

## Ledningsstrukturen för småbarnspedagogiken från och med 1.8.2024

NFB 24.04.2024 § 50

### Beredning

enhetsledare inom småbarnspedagogik: Sofia Lindstedt, Lena Rosenqvist-Huhtanen, Regina Lindfors, chefen för småbarnspedagogik Sofia Hoff, tfn 044 349 31 32

Under de senaste åren har det inom småbarnspedagogiken skett ändringar av många slag. Småbarnspedagogikens uppgifter har preciserats i den nya lagstiftningen (lagen om småbarnspedagogik 540/2018) och med betoning på barnets rätt till småbarnspedagogik och stöd i rätt tid styrs verksamheten med normbindande planer för småbarnspedagogik. Centret för utbildningsutvärdering har uppgjort Grunder och rekommendationer för utvärdering av småbarnspedagogikens kvalitet (2018) och man har preciserat uppgiftsbeteckningarna, behörighetsvillkoren och det yrkesmässiga ansvaret för småbarnspedagogikens olika yrkesgrupper. Man försöker kontinuerligt på olika sätt öka barnen deltagande i småbarnspedagogik. Enhetsledarens uppgift är att förankra ändringarna i småbarnspedagogiken till en del av vardagsverksamheten.

### Nuläget

I Finland används inom verksamhetsområdet för småbarnspedagogik flera olika slags ledarskapsmodeller. Kommunerna kan själva bedöma hurdan ledningssituation enhetsledarens arbetsfält är. I och med att enheternas storlekar varierar i Lovisa, hålls personalantalet och platsantalet inom småbarnspedagogiken som rättesnöre för områdesindelningen. I praktiken innebär detta att enhetsledaren leder 2–4 fysiskt separata verksamhetsställen. Enhetsledaren har cirka 40 medarbetare. Det sammanräknade antalet barn uppgår till cirka 120.

Till stöd för ledningen finns enhetsspecifika viceföreståndare. Daghemmets viceföreståndare är en lärare inom småbarnspedagogik, som utöver barngruppsarbetet är vikarie för enhetsledaren då enhetsledaren är frånvarande. Dessutom kan viceföreståndaren ha blivit utsedd att sköta vissa ansvarsområden inom daghemsvardagen. Viceföreståndarens roll har vuxit samtidigt som enhetsledarens arbetsfält har blivit mer omfattande. I och med att viceföreståndaren också är lärare i barngrupp, blir arbetsinsatsen som enhetsledarens arbetspar i praktiken rätt liten.

Det är svårt att förankra pedagogiska och strukturella förnyelser till en del av vardagen om enhetsledaren inte har tid för ledning av pedagogiken. Mycket av enhetsledarnas tid går till att skaffa vikarier och till den dagliga ledningen, vilket gör att arbetet blir splittrat och delvis svårt att förutse. De regelbundna och obligatoriska chefsarbetena belastar också. Inom småbarnspedagogiken råar det en riksomfattande brist på personal, men det får inte hindra oss från att kartlägga nya sätt att utveckla arbetet och underlätta arbetsbördan, till exempel med hjälp av biträdande ledare. Vi tror att hela arbetsgemenskapen drar nytta av det.

### Biträdande ledare inom småbarnspedagogiken

Redan 2017 visade en av Utbildningssektorns fackförbund producerad enkät riktad till daghemsföreståndare att man som ett förslag till utveckling

av ledarskapet inom småbarnspedagogik konkret lyfter fram den biträdande ledarens uppgift vid daghemsföreståndarens sida och tillräckliga resurser som bestäms för det (OAJ 2017). I en decentraliserad organisation skulle enhetsledarens räddning vara ett fungerande system med biträdande ledare. Även Karvi har skapat rekommendationer för utveckling av daghemsledarskap. En av rekommendationerna är att biträdande ledarskap anordnas så att den fungerar som stödstruktur för ledarskapet. Den biträdande ledaren är underställd enhetsledaren inom småbarnspedagogik. Den biträdande ledaren deltar i ledningen av ledningshelhetens verksamhet, planeringen, genomförandet, utvärderingen och utvecklingen av pedagogiken och ekonomin. Den biträdande ledaren ansvarar för enhetsledarens uppgifter då enhetsledaren är frånvarande. Den biträdande ledaren deltar som enhetsledarens arbetspar i enhetens kund-, nätverks- och fostringsamarbete, ordnandet av stöd för barnet samt i planeringen och genomförandet av stigen för enhetlig tillväxt och inläring. Dessutom ansvarar den biträdande ledaren som arbetspar till enhetsledaren för säkerhetsfrågor och för frågor relaterade till arbetshälsan. En viktig uppgift för den biträdande ledaren är att tillsammans med sin chef delta i ledningen och utvecklandet av personalens kompetens samt i närchefsarbetet. Den biträdande ledaren räknas inte med i personaldimensioneringen enligt förordningen om småbarnspedagogik, men arbetet kan vid behov omfatta deltagande i undervisnings- och fostringsarbetet enligt överenskommelse med chefen.

### **Ändringar i ledningsarrangemangen från och med 1.8.2024**

I Lovisa avstår man 1.8.2024 från enhetsspecifika viceföreståndare och övergår till modellen med biträdande ledare. För en enhetsledare inom småbarnspedagogiken utses en biträdande ledare som arbetar som enhetsledarens arbetspar. Ändringarna presenterades 19.3.2023 till FOSU:s huvudförtroendeman som ger sitt stöd till dem.

### **Arrangemangens kostnadsinverkningar**

Biträdande ledare anställs alltefter som uppgifter för lärare inom småbarnspedagogiken lediganslås. Den uppgiftsbaserade lönen är grundlönen för lärare inom småbarnspedagogiken 2 801,41 euro + ett tillägg som baserar sig på hur krävande uppgiften är. Anslagen för arbetsvärderingstillägget fås av tillägg som betalats till viceföreståndare, så arrangemanget är kostnadsneutralt.

### **Ändringar i enhetsledarnas områden**

Ibruktandet av det nya daghemmet i centrum sker enligt måltidtabellen i september 2025. Till det nya daghemmet flyttar Villekulla daghem, Fredsby daghem och den öppna småbarnspedagogiska verksamheten Treffis. Dessa är för närvarande under tre olika enheters ledare. Med tanke på planeringen av verksamheten, gruppbildning av personalen och den konkreta flytten är det ändamålsenligt att all verksamhet som flyttar till det nya daghemmet underställs en ledare. För att arbetsbördan även i fortsättningen skulle vara relativt jämn, indelas områdena från och med 1.8.2024 enligt följande:

**Enhetsledare 1** (Sofia Lindstedt) – Forsby daghem och Isnäs daghem (inga ändringar)

**Enhetsledare 2** (Lena Rosenqvist-Huhtanen) – Hembäcka daghem, Lyckebo gruppfamiljedaghem och Valkom daghem (Villekulla daghem faller bort)

**Enhetsledare 3** (Päivi Ahola) – Fredsby daghem, Vilekulla daghem och Treffis (Märlax daghem faller bort, Vilekulla och Treffis kommer i stället).

**Enhetsledare 4** (Regina Lindfors) – Ruukin päiväkot, Tessjö daghem och Märlax daghem (Treffis faller bort)

Föredragning

Sivistys- ja hyvinvointikeskuksen johtaja Kirsi Kinnunen

Beslutsförslag

Nämnden för fostran och bildning beslutar att:

- a) man 1.8.2024 i småbarnspedagogiken i Lovisa avstår från enhetsspecifika viceföreståndare och att en biträdande ledare anställs för var och en enhetsledare inom småbarnspedagogiken
- b) uppgiftsbeteckningen viceföreståndare ändras till biträdande ledare.

Nämnden för fostran och bildning antecknar till kännedom:

- a) enhetsledarna inom småbarnspedagogikens områden från och med 1.8.2024
- b) den biträdande ledarens uppgiftsbeteckning.

Behandling

Chefen för småbarnspedagogik Sofia Hoff presenterade ärendet, varefter nämnden diskuterade förslaget.

Stadsstyrelsens ordförande avlägsnade sig från mötet kl. 19.45.

Efter det bad ledamot Hanna Hurta om en förhandlingspaus och alla tjänsteinnehavare bads att avlägsna sig från mötesrummet.

Förhandlingspaus kl. 19.48-19.58.

Tjänsteinnehavarna kom tillbaka till mötesrummet efter förhandlingspausen kl. 19.58.

Ordförande berättade förhandlingspausens resultat för tjänsteinnehavarna enligt följande:

Nämnden föreslår att ärendet remitteras för ny behandling med följande ord:

- ” - Enhetsledarna 2 och 4:s småbarnspedagogikenheter är små, är det möjligt att kontrollera mängden biträdande ledare i förhållande till storleken på småbarnspedagogikenheterna
- Nämnden förstår, att under tiden för de nya daghemmets ändringar behöver enhetsledaren ett arbetspar
- Skulle det vara möjligt att fastställa noggranna arbetsbeskrivningar och nämnden önskar, att det i arbetsbeskrivningen fastställs arbetstidens andel ( i procent) i barngruppen (vid behov), till exempel 60 % av arbetstiden används för att verka i barngruppen.
- Kan förändringen till en början vara för viss tid, då arrangemanget är nytt och det inte ännu har gjorts någon konsekvensbedömning. Till exempel en uppgift på viss tid, där mängden uppgifter granskas till exempel om ett år efter att ändringen trätt i kraft.”

Beslut

Nämnden för fostran och bildning beslutade att remittera ärendet för ny behandling med följande ord:

”- De presenterade enhetsledarna 2 och 4:s småbarnspedagogiska

- enheter är små, är det möjligt att kontrollera mängden biträdande ledare i förhållande till storleken på de småbarnspedagogiska enheterna ?
- Nämnden förstår, att under tiden för det nya daghemmets ändringar behöver enhetsledaren ett arbetspar
  - Skulle det vara möjligt att fastställa noggranna arbetsbeskrivningar och nämnden önskar, att det i arbetsbeskrivningen fastställs arbetstidens andel ( i procent) i barngruppen (vid behov), till exempel 60 % av arbetstiden används för att verka i barngruppen.
  - Kan förändringen till en början vara för viss tid, då arrangemanget är nytt och det inte ännu har gjorts någon konsekvensbedömning. Till exempel en uppgift på viss tid, där mängden uppgifter granskas till exempel om ett år efter att ändringen trätt i kraft.”

NFB 28.08.2024 § 95

Beredning

enhetsledarna och chefen för småbarnspedagogik Sofia Hoff,  
tfn. 044 349 3132

Ärendet har nu beretts på nytt i enlighet med nämnden för fostran och bildnings önskemål. Uppgiftsbeskrivningarna har specificerats och arbetstidsfördelningen mellan pedagogiska och administrativa uppgifter har definierats skilt för samtliga områdets lärare/biträdande enhetsledare.

Bilaga 1, Fredsby-Villekulle-Treffis  
Bilaga 2, Hedbacka-Lyckebo-Valkom  
Bilaga 3, Määrlahti-Ruukki-Tessjö  
Bilaga 4, Isnäs-Forsby

Enhetsledare Päivi Ahola och Sofia Lindstedt deltar i ärendets behandling

Föredragning

Direktören för centralen för bildning och välfärd Kirsi Kinnunen

Förslag

Nämnden för fostran och bildning beslutar att:

- a) för varje enhetsledare anställs en (1) lärare/biträdande enhetsledare från och med 1.11 2024,
- b) viceföreståndarnas beteckning ändras till beteckningen, biträdande enhetsledare,
- c) att man grundar tidsbundna tjänsteförordnanden för tiden 1.11 2024 - 31.7 2026,
- d) under våren 2026 utvärderas ledarskapsarrangemangen med separata enkäter som riktas till personalen och enhetsledarna.

Behandling

Enhetsledarna Päivi Ahola och Sofia Lindstedt berättade om vikten av ledningsarrangemangen kl. 18.06-18.16 och de avlägsnade sig från mötet före beslutsfattandet.

Beslut

Nämnden för fostran och bildning beslutade att:

- a) för varje enhetsledare anställs en (1) lärare/biträdande enhetsledare från och med 1.11 2024
- b) viceföreståndarnas beteckning ändras till beteckningen, biträdande enhetsledare
- c) att man grundar tidsbundna tjänsteförordnanden för tiden 1.11 2024- 31.7 2026,

d) under våren 2026 utvärderas ledarskapsarrangemangen med separata enkäter som riktas till personalen och enhetsledarna.

BN 25.03.2026 § 37  
308/12.07.00/2024

Beredning

chefen för småbarnspedagogik Sofia Hoff, tfn 044 349 3132

### **Bakgrund**

Ledningen av småbarnspedagogiken innebär planering, styrning och utveckling av småbarnspedagogikens verksamhet, så att tjänsterna utfaller högklassigt, säkert och så att de stöder barnets tillväxt, utveckling och inläring. I ledandet betonas pedagogiskt ledarskap, stöddandet av personalens kompetens och arbetshälsa samt ändamålsenlig organisering av verksamheten och resurshantering. Dessutom hör till ledningen samarbetet med vårdnadshavare och olika samarbetspartner samt iakttagandet av småbarnspedagogisk lagstiftning och anvisningar.

Nämnden för fostran och bildning beslutade 28.8.2024 att för varje enhetsledare anställs en ansvarslärare/biträdande enhetsledare från och med 1.11.2024. Samtidigt ändrades viceföreståndarens beteckning till biträdande enhetsledare och de biträdande enhetsledarnas tjänster inrättades som tidsbundna för tiden 1.11.2024–31.7.2026. Nämnden beslutade också att under våren 2026 utvärderas ledarskapsarrangemangen med två separata enkäter som riktas till personalen och de småbarnspedagogiska enheternas ledare.

### **Utvärdering och erfarenheter**

Ledningsmodellen har utvärderats i enlighet med nämndens beslut med enkäter utarbetade av FCG Finnish Consulting Group. Enkäternas centrala budskap är att modellen med biträdande enhetsledare upplevs vara behövlig även i fortsättningen. I svaren betonas speciellt det att den biträdande enhetsledaren är fysiskt närvarande på enheten, lätt anträffbar och deltar i vardagens verksamhet. I flera svar upprepas upplevelsen av att chefen alltid är tillgänglig, vilket upplevs vara ett betydande stöd i den hektiska vardagen inom småbarnspedagogiken. Det att den biträdande enhetsledaren konkret deltar i vardagsarbetet framkommer i svaren som en central styrka. Utifrån enkäterna frigör modellen med biträdande enhetsledare arbetstid för enhetsledaren för basuppgiften och stöder samtidigt enheternas dagliga verksamhet. Det upplevs att modellen lättar på arbetsbördan och ökar arbetets ändamålsenlighet.

Enkäterna lyfte även fram utvecklingsobjekt. I svaren betonas behovet av att klargöra ledarnas roller och ansvarsfördelning samt att göra dem synligare för personalen. I en del av svaren framförs också önskemål om de biträdande enhetsledarnas självständigare befogenhet. Av resultaten förmedlas dock samtidigt förståelsen av att det rör sig om en relativt ny verksamhetsmodell, vars utveckling är en naturlig del av användningserfarenheten.

### **Ekonomi och resurser**

De biträdande enhetsledarnas uppgifter innefattas i personalplanen för 2026 och anslag har avsatts för uppgifterna i budgeten. Etableringen av modellen medför således inte tilläggskostnader. Om nämnden godkänner

fortsättandet av modellen, ledigförklaras de biträdande enhetsledarnas tjänster för ansökning i april 2026 och bildningsnämnden behandlar valen under sitt sammanträde 27.5.2026.

Bilagor:

1. enhetsledare och biträdande enhetsledare i Lovisa stads småbarnspedagogik (finskspråkiga och svenskspråkiga svar kombinerade)
2. Lovisa stads småbarnspedagogiks svenskspråkiga personal
3. Lovisa stads småbarnspedagogik finskspråkiga personal

Föredragning

Bildningsdirektör Kirsi Kinnunen

Förslag

Bildningsnämnden beslutar att modellen för biträdande enhetsledare inom småbarnspedagogiken fortsätts och att de biträdande enhetsledarnas uppgifter etableras till en del av småbarnspedagogikens ledningsstruktur från och med 1.8.2026. Paragrafen justeras omedelbart.

Beslut

Bildningsnämnden beslutade att modellen för biträdande enhetsledare inom småbarnspedagogiken fortsätts och att de biträdande enhetsledarnas uppgifter etableras till en del av småbarnspedagogikens ledningsstruktur från och med 1.8.2026. Paragrafen justerades omedelbart.