiskasvatuksen toiminnan suunnittelua, ohjaamista ja kehittämistä siten, että palvelut toteutuvat laadukkaasti, turvallisesti sekä lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista tukien. Johtamisessa korostuvat pedagoginen johtaminen, henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen sekä toiminnan tarkoituksenmukainen organisointi ja resurssien hallinta. Lisäksi johtamiseen kuuluu yhteistyö huoltajien ja eri yhteistyötahojen kanssa sekä varhaiskasvatusta koskevan lainsäädännön ja ohjeistusten noudattaminen.

Kasvatus- ja sivistyslautakunta päätti 28.8.2024, että yhtä varhaiskasvatusyksikön johtajaa kohden palkataan yksi varhaiskasvatuksen vastuuopettaja/apulaisjohtaja 1.11.2024 alkaen. Samalla varajohtajan tehtävänimike muutettiin apulaisjohtajaksi ja apulaisjohtajien virat perustettiin määräaikaisiksi ajalle 1.11.2024–31.7.2026. Lautakunta päätti myös, että johtamisjärjestely arvioidaan keväällä 2026 kahdella kyselyllä, jotka suunnataan varhaiskasvatuksen henkilöstölle sekä varhaiskasvatusyksiköiden johtajille.

Arviointi ja kokemukset

Johtamismalli on arvioitu lautakunnan päätöksen mukaisesti FCG Finnish Consulting Groupin laatimilla kyselyillä. Kyselyiden keskeinen viesti on, että apulaisjohtajamalli koetaan tarpeelliseksi myös jatkossa. Vastauksissa korostuu erityisesti se, että apulaisjohtaja on fyysisesti paikalla yksikössä, helposti tavoitettavissa ja mukana arjen toiminnassa. Useissa vastauksissa toistuu kokemus siitä, että esihenkilö on aina saatavilla, mikä koetaan merkittäväksi tueksi varhaiskasvatuksen arjen hektisyydessä. Apulaisjohtajan konkreettinen osallistuminen arjen työhön nousee vastauksissa keskeiseksi vahvuudeksi. Kyselyiden perusteella apulaisjohtajamalli vapauttaa johtajien työaikaan perustehtävään ja tukee samalla yksiköiden päivittäistä toimintaa. Mallin koetaan keventävän työkuormaa sekä lisäävän työn mielekkyyttä.

Kyselyt nostivat esiin myös kehittämiskohteita. Vastauksissa korostuu tarve selkeyttää johtajien rooleja ja vastuunjakoa sekä tehdä niitä näkyvämmiksi henkilöstölle. Osassa vastauksia esitetään myös toiveita apulaisjohtajan itsenäisemmästä toimivallasta. Tuloksista välittyy kuitenkin samalla ymmärrys siitä, että kyseessä on vielä suhteellisen uusi toimintamalli, jonka kehittäminen on luonnollinen osa käyttökokemuksen karttumista.

Talous ja resurssit

Apulaisjohtajien tehtävät sisältyvät vuoden 2026 henkilöstösuunnitelmaan, ja tehtäviin on varattu määrärahat talousarviossa. Mallin vakiinnuttaminen ei siis aiheuta lisäkustannuksia. Jos lautakunta hyväksyy mallin jatkamisen, apulaisjohtajien virat julkaistaan haettavaksi huhtikuussa 2026 ja sivistyslautakunta käsittelee valinnat kokouksessaan 27.5.2026.

Liitteet:

1. Loviisan varhaiskasvatuksen johtajat ja apulaisjohtajat (yhdistetty suomen- ja ruotsinkieliset vastaukset)
2. Loviisan varhaiskasvatuksen ruotsinkielinen henkilöstö
3. Loviisan varhaiskasvatuksen suomenkielinen henkilöstö

Esittelijä

Sivistysjohtaja Kirsi Kinnunen

Ehdotus

Sivistyslautakunta päättää, että varhaiskasvatuksen apulaisjohtajamallia jatketaan ja apulaisjohtajien tehtävät vakinaistetaan osaksi varhaiskasvatuksen johtamisrakennetta 1.8.2026 alkaen. Pykälä tarkastetaan välittömästi.

Päätös

Sivistyslautakunta päätti, että varhaiskasvatuksen apulaisjohtajamallia jatketaan ja apulaisjohtajien tehtävät vakinaistetaan osaksi varhaiskasvatuksen johtamisrakennetta 1.8.2026 alkaen. Pykälä tarkastettiin välittömästi.