Tampereen yliopisto

Piia Kyntäjä

MUODOLLISESTI EPÄPÄTEVÄ HENKILÖSTÖ PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖSSÄ

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Huhtikuu 2023

TIIVISTELMÄ

Piia Kyntäjä: Muodollisesti epäpätevä henkilöstö päiväkodin johtajan työssä
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma
Huhtikuu 2023

Varhaiskasvatusalalla on 2020-luvulle tultaessa yhä enemmän muodostunut ongelmaksi kelpoisen henkilöstön saatavuusongelmat, mikä näyttäytyy erityisen voimakkaasti pääkaupunkiseudulla. Päiväkodin johtajat vastaavat varhaiskasvatuksen laadusta päiväkodeissa johtamalla päivittäistä toimintaa käytössä olevilla resursseilla. Heidän työtään ohjaa valtakunnalliset asiakirjat ja kaupunkitasoiset toimintaohjeet, jotka luovat raamit heidän työlleen luoda rakenteita, tavoitteita ja toimintakulttuuria johtamissaan yksiköissä. Työntekijöiden koulutuksen puute näyttäytyy työkentällä osaamisen vajeena, joka haastaa työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimukseni avulla halusin selvittää päiväkodin johtajien näkemyksiä ja kokemuksia muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista heidän työhönsä. Halusin myös selvittää päiväkodin johtajien näkemyksiä ratkaisuehdotuksista vähentämään muodollisesti epäpätevän henkilöstön mahdollisia vaikutuksia johtajan työssä kuormittumiselle. Lähetin strukturoidun kyselylomakkeen kaikille Helsingin kaupungin suomenkielisille päiväkodin johtajille helmikuussa 2022, ja sain yhteensä 47 vastausta.

Teoreettisena viitekehyksenä käsittelin osaamisen merkitystä työssä suoriutumiselle ja varhaiskasvatuksen opettajilta sekä lastenhoitajilta vaadittavaa osaamista. Taustoitin myös päiväkodin johtajan tehtävänkuvausta Helsingin kaupungin laatiman tehtävänkuvauksen pohjalta. Heidän työnsä jakautuu viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat pedagogiikan johtaminen, henkilöstön johtaminen, asiakastyön johtaminen ja monialainen yhteistyö, talouden johtaminen ja turvallisuuden johtaminen.

Tulosten perusteella pedagogiikan johtaminen ja henkilöstön johtaminen nousivat esiin työn sisällöistä, joihin muodollisesti epäpätevä henkilöstö vaikutti eniten. Vaikutukset näkyivät pedagogiikan johtamisessa laatua heikentävinä tekijöinä. Henkilöstön johtamiseen taasen muodollisesti epäpätevä henkilöstö vaikutti lisääntyvänä työmääränä. Johtajien työmäärän koettiin lisääntyvän eniten osaamisen tukemisen, perehdytyksen ja opettajille kuuluvien työtehtävien tekemisen muodossa. Toiminnan kehittäminen keskittyi suureksi osaksi perusasioiden kertaamiseen ja toistuvaan perehdytykseen henkilöstön vaihtuessa tiuhaan. Päiväkodin johtajat toivat esiin ratkaisuja vaikutusten vähentämiseen, joissa korostui resurssien lisääminen varahenkilöstön ja varajohtajajärjestelmän uudistamisen muodossa, talouden mittareiden seurannan kohtuullistaminen ja päiväkodin johtajien työmäärän vähentäminen.

Avainsanat: Varhaiskasvatus, johtajuus, pedagogiikka, osaaminen, koulutus, muodollinen epäpätevyys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Piia Kyntäjä: Formally incompetent staff in the work of a ECEC director
Master's thesis
Tampere University
Master's Programme in Educational Studies
April 2023

As we turn towards the 2020s, the early childhood education and care (ECEC) sector is increasingly facing problems in the availability of competent staff, which is particularly visible in the Helsinki metropolitan area. ECEC directors are responsible for the quality of early childhood education and care in ECEC centres by managing day-to-day activities within the resources provided. Their work is guided by national documents and city-level guidelines, which provide a framework for their work in creating structures, objectives and a culture of action in the units they manage. The lack of training of staff is reflected in the workplace as a skills gap that challenges the achievement of work objectives.

Through my research I wanted to find out the views and experiences of ECEC centre directors about the impact of formally incompetent staff on their work. I also wanted to find out the views of ECEC directors on possible solutions to reduce the potential impact of formally incompetent staff on the director's workload. I sent a structured questionnaire to all Finnish-speaking ECEC centre directors in the City of Helsinki in February 2022, and received a total of 47 responses.

As a theoretical framework, I focused on the importance of competence for performance at work and the competences required of early childhood education teachers and nurses. I also backgrounded the job description of a ECEC centre director based on the job description of the City of Helsinki. Their work is divided into five different areas: pedagogical management, human resources management, client management and multidisciplinary cooperation, financial management and safety management.

The results show that pedagogical management and human resource management emerged as the work contents most affected by formally incompetent staff. Pedagogical management was by far the most affected, as formally incompetent staff significantly increased human resource management. Directors' workload was perceived to increase most in terms of supporting competences, induction and teacher assignments. Performance development was largely focused on repeating the basics and recurrent induction due to high turnover of staff. ECEC directors came up with solutions to reduce the impact by focusing on increasing resources through the reform of the reserve staff and deputy director system, moderating the monitoring of financial indicators and reducing the workload of ECEC directors.

Keywords: Early childhood education and care, leadership, pedagogy, competence, training, formal incompetence

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 4

2 AMMATILLINEN OSAAMINEN JA SEN VAIKUTUKSET 7

2.1 Mitä osaamista vaaditaan varhaiskasvatuksen opettajalta? 10
2.2 Mitä osaamista vaaditaan varhaiskasvatuksen lastenhoitajalta? 13

3 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TEHTÄVÄNKUVAUS 15

3.1 Pedagogisen työn johtaminen 17
3.1.1 Jaettu pedagoginen johtajuus 21
3.2 Henkilöstön johtaminen 23
3.2.1 Henkilöstön hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen 24
3.2.2 Rekrytointi 25
3.2.3 Perehdytys 27
3.3 Asiakastyön johtaminen ja monialainen yhteistyö 28
3.4 Talouden johtaminen 29
3.5 Turvallisuuden johtaminen 31

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET 33

5 TUTKIMUSMENETELMÄ 35

5.1 Monimenetelmätutkimus 35
5.2 Aineiston keruu 38
5.3 Aineiston analyysi 39
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys 40
5.4.1 Validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys 42
5.4.2 Aineiston käsittely, jatkokäyttö ja säilytys 43

6 TULOKSET 45

6.1 Vaikutukset pedagogisen työn johtamiseen 49
6.1.1 Vaikutukset johtajan työhön 56
6.1.2 Vaikutukset työyhteisöön 59
6.2 Vaikutukset henkilöstön johtamiseen 61
6.3 Asiakastyön johtaminen ja monialainen yhteistyö 71
6.4 Vaikutukset talouden johtamiseen 82
6.5 Vaikutukset turvallisuuden johtamiseen 87
6.6 Muut tulokset 90

7 JOHTOPÄÄTÖKSET 101

7.1 Pedagogisen työn johtaminen 101
7.2 Henkilöstön johtaminen 106
7.3 Muut johtamisen osa-alueet 107
7.4 Muut tutkimuksen tulokset 111
7.5 Pohdinta 116
7.6 Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys 118

LÄHTEET 120

LIITTEET 126

Liite 1: Kyselylomake 126

1 JOHDANTO

Tutkin pro gradu –tutkimuksessani muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksia Helsingin kaupungin päiväkodin johtajien työhön. Julkista puhetta leimaa tällä hetkellä varhaiskasvatuksen kohdalla henkilöstön saatavuusongelmat, jotka näkyvät voimakkaimmin pääkaupunkiseudulla. Tiede- ja kulttuuriministeri Petri Honkonen järjesti 25.10.2022 hätäkokouksen varhaiskasvatuksen tilasta, jossa kuultiin eri ammattijärjestöjen ja koulutusta tarjoavien tahojen edustajia (Kuokkanen V., 2022). Tilaisuudessa ei kuitenkaan syntynyt konkreettisia ratkaisuja tilanteeseen, ja Helsingin sanomien julkaisusta 10.11.2022 on luettavissa Helsingin pormestariston vaatimukset valtiolle asian ratkaisemiseksi lisäämällä merkittävästi koulutuspaikkoja (Kuokkanen K., 2022).

Varhaiskasvatustoiminta on lakisääteistä ja kuntien velvollisuus on tarjota sitä kaikille haluaville. Muodollisesti pätevän henkilöstön saatavuusongelmat yhdessä tämän velvoitteen kanssa johtaa siihen, että opettajien tehtäviin on valittava muodollisesti epäpäteviä työntekijöitä, jotta lakisääteinen toiminta voidaan toteuttaa. Opettajan sijaisuuksia tekevät useimmiten vakituiset lastenhoitajat määräaikaisesti. Tämä johtaa siihen, että lastenhoitajan sijaisuuksiin rekrytoidaan työntekijöitä, jotka eivät useinkaan täytä lastenhoitajan tehtävän kelpoisuusvaatimuksia.

2000-luvulle tultaessa linja on ollut suosia lapsimäärältään entistä isompia päiväkoteja, tai yhdistää yhdelle johtajalle useampia päiväkoteja, niin että työntekijöiden määrä nousee yli 40 työntekijään. Johtajien hallinnollisten töiden määrä on lisääntynyt entisestään yksiköiden suurentuessa ja henkilökunnan määrän lisääntyessä. Varhaiskasvatusalaa kuormittaa erityisesti pääkaupunkiseudulla muodollisesti epäpätevän henkilöstön suhteellisen iso määrä ja saatavuusongelmat (Lastensuojelun keskusliitto, 2022). Tämä näkyy varmasti

päiväkodin johtajien jokapäiväisessä työssä eri tavoin, ja vaikutus on sitä suurempi, mitä isommasta yksiköstä ja mitä suuremmasta määrästä muodollisesti epäpätevää henkilöstöä on kyse. Tässä kohtaa on tärkeä korostaa, että tutkimukseni aihe ei missään tapauksessa syyllistä muodollisesti epäpätevänä työskenteleviä työntekijöitä, jotka mielestäni osoittavat rohkeutta ja valtavaa venymistä ottaessaan vastaan haastavan tehtävän, johon heillä ei ole koulutuksen tuomaa tietoa tukenaan. Tutkimukseni tarkoitus on tuoda esiin ilmiönä se, miten muodollisesti epäpätevä henkilöstö vaikuttaa päiväkodin johtajan työhön ja sitä kautta varhaiskasvatuksen laatutekijöihin.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi on laatinut varhaiskasvatuksen laadulle selkeät pedagogiset tavoitteet, joiden toteutumisesta vastuu on pitkälti päiväkodin johtajien tehtävänä (Vlasov ym., 2018). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Oph, 2022) myös päivitettiin ja varhaiskasvatuslaki (2018) uudistettiin, jotta saatiin selkeät tavoitteet, raamit ja velvoitteet varhaiskasvatustoiminnalle. Kelpoisen henkilöstön puutteesta johtuva työyhteisön osaamisen vaje näkyy päivittäisessä toiminnassa luoden erityisen suuret paineet pedagogiselle johtamiselle. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön määrä lisää henkilöstöjohtamista ja hallinnollisia tehtäviä työsuhteiden ollessa määräaikaisia ja lyhyitä, joista seuraa jatkuvaa rekrytointia ja määräaikaisten työsuhteiden ketjuttamista.

Näiden asioiden ristipaineessa on tullut esille päiväkodin johtajien työssä kuormittuminen ja työn vaatimustason lisääntyminen. Varhaiskasvatuslain uudistuksen myötä jatkossa vaaditaan päiväkodin johtajilta maisterin tutkinto, jotta koulutustausta vastaisi tulevaisuuden työn vaateisiin. Mutta riittääkö pelkkä maisterin tutkinto takaamaan työn toteutumisen siinä määrin kuin siihen on annettu resursseja? Jotta laadukas tavoitteiden mukainen varhaiskasvatustyö voisi toteutua, täytyy esihenkilöllä olla riittävät resurssit ja työmäärän sellainen, että sen on käytännössä mahdollista toteutua. Henkilöstön osaamisen vaje on iso puute resursseissa ja haaste laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumiselle.

Aiempaa tutkimusta päiväkodin johtajien työssä jaksamisesta tai työn kuormittavuudesta löytyy pro gradun tasoisina tutkimuksina esimerkiksi Aino

Röksältä (2021) Turun yliopistosta ja Maarit Rantalaiholta (2016) Helsingin yliopistosta. Päiväkodin johtajien pedagogista johtajuutta ja jaettua johtajuutta on enemmänkin tutkittu, mitkä sinällään antavat eväitä laadukkaampaan varhaiskasvatuksen johtamiseen. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista johtamistyöhön varhaiskasvatusalalla ei suoranaisesti löydy aiempaa tutkimusta, sillä ilmiö on verrattain tuore varsinkin näin suuressa mittakaavassa.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi on aloittanut nelivuotisen selvitystyön varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteista ja johtamisesta, jonka ensimmäinen vaihe on valmistunut syksyllä 2021. Arvioinnissa tulee esille johtajien työtä estäviä tekijöitä, joista yhtenä merkittävänä tekijänä koetaan muodollisesti epäpätevä henkilöstö ja siitä aiheutuvat työtehtävät. (Siippainen ym., 2021)

Karvin arvioinnin tuottamat tulokset varhaiskasvatuksen johtamisesta sekä omat kokemukseni kentältä päiväkodin johtajana saivat minut kiinnostumaan muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista johtajien työhön. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön määrä saattaa vaihdella eri päiväkotien välillä, joka synnyttää laadullisesti epätasa-arvoista varhaiskasvatusta eri päiväkotien välille. Johtajan työnkuva voi vaihdella merkittävästi riippuen oman yksikön henkilöstörakenteesta. Halusin kysyä itse johtajilta, millä tavoin muodollisesti epäpätevä henkilöstö vaikuttaa heidän työhönsä, ja miten päiväkodin johtajat kokevat työssään muodollisesti epäpätevän henkilöstön. Lisäksi halusin selvittää, miten muodollisesti epäpätevän henkilöstön aiheuttamaa päiväkodin johtajan työn kuormittavuutta voisi vähentää.

2 AMMATILLINEN OSAAMINEN JA SEN VAIKUTUKSET

Tengland (2011) määrittelee osaamisen karkeimmillaan jakamalla sen tietoon ja taitoihin. Tietäminen on jaettavissa tietämiseen teoriassa ja kykyyn sisäistää teoreettista tietoa. Työelämässä tiedolla ei monestikaan tee mitään, jos sitä ei osaa soveltaa käytäntöön. Tiedon merkitys osaamiselle on tiedon sisäistämisessä, joka lisää kykyä toimia tiedolla ilman että tarvitsee ponnistella suoriutuakseen tehtävästä. Osaamiseen ei riitä kuitenkaan pelkkä tietäminen vaan tarvitaan myös taitoja. Taidot ovat ajattelun ja kehon toimintojen kykyjä, jotka ovat jotakin enemmän kuin pelkkä tieto. Niitä on täytynyt harjoitella ja kehittää. Ammatillinen osaaminen syntyy sekä tiedon sisäistämisen ja taitojen menestyksekkään osaamisen yhdistelmästä.

Ammatilliseen osaamiseen vaikuttaa Hyvärisen ym. (2017) mukaan koulutuksen lisäksi työn tuoma kokemus ja elämänkokemus. Ammatillinen osaaminen on arkipäivän ylittävää tietoa ja osaamista, jonka avulla työntekijä kykenee selviämään työstä itsenäisesti ja toteuttamaan itseään. Ammatillinen osaaminen kytkeytyy työn laatuun. Hyvärinen ym. tutkivat terveysalan opettajien ammatillista osaamista osana työhyvinvointia. Tutkimustulokset vahvistivat ammatillisen osaamisen vaikuttavan työhyvinvointiin, ja työn laatu varmistetaan panostamalla ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Kun työntekijä voi hyödyntää ammatillista osaamistaan työssään, vaikuttaa se myönteisesti yksilön ja koko työyhteisön työhyvinvointiin ja voimavarojen käyttöön.

Opetushallitus (2019) on teettänyt organisoimallaan osaamisen ennakointifoorumilla tulevaisuuden osaamistarpeista raportin, jonka pohjana on käytetty kolmelle tasolle jäsentyvää osaamisen kvalifikaatioluokitusta. Kvalifikaatioluokituksen tasot ovat geneeriset osaamiset, yleiset

työelämäosaamiset sekä ammattialakohtaiset osaamiset. Kvalifikaatioluokituksen taustalla vaikuttaa näkemys osaamisen kahdesta eri ulottuvuudesta. Ensimmäinen ulottuvuus jakaa osaamisen geneeriseen ja spesifiin osaamiseen. Geneeriset, eli yleiset osaamiset lisäävät työntekijän arvoa laajalti työmarkkinoilla, kun taas spesifit osaamiset auttavat työntekijää menestymään tietyssä yrityksessä, jossa on osaamistaan hankkinut.

Toinen ulottuvuus jakaa osaamisen koviin ja pehmeisiin taitoihin. Kovana osaamisena ymmärretään osaamisen perinteiset työspesifit taidot, joita työntekijä voi verrattain helposti hankkia koulutuksen, harjoittelun ja työkokemuksen kautta, ja joita on helppo havaita, määritellä ja mitata. Pehmeät taidot sen sijaan on vaikeammin havaittavissa ja mitattavissa, sillä ne liittyvät asenteisiin, kuten kommunikaatio, tiimityö, luovuus, konfliktitilanteiden hallinta, esiintymis- ja neuvottelutaidot sekä johtaminen.

Näiden kahden ulottuvuuden yhdistymisestä syntyy osaamisen nelikenttä, jossa osaamista voidaan kuvata neljän eri tyypin kautta: geneeriset kovat taidot, geneeriset pehmeät taidot, spesifit kovat taidot ja spesifit pehmeät taidot. Aiemmin esitellyt kvalifikaatioluokituksen tasot ovat tarkemmin selitettynä seuraavat: geneerisillä taidoilla tarkoitetaan osaamisen ja oppimisen kannalta keskeisiä kognitiivisia taitoja, metataitoja ja työssä, harrastuksissa sekä arjessa tarvittavia ominaisuuksia; yleiset työelämäosaamisen taidot viittaavat taitoihin, joita tarvitaan työelämässä riippumatta alasta, ja jotka voivat olla joko pehmeitä tai kovia taitoja; ammattialakohtaiset taidot voivat olla luonteeltaan spesifejä ja kovia ammattialakohtaisia tietoja ja taitoja, mutta myös tietyn alan vaatimia geneerisiä ja yleisiä työelämän taitoja.

Aiempien esiteltyjen määritelmien pohjalta voidaan mielestäni sanoa yhteenvetona, että työtehtävään vaaditaan muodollista pätevyyttä eli spesifiä osaamista, joka voidaan saavuttaa alan koulutuksen kautta, mutta se ei yksistään riitä. Työtehtävät vaativat myös geneeristä osaamista, joka tulee koulutuksen ulkopuolelta, kuten hyvää itsetuntemusta, motivaatiota, sosiaalisia taitoja, vuorovaikutustaitoja ja työtehtävään soveltuvia arvoja.

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD (engl. Organisation for economic co-operation and development) tuo esiin varhaiskasvatuksen laatua edistäviä tekijöitä käsittelevässä julkaisussaan (2012) osaamisen merkityksen vaikutuksen varhaiskasvatuksen laadulle. Varhaiskasvatuksen henkilöstöltä vaaditaan erityistä tietoa, taitoa ja pätevyyttä, sillä tutkimusten mukaan hyvin koulutettu henkilöstö on avaintekijä korkeatasoiselle ja laadukkaalle varhaiskasvatustoiminnalle. Vlasov ym. (2018) korostavat samoja näkökulmia Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset -asiakirjassa. Heidän mukaansa useat tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeakoulutasoinen koulutus takaa lapsilähtöisemmän pedagogiikan, monipuolisemman kielellisen tuen ja laadukkaamman oppimisympäristön. Varhaiskasvatushenkilöstön korkeamman koulutuksen on nähty tutkimusten valossa vaikuttavan myönteisesti lasten kehitykseen ja oppimiseen henkilöstön ammatillisten asenteiden, tietojen ja taitojen kautta.

Osaava henkilöstö lisää lasten sosiaalisten ja akateemisten taitojen oppimista, jolla on pitkälle ulottuvat vaikutukset. Henkilöstön pätevyys itsessään ei takaa parempaa varhaiskasvatuksen laatua, vaan pätevän henkilöstön kyky luottaa omiin taitoihinsa tuottaa oikeanlaista toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi nähdään tärkeänä. (OECD, 2012) Tämän vuoksi myös työuran aikainen täydennyskoulutus lisää varhaiskasvatuksen laatua erityisesti pedagogisen toiminnan tasolla. (Vlasov ym., 2018)

OECD (2012) listaa julkaisussaan lapsen kasvun ja kehityksen tukemisen kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja. Ensimmäisenä mainitaan hyvä tietämys lapsen kehityksestä ja oppimisesta, toisena kyky laajentaa lasten näkökulmia, kolmantena kyky kannustaa, lohduttaa, kysellä ja reagoida oikealla tavalla lapselle, neljäntenä johtamistaidot, ongelmanratkaisutaidot ja kyky kehittää kohdennettua toiminnansuunnittelua ja viidentenä hyvät kielelliset valmiudet tukea lasten ajattelua. Julkaisun mukaan merkittävää laadukkaan varhaiskasvatustoiminnan kannalta on osaavan henkilöstön tapa osallistaa lapsia, olla vuorovaikutuksessa lasten kanssa, luoda vuorovaikutusta lasten välille ja hyödyntää työssään

rakentavia ja kehittäviä toimintatapoja kuten opastamista, mallintamista ja kysymysten esittämistä ajattelun laajentamiseksi.

2.1 Mitä osaamista vaaditaan varhaiskasvatuksen opettajalta?

Varhaiskasvatustoiminta päiväkodeissa perustuu pedagogiikkaan, joka edellyttää pedagogisesti asiantuntevaa henkilöstöä, jolla on yhteinen näkemys ja ymmärrys lapsen oppimista, hyvinvointia ja koulutuksellista tasa-arvoa edistävistä tekijöistä. Varhaiskasvatuksen opettajien laaja-alainen osaaminen koostuu korkeasta ja pedagogisesti painottuneesta koulutuksesta, hyvistä vuorovaikutustaidoista, substanssiosaamisesta ja pedagogisesta vastuusta. Korkeakoulutus syventää pedagogista osaamista ja mahdollistaa viimeisimpien tutkimustulosten hyödyntämisen lapsen kehityksen ja oppimisen tukemisessa. (Oph, 2022) Varhaiskasvatuksen opettaja edistää psyykkisesti sekä sosiaalisesti turvallista, kannustavaa ja myönteistä vuorovaikutusilmapiiriä (Lastentarhanopettajaliitto, 2018).

Substanssiosaamisen avulla varhaiskasvatuksen opettaja hallitsee varhaiskasvatuksen oppimisen osa-alueet kuten matemaattiset, kielelliset, liikunnalliset ja ilmaisulliset valmiudet, sekä eettisen ajattelun, kulttuurisen moninaisuuden ja erityispedagogiikan, joita hän hyödyntää lapsen kokonaisvaltaisen kehityksen ja oppimisen tukemisessa. Pedagoginen vastuu velvoittaa opettajaa johtamaan pedagogiikkaa oman tiiminsä osalta ja luomaan toiminnalle yhteiset arvot ja tavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan yhdessä. Opettajan työtä ohjaa ei niinkään mitä tehdään, vaan miksi ja miten tehdään -kysymykset, jotka edistävät tavoitteellista, suunnitelmallista ja kehittävää varhaiskasvatustoimintaa. (Lastentarhanopettajaliitto, 2018)

Varhaiskasvatuksen opettajan työ pohjautuu arvoperustaan, joka on määritelty Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Oph, 2022). Tärkeitä arvoja ovat lapsuuden itseisarvo, ihmisenä kasvaminen, lapsen oikeudet, yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja moninaisuus, perheiden monimuotoisuus ja terveellinen ja kestävä elämäntapa. Opettajan työn keskiössä on lapsen edun ensisijaisuus, jonka turvaaminen on opettajan jokapäiväistä työtä.

Varhaiskasvatuslaki velvoittaa tarjoamaan jokaiselle lapselle suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatusta, opetusta ja hoitoa, jonka toteutuminen turvataan laatimalla jokaiselle lapselle henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma.

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta, toteutuksesta ja arvioinnista vastaa varhaiskasvatuksen opettaja, joka tekee työtä yhdessä muun lasta hoitavan henkilöstön, vanhempien ja lapsen kanssa. Varhaiskasvatussuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää tunnistaa lapsen osaaminen, vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja yksilölliset tarpeet. Lapsen mielipiteet ja toiveet täytyy tehdä näkyviksi lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaprosessissa, ja vanhempien sekä henkilöstön näkemykset ja havainnot otetaan huomioon suunnitelmassa. Lapsen mahdollinen kehityksen ja oppimisen tuki täytyy kirjata suunnitelmaan. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmasta täytyy tulla esiin pedagogiselle toiminnalle asetetut tavoitteet, joilla tuetaan lapsen yksilöllistä kehitystä, oppimista ja hyvinvointia. Suunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden toteutumista on arvioitava säännöllisesti. (Oph, 2022)

Hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan vastaamaan monialaisesta yhteistyöstä huoltajien ja päiväkodin muiden yhteistyötahojen kanssa. Varhaiskasvatuksen opettajan työhön kuuluu osaava, aloitteellinen ja aktiivinen yhteistyö lasten vanhempien kanssa. Heidän osallistamisensa suunnittelutyöhön ja mielipiteidensä kuuleminen vaikuttaa myönteisesti lapsen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Monialaisella yhteistyöllä turvataan lasten tuen tarpeet kasvun, kehityksen ja oppimisen eri osa-alueilla. Yhteistyötahoja voi olla esimerkiksi neuvolat, lastensuojelu ja koulu. Yhteistyön merkitys kasvaa erityisesti silloin, kun jollakin näistä osa-alueista herää huoli. (Oph, 2022; Lastentarhanopettajaliitto, 2018)

Varhaiskasvatustoiminnan systemaattinen itsearviointi on varhaiskasvatuslaissa määritelty, jonka tavoitteellisella ja suunnitelmallisella toteuttamisella on keskeinen merkitys varhaiskasvatuksen laadun kehittämiselle. Opettaja vastaa tiiminsä arviointityöstä, jonka kohteena voi olla muun muassa henkilöstön vuorovaikutus lasten kanssa, pedagogiset työtavat, toiminnan sisältö tai oppimisympäristöt. Yksilötason arviointi tarkoittaa lasten

varhaiskasvatussuunnitelmien toteutumisen arviointia, jolla tuetaan lapsen oppimista ja hyvinvointia. Lapsi ei ole koskaan arvioinnin kohteena vaan suunnitelman tavoitteiden toteutuminen. Arvioinnin avulla pohditaan yhdessä lapsen ja huoltajan kanssa, miten yhdessä kirjatut tavoitteet ja sopimukset ovat toteutuneet varhaiskasvatuksen toiminnassa. Arviointityössä tärkeänä työmenetelmänä on pedagoginen dokumentointi, jonka avulla opettaja yhdessä tiimin kanssa kehittää oppimisympäristöjä, työmenetelmiä ja toiminnan tavoitteita palvelemaan paremmin lasten kiinnostuksen kohteita ja tarpeita. (Oph, 2022)

Viime vuosien varhaiskasvatusta koskevat uudistukset ovat asettaneet pedagogiikalle uusia vaatimuksia, jotka ovat lisänneet tarvetta parantaa varhaiskasvatuksen opettajien osaamista. Varhaiskasvatuksen opettajan työ on aina suhteessa tiettyyn aikakauteen ja yhteiskunnallisiin ilmiöihin. Kun yhteiskunta, perheet ja lapsuus muuttuvat, muuttuu myös opettajan työ. Fonsén ym. (2019) teettivät tutkimuksen varhaiskasvatuksen opettajille selvittääkseen, mitä vaikutuksia heille suunnatulla lisäkoulutuksella on heidän osaamiseensa. Esiin nousi neljä selkeää muutosta. Näitä olivat tiedon lisääntyminen, arviointiosaamisen ja kriittisen ajattelun lisääntyminen suhteessa aiemmin toteutetun pedagogiikan laatuun, kehittämisosaamisen lisääntyminen ja pedagogiikan argumentointitaidon lisääntyminen. Nämä muutokset osaamisessa vaikuttivat myönteisesti opettajajohtajuuden kehittymiseen.

Opettajajohtajuuden kehittäminen varhaiskasvatuksessa parantaa varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käytäntöön viemistä ja varhaiskasvatuksen laatua. Opettajajohtajuus on jaetun johtajuuden ulottuvuus, jolla varmistetaan pedagogisen johtajuuden toteutuminen tiimitasolla opettajien ollessa vastuussa oman lapsiryhmänsä pedagogiikasta. (Heikka, 2016) Opettaja varmistaa varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden mukaisen toiminnan huolehtimalla omasta ammatillisesta kehittymisestään ja kannustamalla muita heidän työssään ja työssä kehittymisessään. Opettaja huolehtii koko tiimin osallistamisesta, yhteistyöstä ja omasta sekä työyhteisön hyvinvoinnista. (Pesonen ym., 2020) Ollessaan tietoinen omista kasvatusnäkemyksistään ja kyetessään arvioimaan omaa toimintaansa opettaja kykenee myös perustelemaan käytäntöjä

ja toimimaan ammatillisena roolimallina muille (Hognestad ym., 2014) Opettajajohtajuus tukee laadukkaan pedagogiikan toteutumista myös koko työyhteisön tasolla osallistaen opettajia pedagogiseen johtajuuteen koko yksikön toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä (Heikka, 2016).

2.2 Mitä osaamista vaaditaan varhaiskasvatuksen lastenhoitajalta?

Varhaiskasvatuksen lastenhoitajalla on tärkeä rooli osana tiimiä suunnitella, toteuttaa, arvioida ja kehittää pedagogisesti painottunutta hoitoa, kasvatusta ja opetusta. Lastenhoitajan tulee tuntea alan säädökset, lait ja ohjaavat asiakirjat, joiden pohjalta hän kehittää oppimisympäristöjä ja toimintaa yhdessä tiimin kanssa. Lastenhoitaja laatii yhteistyössä opettajan kanssa lasten varhaiskasvatussuunnitelmia havainnoiden ja dokumentoiden lapsia aktiivisesti. Lastenhoitajalla on vastuu ammatillisesta vuorovaikutuksesta työyhteisössä ja vanhempien kanssa. Yhteistyössä perheiden kanssa korostuu lapsen ja perheiden sensitiivinen ja yksilöllinen kohtaaminen, ja hän ymmärtää terveys- ja sosioekonomisten riskien vaikutukset vanhemmuudelle. Lastenhoitaja osallistuu monialaiseen yhteistyöhön tukien lasten kasvua ja kehitystä. (Kinnunen ym., 2019)

Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja toimii asiantuntijana lapsen terveeseen kasvuun ja kehitykseen sekä hoitoon liittyvissä asioissa. Lastenhoitajan erityisosaamista on tunnistaa yleisimmät lastentaudit ja osata ehkäistä epidemioiden syntyä. Lastenhoitaja ohjaa ja neuvoo työyhteisöä ja vanhempia terveyskasvatukseen liittyvissä asioissa, ja hän antaa ensiapua ja hoitoa tapaturmien sattuessa tai lapsen sairastuessa äkillisesti. Lastenhoitaja huolehtii lapsen mahdollisesta lääkehoidon toteuttamisesta ja huolehtii pitkäaikaissairaan tai vammaisen lapsen hoitotoimenpiteiden toteutumisesta. (Kinnunen ym., 2019)

Lastenhoitajan työnkuvaukseen ja osaamiseen liittyen ei juurikaan löydy kirjallisuutta. Varhaiskasvatuslaki määrittelee kelpoisuusvaatimukset, mutta muuten työn sisältöihin liittyen on vaikea löytää tutkittua tietoa tukemaan sisältöä. Helsingin kaupungin teettämän tehtävänkuvauksen mukaan lastenhoitajan työ mukailee pitkälti opettajan tehtävänkuvausta korostaen hoivan ja huolenpidon vastuun merkitystä sekä pedagogisen työn toteuttamista yhteistyössä opettajan

kanssa. Niin ikään lastenhoitajan tehtävänkuvaukseen kuuluu lapsen sensitiivinen kohtaaminen ja lapsen tarpeisiin vastaaminen. Lastenhoitajan tulee tukea myönteisellä ja kannustavalla vuorovaikutuksella lapsen oman identiteetin ja itsetunnon kehitystä sekä edistää lapsen osallisuutta ja toimimista ryhmän jäsenenä.

Jätän tutkimukseni ulkopuolelle varhaiskasvatuslakiuudistuksen myötä tulleen uuden ammattinimikkeen, varhaiskasvatuksen sosionomin tarkemman kuvaamisen. Ammattinimike on tuore eikä sen ammattinimikkeen edustajia ole vielä työkentällä niin paljon, että sen kuvailemiseen olisi riittävästi tietoa taustoittamiselle tai kokemuksia sen ammattinimikkeen edustajien osaamisen vaikutuksista johtajan työlle.

3 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TEHTÄVÄNKUVAUS

Varhaiskasvatuksen henkilöstö kuuluu Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen KVTESin ja Kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen OVTESin piiriin. Näiden sopimusten mukaan kuntatyönantajat järjestävät työntekijöidensä työtehtävät ja niihin vaikuttavat tekijät. Palkkaus määräytyy tehtävien vaativuuden mukaan, ja tehtävien vaativuuden arvioinnin tulee perustua tehtävänkuvaukseen. Tehtävänkuvaus laaditaan yhdessä työnantajan ja ammattiryhmän edustajan kanssa. Tehtävänkuvaus on selkeä ja yksinkertainen kuvaus työtehtävän tarkoituksesta, olennaisesta sisällöstä ja keskeisimmistä tehtäväkokonaisuuksista. Koulutus ei määrittele työn vaativuutta vaan se tulee aina määritellä tosiasiallisten tehtävien perusteella. Työn vaativuuden arviointiin vaikuttaa työn edellyttämä osaaminen, työn vastuu ja sen vaikutukset sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot. (KT, 2022)

Hujala & Eskelinen (2013) ovat nimenneet päiväkodin johtajan työhön kuuluvia tehtäviä, jotka suomalaisessa varhaiskasvatuksen johtamisessa painottuvat pedagogiikan johtamiseen, henkilöstön johtamiseen ja päivittäisjohtamiseen liittyviin tehtäviin. Heidän teettämässään kirjallisuuskatsauksessa yllä mainittujen tehtävien rinnalle on entistä enemmän noussut myös talouden johtaminen, johon on vaikuttanut viime vuosina lisääntynyt kustannustehokkuusajattelu ja julkisten varojen vastuullinen käyttö. He nimeävät johtamiseen liittyvinä tehtävinä vielä palvelujohtamisen ja monialaisen yhteistyön johtamisen.

Kasvatusorganisaatioissa johtamiskäsitettä lähestytään käyttäen termejä johtajuus, johtaminen, johtamistyö, päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Johtaminen käsitteenä on johtamistyötä, joka sisältää johtajan käsityksen organisaation

kokonaisuudesta ja omasta roolistaan siinä. Johtamistyö on varhaiskasvatuksen missiolle pohjautuvaa yhteisen vision luomista yhdessä henkilöstön kanssa, ja strategian mukaisen työn kehittämistä systemaattisen arvioinnin avulla. Päivittäisjohtaminen ja hallinnointi tarkoittavat taasen perustehtävän johtamista käytännössä. Uusimmat varhaiskasvatuksen johtajuutta tutkivat tutkimukset korostavat jaettua pedagogista johtajuutta, jossa eri tasoilla jaetaan vastuuta pedagogiikan johtamisesta. Varhaiskasvatuksessa johtajan keskeistä osaamista onkin yhdistää kaikkeen johtamistyöhön oma pedagoginen asiantuntijuus ja kyky tehdä päätöksiä pedagogisin perustein osallistaen työyhteisöä. (Hujala ym., 2020)

Pedagogisen johtajuuden jakaminen ei kuitenkaan ole ongelmatonta, jonka tuo esiin Fonsén ym. (2021) tutkiessaan varhaiskasvatuksen johtajuutta diskurssien kautta rakentuvana vallan ja vastuun vuoropuheluna. Heidän tutkimuksensa tulokset korostivat vallan ja vastuun tasapainon merkitystä onnistuneessa varhaiskasvatuksen johtajuudessa eri diskurssien sisällä. Diskursseina nähtiin johtajuus mahdollistajana, johtajuus läsnäolona, johtajuus lain tulkitsijana ja puuttuva johtajuus. Valtasuhteet muuttuvat sitä haastavammiksi, mitä enemmän vastuuta työyhteisössä jaetaan. Haasteet saattavat syntyä eritoten opettajien ja johtajan ammattiroolien välille, kun opettajien johtajuutta on lisätty uuden varhaiskasvatuslain myötä. Fonsén ym. korostavatkin ratkaisuna mahdollisille haasteille valtasuhteissa perustehtävän tarkempaa määrittelyä ja johtamisrakenteiden ja siihen liittyvien vastuiden selkiinnyttämistä.

Koska kunnat laativat itse tehtävänkuvaukset eri ammattinimikkeille, käsittelen tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajan työhön liittyviä tehtäviä mukaillen oman työnantajani jaottelua pohjaten Hujalan & Eskelisen (2013) teettämään listaukseen. Päiväkodin johtajan tehtävänkuvaus voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen, jotka avaan tarkemmin tässä osiossa; pedagogisen työn johtaminen, henkilöstön johtaminen, asiakastyön johtaminen ja monialalainen yhteistyö, talouden johtaminen ja turvallisuuden johtaminen. Käsittelen ne suuruusjärjestyksessä työnantajani määritelmän mukaisesti aloittaen suurimmasta osuudesta edeten pienimpään.

3.1 Pedagogisen työn johtaminen

Pedagogisen johtajuuden merkitys on kasvanut viime vuosien aikana, kun varhaiskasvatuslakia (2018) on uudistettu ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022) on päivitetty entistä tavoitteellisemmin ja tarkemmin ohjaamaan varhaiskasvatuksen sisältöjen kehittämistä (Vlasov ym., 2018). Varhaiskasvatuslaki (2018) määrittelee varhaiskasvatuksen tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi kasvatuksen, hoidon ja opetuksen muodostamaksi kokonaisuudeksi, jossa korostuu pedagogiikka ja lapsen edun ensisijaisuus.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Oph, 2022) määrittelee pedagogiikan koostuvan arvoperustasta ja käsityksestä lapsesta, lapsuudesta sekä oppimisesta. Pedagogiikka tarkoittaa ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, joka perustuu monitieteelliseen mutta erityisesti kasvatus- ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon ja jolla edistetään lasten hyvinvointia ja oppimista. Pedagogiikan tulee näkyä toimintakulttuurissa, oppimisympäristöissä ja kasvatuksen, opetuksen ja hoivan kokonaisuudessa. Edellä mainittu määritelmä edellyttää pedagogista asiantuntemusta ja yhteistä ymmärrystä siitä, miten lapsen hyvinvointia ja oppimista edistetään parhaalla mahdollisella tavalla.

Varhaiskasvatuslaki (2018) velvoittaa kuntia laatimaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin pohjautuvat paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat, joihin pohjautuen Helsingin kaupungilla myös jokainen varhaiskasvatusyksikkö laatii päiväkodin johtajan johdolla yksikön toimintasuunnitelman. Päiväkodin johtajan tehtävänkuvaukseen kuuluu johtaa pedagogiikkaa yksikön toimintasuunnitelman mukaisesti pohjaten työn valtakunnallisiin velvoittaviin asiakirjoihin.

Fonsén (2014) on tutkinut tarkemmin pedagogista johtajuutta, ja hän lähestyy pedagogisen johtajuuden käsitettä viiden osatekijän näkökulmasta. Näitä ovat arvot, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, ammatillisuus ja substanssin hallinta. Nämä näkökulmat ovat nousseet esiin pedagogisen johtajuuden aiempien tutkimusten viitekehyksistä, ja näiden näkökulmien kautta hän myös tarkastelee oman tutkimuksensa tuloksia.

Johtajuuden tulee perustua arvoihin ja asetettuihin tavoitteisiin. Yhteisten tavoitteiden korostaminen ja arvokeskustelujen myötä määriteltyjen arvojen, ihanteiden ja sitoumusten kirkastaminen sitoo ihmisiä yhteen ja luo merkityksellisyyttä yhteiselle tekemiselle. Yhteisesti jaetut arvot lisäävät johtajuuden pääomaa työyhteisössä saaden työntekijät sitoutumaan työhönsä ja kantamaan vastuuta. Pedagoginen johtajuus näkyy horisontaalisesti kaikessa johtamistyössä arvovalintoina, joissa lapsen etu ja laadukas varhaiskasvatus ovat keskeisiä arvoja päätöksenteolle. Pedagoginen johtajuus voidaan nähdä myös vertikaalisesti vastavoimana ylhäältä päin tulevalle liialliselle poliittiselle ja taloudelliselle päätöksenteolle. Pedagoginen johtajuus koetaan vastuuna tuoda pedagogisia näkökulmia yhteiseen keskusteluun, ja vastuunkantona pedagogisesta ja lapsen edun mukaisesta toiminnasta ryhmätasolla. (Fonsén, 2014) Pedagoginen johtajuus on siis vastuuta ammatillisesta ja laadukkaasta varhaiskasvatustoiminnan turvaamisesta, jossa kaikkea päätöksentekoa ja toimintaa ohjaa vahva lapsen edun ensisijaisuutta korostava arvoperusta.

Kontekstuaalinen johtajuus määrittelee johtajuuden organisaation suuntaamana aikaan ja paikkaan sidottuna yhteiskunnallisena toimintana, jonka Hujala (2004) on selkeyttänyt jakamalla sen mikro- makro- ja mesotasoihin. Mikrotaso on yleisemmin tunnistettu johtajuuden taso, joka pitää sisällään päivittäisen kanssakäymisen toimijoiden kanssa, ja yksikön toiminnasta vastaamisen. Makrotason johtajuus on taloudellista, hallinnollista ja poliittista vastuunkantoa varhaiskasvatuksessa. Mesotaso kuvaa mikro- ja makrotasojen keskinäistä vuorovaikutusta, joiden välillä Hujala on havainnut tarpeen selkeyttämiselle, sillä viestit mikrotasolta eivät aina kohtaa makrotason johtajuutta. Mikrotaso näyttäytyy enemmän pedagogisen johtajuuden tasona, kun taas makrotason johtajuudessa korostuu perhepoliittinen ja yhteiskunnallinen näkemys.

Fonsénin (2014) tutkimus valottaa kontekstuaalisuuden merkitystä pedagogisessa johtajuudessa rakenteiden kautta, jotka näyttäytyivät päiväkodin johtajan resurssien ja tehtävänkuvien suurina alueellisina vaihteluina. Kontekstuaalisuus määrittelee pedagogista johtajuutta sen mukaan, minkä verran hallinnolliset tehtävät vievät työajasta ja samalla etäännyttävät pedagogiikasta, ja

miten tarkkaan oma tehtävänkuvaus on määritelty. Osa työtehtävistä koetaan olevan oman osaamisalueen ulkopuolella enemmänkin sihteerin tehtäviin kuuluvia.

Organisaatiokulttuurista puhutaan varhaiskasvatuksessa tutummin toimintakulttuurina. Jokaiseen päiväkotiin muodostuu oma toimintakulttuurinsa, joka käsittää samat lainalaisuudet kuin organisaatiokulttuurikin. Harisalo (2009) on tutkinut organisaatioteorioita, ja todennut organisaatioiden sisällä olevan oma sisäinen todellisuutensa, kulttuurinsa, joka ohjaa yksilöiden valintoja, näkemyksiä ja käyttäytymistä. Organisaation sisäinen kulttuuri on pitkän ajan kuluessa rakentunut henkinen todellisuus, johon uusi työntekijäkin haluaa samaistua sopeutuakseen niin sanotusti talon tavoille, tai johon hänen oletetaan sopeutuvan omaksuen käytänteet, ajattelu- ja toimintatavat sekä arvomaailman. Organisaatiokulttuuri voi olla niin vahvasti sisäistettyä, että työntekijä ei osaa edes perustella käyttäytymistään ja valintojaan.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Oph, 2022) mukaan johtajan tehtävä on edistää osallistavaa toimintakulttuuria, jossa yhteinen arvoperusta, toiminta-ajatus ja toiminnan tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja näkyvät arjen toiminnassa. Johtaja rohkaisee työyhteisöä kehittämään jatkuvasti toimintakulttuuria osallistaen tähän kehitystyöhön myös lapsia ja vanhempia. Toimintakulttuurin kehittämisen taustalla vaikuttavat periaatteet, joita ovat oppiva yhteisö toimintakulttuurin ytimenä, leikkiin ja vuorovaikutukseen kannustava yhteisö, osallisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, kulttuurinen moninaisuus ja kielitietoisuus sekä hyvinvointi, turvallisuus ja kestävä elämäntapa.

Fonsénin (2014) tutkimustulokset korostavat yhteisen keskustelun merkitystä yhteisen toimintakulttuurin rakentajana. Keskusteluille tarvitaan rakenteet, mutta myös rakenteiden sisälle tarvitaan selkeät suunnitelmat keskustelujen sisällöille. Tutkimuksen mukaan johtajan on tärkeää kuunnella ja tuntea hyvin oma henkilökuntansa voidakseen edistää toimintakulttuuria hyvän yhteishengen ja yhteisöllisyyden ollessa merkittävä voimavara. Karvin Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset -asiakirjassa (Vlasov ym., 2018) määritellään johtajan ammatillisuus ja osaaminen ominaisuuksien kautta, kuten

tavoitesuuntautuneisuus ja visio ja hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot niin henkilöstöön kuin huoltajiin.

Fonsénin (2014) tutkimustulosten mukaan johtajien ammattiosaamiseen kuuluu toimintasuunnitelmatyön prosessin (suunnittelu, toteutus, seuranta, arviointi) johtaminen, linjakas johtaminen suhteessa valtakunnallisiin asiakirjoihin sekä vastuu vuosisuunnitelmien ja visioiden luomisesta ja käytännössä toteutumisesta. Johtajan ammattiosaamiseen kuuluu henkilökunnan osaamistarpeiden kartoitus ja ohjaaminen tarvittavaan koulutukseen, jatkuvan pedagogisen keskustelun ylläpitäminen ja hallinnollisten käytäntöjen osaaminen, kuten työehtosopimusten laatiminen. Tutkimustuloksista nousi esiin osaavan johtajan ominaisuuksina hyvät kuuntelun ja keskustelun taidot, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja avoimuus. Johtajalta odotetaan päätöksenteossa määrätietoisuutta ja rohkeutta sekä ratkaisukeskeisyyttä. Hänellä tulisi olla kykyä nähdä tulevaan ja uskallusta puuttua vaikeisiinkin asioihin niiden ratkaisemiseksi.

Fonsénin (2014) viimeinen ja viides pedagogisen johtajuuden osatekijä on substanssiosaaminen, joka voidaan nähdä perustehtävästä nousevana korkeana pedagogisena kompetenssina. Johtajan koulutustason ja laadun välillä on osoitettu olevan yhteys, sillä on arvioitu, että mitä korkeammin koulutettu johtaja, sitä parempaa on yksikön toiminta rakenteellisten ja pedagogisten prosessien osa-alueilla (Vlasov ym., 2018). Rohacek, Adams ja Kisker (2010) teettivät tutkimuksen varhaiskasvatuksen laadun ja johtajuuden yhteydestä, jonka mukaan päiväkodit, joissa johtajan käsitykset varhaiskasvatuksen laadusta pohjautuivat tieteelliseen tietoon, saivat korkeimmat laatuarviot. Matalimmat laatuarviot saaneissa päiväkodeissa johtajat perustivat käsityksensä varhaiskasvatuksen laadusta intuitiiviseen ja kokemusperäiseen näkemykseen. Korkeimman laatuarvion saaneiden päiväkotien johtajat arvostivat henkilöstön ammattiosaamista ja tukivat sen kehitystä edelleen, ja heidän keskeisimmät tavoitteensa kohdistuivat lasten itseluottamukseen, arvostukseen ja kognitiiviseen kehitykseen.

Lisäisin Fonsénin listaukseen yhtenä pedagogisen johtajuuden osatekijänä toiminnan systemaattisen arvioinnin ja kehittämisen, joka ei mielestäni nouse riittävästi esille hänen luettelemissaan osatekijöissä, mutta joka on uuden

varhaiskasvatuslain (2018) myötä velvoittavaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön yleissivistävän koulutuksen ja varhaiskasvatuksen osasto antoi Kansalliselle koulutuksen arviointikeskukselle (Karvi) tehtäväksi kehittää kansallista varhaiskasvatuksen arviointia ja laatia pitkäjänteinen varhaiskasvatuksen arviointisuunnitelma. Varhaiskasvatuksen arvioinnin perusteet ja suositukset -asiakirja (Vlasov ym., 2018) antaa työvälineen varhaiskasvatuksen järjestäjille ja yksityisille toimijoille itsearvioinnin ja laadunhallinnan toteuttamisen tueksi.

Varhaiskasvatuksen arviointi on systemaattista arviointitiedon keräämistä toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Varhaiskasvatuksessa arviointi pohjaa kehittävään arviointiin, joka edellyttää työyhteisössä yhteistä keskustelua arvioinnin tavoitteista, toteuttamisesta ja tuloksista. Kehittävä arviointi pohjaa luottamukselle, joka lisää yhteistä dialogia ja luo työyhteisöön arviointikulttuurin, joka ei pohjaudu kontrolliin ja tilivelvollisuuteen vaan työyhteisön jokaisen jäsenen motivaatioon ja sitoutumiseen työhönsä ja työkäytänteiden kehittämiseen. (Vlasov ym., 2018) Johtajan rooli ja vastuu on luoda rakenteet ja riittävä aika arviointiprosessin suunnittelulle ja toteuttamiselle, ja laadun arvioinnista sekä siitä syntyvästä kehittämistyöstä muodostuu pedagogisen johtajuuden strategia. Toiminnan arviointi ei pohjaudu vain johtajan toimintaan vaan koko henkilöstöllä on vastuu varhaiskasvatuksen laadusta ja sen kehittämisestä. (Hujala ym., 2020)

3.1.1 Jaettu pedagoginen johtajuus

Yksi keskeinen määritelmä pedagogiselle johtajuudelle on jaettu pedagoginen johtajuus, joka nousee vahvasti esiin Fonsénin (2014) tutkimuksessa. Hän lähestyy johtajuutta ennen kaikkea jaettuna vastuuna ja vuorovaikutteisena prosessina, jota määrittelee tilannesidonnaisuus. McDowall Clark ja Murray (2012) ovat halunneet murtaa hierarkista johtajuuskäsitettä, ja kokevat sen tapahtuvan parhaiten lähestymällä johtajuutta prosessina ennemmin kuin yksilön kykyinä ja tehtävinä. Johtajuutta ohjaa tarkoitus ja tavoite enemmän kuin roolit. He näkevät johtajuuden ja oppimisen nousevan ammatillisen yhteisön sisältä. Heidän ajatuksensa sisältä tulevasta johtajuudesta (*leadership within*) voidaan määritellä kahden ulottuvuuden avulla, joita ovat sisäinen johtajuus (*inner leadership*) ja

laajentuva johtajuus (*diffused leadership*). Sisäinen johtajuus on yksilön itsensä johtamista, motivaatiota, käytäntöjä, arvoja ja uskomuksia, jotka ohjaavat hänen käyttäytymistään. Laajentuva johtajuus nähdään yhteisöllisenä sitoutumisena tavoitteisiin, arvoihin ja käytänteisiin yhteisössä.

Heikka (2014) on kiteyttänyt teettämässään kirjallisuuskatsauksessa jaetun pedagogisen johtajuuden ydinelementit, joita on kolme: 1) johtamiseen osallistuu useat henkilöt, 2) pedagoginen johtajuus tulee sovittaa varhaiskasvatuksen kontekstiin ja 3) johtajuuden eri käytänteet ovat toisistaan riippuvaisia. Varhaiskasvatuksessa työskentelee sekä varhaiskasvatuksen opettajia, erityisopettajia ja lastenhoitajia sekä tulevaisuudessa enenevässä määrin myös uuden ammattinimikkeen omaavia varhaiskasvatuksen sosionomeja kasvatusvastuullisissa tehtävissä. Heidän kaikkien vahvuuksien hyödyntäminen ja osallistaminen sekä vastuuttaminen päätöksentekoon pedagogisten tavoitteiden osalta parantaa koko organisaation pedagogista laatua. Pedagogisen johtajuuden tulee tapahtua varhaiskasvatuksen kontekstissa, ja tähän auttaa se, että mikro- ja makrotason johtamiskäytänteet ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Tätä voidaan edistää osallistamalla kasvatushenkilöstöä, ja eritoten opettajia tiimiensä pedagogisina vastuunkantajina yhteiseen päätöksentekoon. Johtajuutta tapahtuu niin tiimi- kuin yksilön tasolla, ja näiden eri tasoilla tapahtuvien pedagogisen johtamisen käytänteiden tulee olla yhteyksissä toisiinsa, jotta johtajuus olisi johdonmukaista ja yhteisiin tavoitteisiin sidottua.

Pedagogista johtajuutta jaettuna johtajuutena tukee myös Cabrera-Murcian (2021) teettämä tutkimus Chilessä, jonka mukaan pedagoginen johtaminen lähtee työntekijöiden kannustamisesta ja vahvuuksien huomaamisesta, jonka myötä yhteiset keskustelut kasvattavat koko yhteisön pedagogista osaamista ja auttavat saavuttamaan yhteisesti asetettuja tavoitteita. Yhteiset keskustelut lisäävät samankaltaisuutta opettamisen tavoissa ja edistävät tärkeintä yhteistä päämäärää toiminnalle, lasten oppimisen ja kasvun tukemista.

Hyvin johdettuna jaettu pedagoginen johtajuus edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista, joka vaikuttaa myönteisesti sekä johtajiin että henkilökuntaan. Jaettu johtajuus onnistuessaan jakaa johtamisvastuita ja -tehtäviä useille eri

henkilöille, vaikka kaikilla ei olisi nimettyä johtajan asemaa. Keskustelua jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa tarvitaan, jotta päästään eroon yksilökeskeisestä johtamiskulttuurista henkilöstöä osallistavaan johtamiskulttuuriin. Keskusteluiden avulla voidaan lisätä tietoisuutta yhteisistä tavoitteista ja strategioista ja pohtia yhdessä eri johtamisvastuiden ja -tehtävien jakautumisesta eri toimijoiden välillä. Johtajan positiossa toimivalla on keskeinen tehtävä edistää jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa suunnittelemalla, ohjaamalla ja kehittämällä havaintojensa ja arviointinsa pohjalta jaettua johtajuutta yksikössään. (Heikka, 2016)

3.2 Henkilöstön johtaminen

Varhaiskasvatuslaki (2018) määrittelee varhaiskasvatustoiminnalle raamit, joita tulee noudattaa, ja joiden noudattamisesta vastaa päiväkodin johtaja. Päiväkodin johtajan vastuulla on lainmukainen lapsiryhmien muodostaminen ja päivittäisen käyttöasteen toteutuminen. Käyttöaste tarkoittaa lasten ja henkilöstön välistä suhdelukua, joka lain mukaan tulee olla seitsemän lasta yhtä aikuista kohden ja alle 3-vuotiaiden kohdalla neljä lasta yhtä aikuista kohden. Päivittäisen käyttöasteen toteutuminen tarkoittaa päivittäistä henkilöstön ja lasten poissaolojen selvittämistä, ja tarpeen mukaan sijaistilausten tekemistä. Sijaisia kun ei aina saa, on luotava selkeät rakenteet ja suunnitelmat sille, miten yksikössä toimitaan poikkeustilanteissa, jotta varhaiskasvatustoiminta olisi mahdollisimman hyvin toteutettu joka päivä. Tämä tarkoittaa käytännössä työvuorojen muokkaamista, suunnitellun toiminnan uudelleenjärjestelyä ja henkilöstön siirtymistä ryhmien välillä, joskus jopa talojen välillä.

Henkilöstöjohtaminen varhaiskasvatusalalla tarkoittaa ihmisten johtamista, joka tähtää tasapainon löytämiseen henkilöstön tarpeen, määrän ja laadun välillä. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että henkilöstö työskentelee kohti organisaation tavoitteita. Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa kaikkia niitä päivittäisiä tehtäviä, joilla ohjataan ja muokataan yksikön henkilöstöresursseja. (Hujala ym., 2013) Henkilöstöjohtaminen tähtää henkilöstön työssä hyvin suoriutumiseen, joka rakentuu osaamisesta, motivaatiosta, työhyvinvoinnista, sitoutumisesta työhön ja

hyvistä työolosuhteista. Lait, asetukset, työehtosopimukset ja vakiintuneet normit asettavat raamit henkilöstöjohtamiselle, joiden pohjalta työnantajat tekevät valintoja ja päätöksiä, joista työntekijät eivät aina ole samaa mieltä. Tämä voi johtaa välillä neuvotteluihin. Henkilöstöjohtamisen rooli onkin olla sekä toiminnan edellyttämien inhimillisten voimavarojen turvaaja että mahdollisten ristiriitojen ratkaisija. (Viitala, 2021)

3.2.1 Henkilöstön hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen

Ehto organisaation elinkelpoisuudelle on sen *inhimillinen pääoma*, joka koostuu useista henkilöstöön liittyvistä tekijöistä. Niistä keskeisimpiä ovat henkilöstön osaaminen, fyysisesti ja psyykkisesti hyvinvoiva työntekijä sekä kyky toimia yhteistyössä toisten kanssa tuottaen yksilötason ylittävää osaamista. Henkilöstön osaaminen on tulosta koulutuksesta ja kokemuksesta, joka kattaa työn tekemisen kannalta keskeiset tiedot ja taidot mutta myös asenteet. Työssä korostuvat asenteet ovat motivaatio ja sitoutuminen, joista motivaatio toimii voimana ja suunnan näyttäjänä ja sitoutuminen haluna ponnistella työpaikan tavoitteiden puolesta. Henkilöstön osaamisella on suora yhteys yrityksen kilpailukykyyn. (Viitala, 2021) Varhaiskasvatuksen kontekstissa kilpailukyky tuntuu kylmältä sanalta, jonka tilalle istuu paljon paremmin organisaation tavoitteiden mukainen ja laadukas toiminta, josta käytän tässä yhteydessä käsitettä laadun tavoitteet.

Henkilöstöjohtamisen tehtävä on varmistaa, että organisaation laadun tavoitteiden kannalta keskeinen osaaminen saadaan hankittua, hyödynnettyä, ylläpidettyä ja kehitettyä. Organisaatiolla on vastuu auttaa työntekijöitään saavuttamaan heidän yksilöllisiä tavoitteitaan ja osaamistarpeitaan, jotta vastapalkkiona he saavat sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä organisaatioonsa. (Nixon, 2018) Osaamisvaatimukset riippuvat tehtävien ja toimintaympäristön vaatimuksista, jotka saattavat muuttua ajan myötä tai tilanteesta riippuen. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa siihen, miten tiimejä muodostetaan, minkälaista rekrytointitarvetta yksikössä on ja mitä perehdytystä

sekä osaamisen kehittämistä yksikössä tarvitaan. Tavoite on saavuttaa oppivat ja osaavat yksilöt sekä oppiva organisaatio. (Viitala, 2021)

Keskeinen osa henkilöstöjohtamista on työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen. Jokainen työntekijä haluaa kokea tekemänsä työn arvokkaaksi, kokea onnistumisia ja pystyvyyttä sekä saada hyväksyntää ja arvostusta osakseen. Johtaja voi vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin antamalla työntekijöilleen tukea, arvostusta ja palautetta. Lisäämällä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan arjessa vaikuttaviin asioihin jaetun johtajuuden ja osallistavan sekä vastuuta jakavan toimintakulttuurin mukaisesti lisäävät työn mielekkyyttä, arvokkuutta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Juuti ym., 2015) Henkilöstöjohtamisen keinoin on puututtava myös erilaisiin työpahoinvoinnin riskitekijöihin, kuten poissaoloihin, uupumiseen ja stressin oireisiin (Viitala, 2021).

Lähijohtamisen laadulla tutkimusten mukaan katsotaan olevan merkittävä vaikutus inhimillisen pääoman tekijöiden ominaisuuksiin. Päiväkodin johtajat ovat lähijohtajia, joten heihin investoimalla voidaan ylläpitää myös päiväkodin henkilöstön riittäviä voimavaroja. Lähijohtajiin kannattaa investoida valmentamalla, asettamalla lähijohtamiselle selkeät tavoitteet, antamalla hyvällä johtamisella heille tukea omaan johtamistyöhönsä ja pitämällä huolta heidän työhyvinvoinnistaan. (Viitala, 2021)

3.2.2 Rekrytointi

Jokaisessa ryhmässä tulee olla vähintään yksi varhaiskasvatuksen opettaja, joka vastaa ryhmän pedagogisesta toiminnasta. Tämän lisäksi ryhmässä toimii lastenhoitaja tai hoitajia riippuen ryhmän ja talon henkilöstörakenteesta. Varhaiskasvatuslaki uudisti henkilöstön rakennetta niin, että vuoteen 2030 mennessä päiväkodin henkilöstöstä tulee olla kaksi kolmasosaa varhaiskasvatuksen opettajia tai sosionomeja, ja näistä vähintään puolet tulee olla varhaiskasvatuksen opettajia. Yksi kolmasosa henkilöstöstä tulee olla varhaiskasvatuksen lastenhoitajia. (Varhaiskasvatuslaki, 2018)

Nämä uudistukset ovat saaneet aikaan paljon myllerrystä varhaiskasvatusalalla, sillä eri koulutustaustojen näkemykset lain muutoksen

tarpeesta ovat herättäneet voimakasta vastakkainasettelua ja eripuraista keskustelua, joka jatkuu edelleen. Työkentällä tämä näkyy jonkin verran alalta poistumisena, joka osaltaan on lisännyt rekrytoinnin tarvetta. Alan epäkohdat puhututtavat paljon eri tahoja, ja niistä käydään kiivasta keskustelua eritoten sosiaalisessa mediassa. Tämä on lisännyt sitoutuneisuuden heikkenemistä ja matalampaa kynnystä vaihtaa työpaikkaa. Varhaiskasvatusalaa piinaa 2020 -luvulla eritoten pääkaupunkiseudulla valtava pula pätevästä henkilöstöstä. Jotta lakisääteinen toiminta voidaan turvata, on alalle jouduttu palkkaamaan paljon muodollisesti epäpätevää henkilökuntaa. Heidän työsopimuksensa tehdään aina puoleksi vuodeksi tai toimintakaudeksi kerrallaan, jotta vähintään puolivuosittain johtaja voi yrittää rekrytoida pätevää henkilöstöä omaan yksikköönsä. Rekrytoinnista onkin tullut yksiköstä riippuen jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jossa joutuu luovimaan niin sijaisten toiveiden kuin yksikön tarpeiden välimaastossa.

Rekrytoinnin tärkein tehtävä on saada hyviä työntekijöitä hakemaan organisaation palvelukseen ja valita heistä tehtävään sopivin (Juuti ym., 2015) Rekrytointi on aina investointi, sillä työntekijän palkkaamisella on kauaskantoiset vaikutukset toiminnan tuottavuuteen, laatuun ja tehokkuuteen. Rekrytoitaessa määritellään valintakriteerit, joita on organisaatiotason kriteerit, yksikön kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. Rekrytointiprosessiin kuuluu rekrytointisuunnitelman laatiminen, ilmoituksen tekeminen, hakemusten läpikäynti ja hakijoiden karsinta, valittujen hakijoiden haastattelu ja arviointi, työtarjouksen tekeminen ja työsopimuksen laatiminen valitun henkilön kanssa. (Viitala, 2021)

Helsingin kaupunki käyttää tilapäisen työvoiman tarpeeseen Seure henkilöstöpalveluja, jotka järjestävät työntekijöitä lyhyisiin sijaisuuksiin. Alan työvoimapula näkyy myös lyhytaikaisissa sijaisuuksissa, eikä Seure pysty vastaamaan päiväkotien sijaistarpeeseen. Oman kokemukseni kautta johtajana voin kertoa tämän johtavan siihen, että päiväkodin johtajat tekevät osittain myös akuuttia henkilöstörekrytointia. He ottavat lähes päivittäin yhteyttä omiin tuttuihin sijaisiin ja sopivat sijaisuuksista. Tämä lisää päivittäistä työmäärää merkittävästi ja vaikuttaa muiden tehtävien hoitamiseen. Usein tilanne arjessa on se, että sijaista

ei yrityksistä huolimatta saada, ja päivittäiseen johtajan työhön sisältyy entistä enemmän akuutteihin tilanteisiin reagoimista, toiminnan uudelleen organisointia sekä henkilöstön siirtelyä ryhmien ja päiväkotien välillä.

3.2.3 Perehdytys

Perehdytyksen keskeisin tavoite on saada uusi työntekijä kokemaan itsensä tervetulleeksi ja osaksi uutta työyhteisöä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys tukee uuden työntekijän työn hallintaa ja työhyvinvointia (Juuti ym., 2015). Laadukas perehdytys vähentää stressiä, lisää työhön sitoutuneisuutta, parantaa työsuoritusta ja kasvattaa työtyytyväisyyttä (Harpelund ym., 2019).

Perehdytyksellä katsotaan olevan neljä vaihetta, jotka ovat ennen työhöntuloa tapahtuva informointi, töiden alkaessa tapahtuva vastaanotto ja perehdyttäminen, työsuhteeseen perehdyttäminen sekä työhön liittyvä työnopastus. Perehdytys alkaa rekrytointiprosessin aikana niin työpaikkailmoitusta laatiessa kuin haastatteluidenkin yhteydessä kertomalla työpaikasta ja -tehtävästä. Onnistuneella vastaanotolla työpaikalla on uudelle työntekijälle iso psykologinen vaikutus, joka vaikuttaa niin perehdytyksen onnistumiseen kuin koko työsuhteeseen. Lähijohtajan rooli on keskeinen alun perehdytyksessä, jotta uusi työntekijä pääsee riittävän hyvin sisälle uuteen työyhteisöön ja organisaatioon. Lähijohtaja esittelee uuden työntekijän työyhteisölle sekä pitää huolen, että suunnitellun mukainen perehdytys toteutuu. (Viitala, 2021)

Työsuhdeperehdyttämisessä käydään läpi työsuhteen reunaehdot ja periaatteet, kuten työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoitus, työaikasäännökset, poissaolokäytänteet, palkanmaksuun liittyvät seikat, sähköiset järjestelmät sekä eri työnantajat työntekijöilleen tarjoamat palvelut. Uusi työntekijä on tärkeää myös kierrättää työpaikalla läpikäyden kaikki tilat, ja perehdyttää hänet turvallisuussuunnitelmaan. Työnopastuksessa keskeisintä on perehdyttää työntekijä hyvin hänen tehtävänkuvansa mukaiseen työhön, joka käsittää työn sisällön, työvaiheet, työn tekemisen periaatteet ja työn suorituksen kannalta keskeiset tavoitteet ja laadun arvioinnin kriteerit. Hyvin onnistuessaan työnopastus

antaa työntekijälleen luottavaisen olon aloittaa työtehtävässä, ja hän tietää, mitä häneltä odotetaan sekä mistä hän voi tarvittaessa kysyä neuvoa. (Viitala, 2021)

3.3 Asiakastyön johtaminen ja monialainen yhteistyö

Varhaiskasvatus on kunnallista palvelujen tuottamista, jossa asiakkaana on lapsi ja koko hänen perheensä. Varhaiskasvatuksen asiakastyön johtaminen on hyvin kulttuurisidonnaista ja Suomessa se määräytyy vahvasti säädeltynä ja pitkälti julkisilla varoilla toteutettuna palveluna. Asiakastyö varhaiskasvatuksessa on yhteistyötä vanhempien kanssa, jossa tavoitteena on lapsen etu. (Hujala ym., 2013; Mönkkönen, 2007)

Asiakastyössä vaaditaan niin substanssiosaamista, prosessiosaamista kuin vuorovaikutusosaamistakin. Oman alan teoreettisen tiedon ja käsitteiden, lainsäädännön, toimintaperiaatteiden ja työmenetelmien tunteminen lisää uskottavuutta ja luottamusta asiakasta kohtaan. Varhaiskasvatuksessa substanssiosaaminen näkyy lapsen kasvun ja kehityksen tavoitteellisena ja ammatillisena kehittämisenä, joka heijastuu vanhempien tyytyväisyyteen palvelua kohtaan. Prosessiosaamisella varhaiskasvatuksessa tuetaan lapsen opinpolun tavoitteellista ja oikea-aikaista toteutumista, sekä mahdollisen tuen tarpeen kohdentumista tarkoituksenmukaisesti. Vanhempien osallistaminen prosesseihin on tärkeää, jotta lapsi hyötyy parhaalla mahdollisella tavalla oppimista ja kasvua tukevista prosesseista. Asiakastyötä tehdään aina vuorovaikutuksessa, jossa osaaminen näkyy viestinnän ja suhteiden luomisen taitojen hallintana. Asiakas tulee kohdata yhteistä ymmärrystä luoden ja kunnioittavasti riippumatta hänen taustoistaan ja elämäntilanteestaan. Vuorovaikutusosaaminen on yksi vaikeimmista ammatillisen osaamisen alueista, sillä vuorovaikutustilanteet ovat vaihtuvia ja ihmisten välisissä suhteissa ei voi koskaan olla varma metodien toimivuudesta tai ihmisten tavoista reagoida tilanteissa. (Mönkkönen, 2007)

Varhaiskasvatuksessa asiakastyötä tekevät päivittäin työntekijät, joiden asianmukaisesta asiakastyön osaamisesta johtaja on vastuussa. Henkilöstön kanssa käytävien keskustelujen ja kouluttamisen kautta luodaan yhteistä ymmärrystä ja arvoperustaa vanhempien kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Johtaja

itse on yhteydessä tilanteesta riippuen yksittäisiin vanhempiin, mutta suurin osa asiakastyöstä tapahtuu sähköisen viestinnän kautta kohdentaen viestinsä kaikille oman yksikkönsä vanhemmille. Johtajan on tärkeää olla vanhemmille tavoitettavissa ja kuulla puolueettomasti heidän palautteensa, jonka perusteella hän voi kehittää asiakastyön laatua omassa yksikössään.

Hujalan (2004) teettämässä tutkimuksessa nousi esiin päiväkodin johtajan ristiriitainen asema ylemmän johdon ja vanhempien välikätenä, jossa vanhempien tyytymättömyys palveluihin kohdistui arvosteluna päiväkodin johtajan tekemää työtä kohtaan. Makrotason kontrolli vanhemmille jaettavasta tiedosta päätöksenteon ja toimintatapojen takana johti siihen, että päiväkodin johtaja mikrotason työntekijänä ja makrotason päätösten toimeenpanijana joutui usein arvostelun kohteeksi, koska vanhempien käsitys organisaation päätöksenteon prosesseista ei ollut selkeä tai riittävästi avattu.

Varhaiskasvatuslaissa säädetään kunnan velvollisuudesta toimia yhteistyössä opetuksesta, liikunnasta ja kulttuurista, lastensuojelusta ja muusta sosiaalihuollosta, neuvolatoiminnasta ja muusta terveydenhuollosta vastaavien tahojen kanssa. Monialaista yhteistyötä ohjaa lapsen edun ensisijaisuus, jota tehdään ensisijaisesti huoltajien suostumuksella. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu lapsen kasvun ja oppimisen tukemisessa, jota tehdään osana moniammatillista yhteistyötä. Moniammatillisen yhteistyön vastuu päiväkodin johtajan työssä näkyy verkostoitumisena ja yhteistyön muotojen sopimisena eri tahojen kanssa. Johtaja vastaa siitä, että työntekijät ovat tietoisia eri yhteistyötä tekevistä tahoista, ja yhteistyön muodoista, jonka mukaan he voivat hyödyntää omassa työssään laaja-alaisesti eri tahojen tarjoamaa monialaista osaamista. (Oph, 2022; Mönkkönen, 2007)

3.4 Talouden johtaminen

Viime vuosina kustannustehokkuuden ja liiketoimintaosaamisen lisääntyminen ovat tulleet näkyväksi osaksi varhaiskasvatuksen johtamista. Julkinen talous asettaa reunaehdot käytännön ratkaisuille ja toimintatavoille. Johtajat painivat talouden voimavarojen ja toiminnan kannalta keskeisten ja tarvittavien resurssien

välisessä ristipaineessa yrittäen käyttää julkisia varoja vastuullisesti. Varojen vastuullinen käyttö näyttäytyy poliittisena, byrokraattisena, oikeudellisena ja ammatillisena vastuuna, josta voidaan käyttää yhteisnimitystä tilivelvollisuus. Poliittinen tilivelvollisuus on yhteiskunnallista vastuuta, jossa keskeistä on hallita arvot ja poliittiset toimintatavat resurssien suuntaamisen taustalla. Byrokraattinen tilivelvollisuus on virkavastuun ja virkatehtävien tiedostamista, jossa keskeistä on toimia lakia noudattaen ja oikeudenmukaisesti. Oikeudellinen tilivelvollisuus kytkeytyy byrokraattiseen tilivelvollisuuteen käsittäen lainsäädännön, normien ja säädösten luoman kokonaisuuden. Ammatillinen tilivelvollisuus näyttäytyy oman ammattikunnan eettisten periaatteiden mukaisena kollegiaalisena vastuuna ja valvontana. (Niiranen ym. 2010)

Hyvä talouden johtaminen julkisella sektorilla tarkoittaa vastuullista, suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja tasapainossa olevaa talousarvion toteuttamista (Niiranen ym., 2010). Päiväkodin johtajien työstä iso osa menee budjetointiin ja resurssien kohdentamiseen, mikä on heidän työnsä kannalta keskeistä osaamista, sillä verotuloin saatujen resurssien kohdentuminen määrittelee heidän työnsä kannalta keskeisiä käytäntöjä. (Portin ym, 2003)

Hujalan (2004) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajat kokivat makrotason johtajuuden vaikuttavan voimakkaasti heidän talouden johtamiseensa. Ylhäältä päin tuleva poliittinen päätöksenteko ja budjettien määrittäminen luo raamit mikrotason toiminnalle, minkä johtamisesta käytäntöön päiväkodin johtajat vastaavat. Henkilöstö nähdään olevan vastuussa näiden linjausten toteuttamisesta käytännössä, ja johtajan tehtäväksi jää niin henkilöstön kuin vanhempienkin sopeuttaminen vallitseviin realiteetteihin. Päiväkodin johtajat kokivat asemansa hankalana välikätenä ylhäältäpäin tulevan hierarkkisen johtamisen ja perheiden sekä työntekijöiden välillä, sillä makrotason johtajien ei koettu kuuntelevan päiväkodin johtajien näkemyksiä. Päiväkodin johtajat kokivat myös oman uskottavuutensa murenevan joutuessaan antautumaan poliittiselle päätöksenteolle.

Käytännön tasolla päiväkodin talouden johtaminen on päivittäisen käyttöasteen seuraamista ja sen mukaan sijaistilausten tekemistä. Sijaistilaukset

ovat merkittävä menoerä ulkopuolisten palveluiden ostoissa, ja niiden toteutumista seurataan tarkkaan. Talouden johtaminen näkyy myös tarvittavien hankintojen tekemisessä ja niiden vuosittaisessa kohdentamisessa annetun budjetin rajoissa. Päivittäisiä kulueriä ovat muun muassa käsipaperit, saippuat, pesuaineet ja muut puhtaanapitoon liittyvät tarpeet. Pedagogisia hankintoja tehdään pitkin vuotta tarpeen mukaan, joita ovat lelut, oppimis- ja taideilmaisuun tarvittavat välineet. Kalusteita uusitaan tarpeen mukaan niiden ollessa kalliita menoeriä. Vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat tärkeitä kriteereitä talouden johtamisessa, jotta ostetaan eettisesti oikein valmistettuja ja laadullisesti kestäviä tuotteita. Oppimisvälineiden ja lelujen hankinnassa on tärkeää hyödyntää työyhteisön pedagogista osaamista, jotta hankinnat ovat kehittäviä, lapsia kiinnostavia ja kestävät pitkään käytössä.

3.5 Turvallisuuden johtaminen

Päiväkotien turvallinen toimintaympäristö mahdollistaa lasten turvallisen hoivan, kasvun ja kehityksen sekä työntekijöille turvallisen työympäristön (Ranta ym., 2019). Varhaiskasvatusta koskee lukuisa määrä terveyttä ja turvallisuutta ohjaavia lakeja ja asetuksia, joiden mukaan toimimisesta kokonaisvastuu on päiväkodin johtajalla. Turvallisuusjohtamisesta varhaiskasvatuksessa ei ole erikseen paljon tutkittua tietoa, vaan toimintatavat pohjaavat yleisesti tunnustettuihin toimintatapoihin, jotka on johdettu laeista ja asetuksista. Varhaiskasvatustoiminnan turvallisuuden johtamiseen liittyy oman alan erityispiirteitä, joihin ei voi yleistää muiden organisaatioiden toimintatapoja. Ranta & Martikainen (2019) ovat laatineet oppaan tukemaan turvallisuusjohtamista varhaiskasvatuksessa, jota käytän apuna päiväkodin johtajan turvallisuuden johtamisen eri työtehtävien ja vastuiden kuvaamisessa.

Turvallisuusjohtamisen osa-alueita päiväkodissa ovat toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, pelastusturvallisuus, ympäristöturvallisuus, tietoturvallisuus, toimitila- ja kiinteistöturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, väärinkäytösten ja poikkeaminen hallinta sekä varautuminen ja kriisinhallinta. Henkilökunnan perehdyttäminen ja kouluttaminen turvallisuuden vaatimusten tuntemiseen on tärkeä osa turvallisuusjohtamista, ja johtajan tulee pitää huoli, että vaatimukset ovat

kirjattuna ja henkilöstön helposti saatavilla. Ohjeiden ja vaatimusten noudattamista tulee valvoa ja niiden toimivuutta arvioida säännöllisesti. (Ranta ym., 2019)

Turvallisuusjohtamisen tarkoituksena päiväkodeissa on jäsenten, omaisuuden, maineen, ympäristön ja tiedon suojaaminen. Turvallisuuden johtamisen keskiössä on lapsen turvallisuuden takaaminen, mikä taataan eritoten huolellisella henkilöstöturvallisuuden ja toiminnan turvallisuuden suunnittelulla. Mahdollisia väärinkäytöksiä, poikkeamia ja vaaroja arvioidaan riskienhallinnan kautta tunnistaen ja ennakoiden. (Ranta ym., 2019) Varhaiskasvatuksen arkeen kuuluu omia erityispiirteitään, joiden turvaamiseksi luodaan ohjeita ja toimintatapoja käytäntöjen tasolla turvaamaan toiminta sellaiseksi, jossa ei ole riskiä lasten vahingoittaa itseään eikä toisiaan. Tällaisia arjen käytänteitä ovat esimerkiksi lasten katoamisten varalle laadittavat toimintasuunnitelmat, lapsen ulkoiluun ja retkille laadittavat valvontasuunnitelmat ja lapsen tuomiseen ja noutamiseen liittyvät ohjeistukset, jotka ovat tärkeitä olla sekä henkilökunnan että vanhempien tiedossa. (Oph, 2022/2)

Pelastussuunnitelma onnettomuuksien ja tulipalojen varalta täytyy olla kaikissa kiinteistöissä tehtynä ja sen mukaista toimintaa tulee harjoitella säännöllisesti, jotta oikeassa tilanteessa kaikki osaisivat toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Kiinteistöjen ja toimintaympäristöjen turvallisuudessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi terve sisäilma, esteettömyys, hälytysjärjestelmät, lukitus- ja avaintenhallinta, kiinteistön asianmukainen huolto ja kiinteistön tekniikan toimivuus. Koko henkilökuntaa koskeva salassapitovelvollisuus koskien lasten tietoja on tärkeä osa tietoturvallisuutta. Myös henkilöstön tietoja on käsiteltävä tietoturvallisesti, joka tulee huomioida arkistoinnissa ja sähköisten järjestelmien käytössä. (Ranta ym., 2019)

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten eri tavoin muodollisesti epäpätevä henkilöstö vaikuttaa päiväkodin johtajien työhön. Haluan myös selvittää, mitä mahdollisia ratkaisuja tutkittavat esittävät kuormittavuuden vähentämiseksi, muitakin kuin pätevän henkilöstön lisääminen, joka ei näyttäydy nopeasti paranevana ilmiönä, vaikka Helsingin kaupunki on tehnyt toimenpiteitä ongelman ratkaisemiseksi. Teoreettiset lähtökohdat tälle tutkimukselle rajautuvat käsittelemään johtajan tehtävänkuvausta, ammatillisen osaamisen määrittelyä ja sen vaikutusta työn laatuun sekä johtajien työn sisältöön.

Muodollisesti epäpätevän henkilöstön määrä on kasvanut pääkaupunkiseudulla voimakkaasti viimeisten vuosien aikana, eikä ilmiön vaikutuksia päiväkodin johtajien työhön ole aiemmin tutkittu. Kansallisella koulutuksen arviointikeskuksella (Karvi) on meneillään varhaiskasvatuksen johtamisen nykytilasta arviointitutkimus aikavälillä 2020-2023, jonka ensimmäisen vaiheen raportista on luettavissa johtamistyötä estäviä tekijöitä, joista yhtenä mainitaan rekrytointihaasteet (ks. Siippainen ym., 2021). Toinen aihettani sivuava tutkimus on Hjeltin ja Karilan (2021) teettämä tutkimus varhaiskasvatustyön johtamisen paradokseista, joista yhtenä nähdään paradoksi tarvitsevan alaisen ja autonomisen työntekijän välillä. Tarvitsevan alaisen kohdalla nousee esiin selittävänä tekijänä työn liiallinen kuormitus tai osaamisen vaje. Karvin teettämällä arvioinnilla on tarkoitus saavuttaa tietoa kehittämiskohteista varhaiskasvatuksen johtamistyössä.

Tutkimuskysymyksiäni ovat:

1. Millä tavoin muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutukset näkyvät päiväkodin johtajan työssä?
2. Miten päiväkodin johtajat kokevat työssään muodollisesti epäpätevän henkilöstön?

3. Miten muodollisesti epäpätevän henkilöstön aiheuttamaa päiväkodin johtajan työn kuormittavuutta voisi vähentää?

Vastauksia tutkimuskysymyksiini lähden etsimään teettämäni kyselyn vastausten analysoinnin avulla. Käytän sekä määrällistä että laadullista aineiston analysointia menetelmänä saadakseni kattavasti tuloksia asettamiini tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen kysymyksen avulla haluan saada vastauksia siihen, miten johtajat kokevat muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikuttavan heidän tehtävänkuvauksensa eri osa-alueisiin, jotka olen käynyt läpi teoreettisessa viitekehyksessä (ks. luku 3). Toisen kysymyksen avulla haluan selvittää tarkemmin päiväkodin johtajien kokemuksia muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä. Kolmannen kysymyksen avulla halusin selvittää tutkittavien näkemyksiä mahdollisista ratkaisuista vähentää muodollisesti epäpätevän henkilöstön kuormittavuutta lisääviä vaikutuksia johtajien työhön.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Viime vuosina on yleistynyt tapa yhdistää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta, koska tutkijoiden keskuudessa on alkanut vallita pragmaattisempi ajattelutapa saavuttaa tutkimuksilla kokonaisvaltaisempi ja paikkaansa pitävämpi vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Menetelmiä on haluttu yhdistää ennen kaikkea tutkimuksissa, joissa on pyritty tutkimusongelman kuvailemiseen ja selittämiseen. (Cohen ym., 2018) Tutkimusmenetelmien yhdistämisestä on olemassa erilaisia käsitteitä, joista viime vuosina kansainvälisesti on yleistynyt termi mixed methods. Suomen kielelle termi on kääntynyt yleisimmin monimenetelmäisyys tai monimenetelmällisyys. Koska arvostan suuresti suomen kieltä, haluan tutkimuksessani käyttää mixed methods -tutkimuksen sijaan käsitettä monimenetelmätutkimus, jonka käyttämistä suosittelevat myös Hurmerinta ja Nummela (2020) halutessaan yleistää käsitteen ainakin kauppatieteellisissä tutkimuksissa.

Oman tutkimusongelmani näkökulmasta on perusteltua käyttää monimenetelmätutkimusta saavuttaakseni tuloksia, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiini. Olen halunnut lisätä strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä ja analysoida sekä määrällisesti että laadullisesti saamiani tuloksia, jotta saisin tutkimastani ilmiöstä enemmän kuvaavan ja selittävän. Seuraavaksi selvennän tarkemmin monimenetelmätutkimuksen taustaa ja ominaispiirteitä sekä tutkimukseeni sopivaa filosofista lähestymistapaa.

5.1 Monimenetelmätutkimus

Monimenetelmätutkimus perustuu ajatukselle, että maailma ei ole vain laadullinen tai määrällinen, se ei ole joko-tai vaan se on sekoitettu maailma, *mixed world*, josta tutkimussuuntaus on alun alkaen saanut nimensäkin.

Monimenetelmätutkimuksen ideologia on katsoa maailmaa ei pelkästään eri lailla vaan yhdistelemällä niitä lukuisia erilaisia näkökulmia, joiden kautta ymmärrämme ympäröivää maailmaamme. Monimenetelmätutkimus ei ota pelkästään kantaa eri aineistotyyppeihin, vaan haluaa laajentaa käsityksiään koko tavastaan ajatella maailmaa ja sen ilmiöitä. (Cohen ym., 2018)

Monimenetelmätutkimuksessa johtavana ajatuksena on löytää tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta parhaiten tarkoitusta vastaavat ja vastauksen antavat menetelmät tutkimusprosessin eri vaiheisiin, ja osata perustella monimenetelmäisyyden käyttö hyvin Cohen ym., 2018). Monimenetelmätutkimuksen lähestymistapa korostaa laadullista ja määrällistä tutkimusta toisiaan täydentävinä ja haluaa poissulkea niiden vastakkainasettelun. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhteiskäyttö lisää tutkittavan ilmiön ymmärrystä ja ne paikkaavat toistensa niitä heikkouksia, joita tutkimustavoilla yksistään esiintyisi. Monimenetelmätutkimus ei kuitenkaan poissulje sitä, että joitakin ilmiöitä on parempi tutkia vain määrällisenä tai laadullisena tutkimuksena. (Hurmerinta ym., 2021; Tuomi ym., 2018)

Monimenetelmätutkimuksen juuret ovat pragmaattisessa tieteenfilosofiassa, jota yleisimmin käytetään monimenetelmätutkimuksissa (Cohen ym., 2018). Pragmatismi on lähtenyt liikkeelle Yhdysvalloista kritiikkinä 1940- ja 1950-luvuilla vallinneille tiedettä korostaneille aatteille, kuten positivismille ja funktionalismille (Dunn, 2018). Pragmatismin johtoajatus on, että ajattelun tulisi johtaa toimintaan, ennusteisiin ja ongelmanratkaisuun. Pragmaattinen filosofia ei ole pelkkää mietiskelyä, vaan sen toimivuutta arvioidaan sen tuottaman ongelmanratkaisukyvyn ja arjen käyttöarvon perusteella. Se, mikä toimii käytännössä, on arvokasta ja totta. Pragmatismi ei ole pelkästään käytännön tulosten filosofointia, vaan ennemminkin pragmatismin uranuurtajien – Peirce, James ja Dewey – muotoileman ajattelutavan mukaan seurausten filosofointia. Pragmatismi vastustaa absoluuttisia, lopullisia ja vain yhtä todellisuutta kuvaavia näkemyksiä, ja näkee totuuden aina väliaikaisena. Pragmatismi korostaa monimuotoisuutta ja lisää demokratian toteutumista antamalla teoreettisia

käsitteitä ja ilmaisuja yhteiskunnallisille ja historiallisille ilmiöille, tunteille ja tapahtumille. (Cohen ym., 2018)

Oman tutkimukseni avulla haluan löytää vastauksia siihen, miten päiväkodin johtajien työn arjessa näkyy muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutukset. Pragmaattinen lähestymistapa sopii hyvin tutkimusongelmastani johdettujen kysymysten ratkaisemiseen, koska lähestyn tutkimusongelmaani etsien vastauksia arjen kokemuksista ja näkemyksistä, jotka ovat sidottuja tietyn aikakauden ilmiöön, joka ei ole pysyvä tila. Päiväkodin johtajien kokemukset ovat yksilöllisiä, tilannesidonnaisia ja tietyssä aikakaudessa koettuja. Haluan selvittää, löytyykö kokemuksista yhtäläisyyksiä, mutta myös mahdollisia eroavaisuuksia. Haen vastauksia, joilla toivon olevan vaikutuksia arjen käytänteisiin päiväkodin johtajien työssä. Olen halunnut kysyä tutkittavilta myös ratkaisuja mahdollisen kuormittavuuden vähentämiseen johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä, joka korostaa pragmaattiselle lähestymistavalle ominaista ongelmanratkaisua.

Tutkimukseni laadullinen aineistonkeruu ja analyysi korostavat kokemusten kautta saatua tietoa, jonka vuoksi koen, että en voi sivuuttaa tutkimuksessani fenomenologista lähestymistapaa. Fenomenologinen lähestymistapa tutkimuksessa korostaa kokemusta, merkitystä ja yhteisöllisyyttä tiedon tuottamisen käsitteinä. Fenomenologiassa maailmasuhdetta luodaan merkitysten kautta. Ihminen on yksilö, jolla jokaisella on oma suhteensa erilaisiin asioihin ympäröivässä maailmassamme. Yksilö rakentaa omaa maailmankuvaansa suhteessa ympäristöönsä samalla muokaten ympäröivää maailmaansa. Ihminen toimii merkitysten pohjalta, jotka rakentavat meille kokemuksia maailmasta. Kokemuksia tutkittaessa tutkitaan siis kokemusten merkityssisältöjä, jotka syntyvät suhteessa muihin ihmisiin. Fenomenologiseen lähestymistapaan liittyy tiiviisti myös hermeneuttinen ulottuvuus, joka syntyy tarpeesta tehdä tulkintoja eri merkitysten synnyttämistä kokemuksista. Hermeneutiikka on teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Tutkija yrittää luoda mahdollisimman oikeita tulkintoja tutkittavien ilmaisuista, joita voi olla erilaiset eleet, ilmeet ja sanalliset ilmaisut. Ilmaisut pitävät

sisällään merkityksiä, joita voidaan tutkia vain ymmärtämisen ja tulkitsemisen kautta. (Laine, 2018)

Pragmaattista ja fenomenologista lähestymistapaa yhdistää niiden syntyperänsä kritiikkinä positivismille (ks. Tuomi ym., 2018). Pragmaattinen ja fenomenologinen lähestymistapa tukevat mielestäni hyvin toisiaan, sillä fenomenologisen lähestymistavan mukaan merkitysten kautta luotujen kokemusten avulla voidaan synnyttää tulkintoja ilmiöistä. Pragmaattisen lähestymistavan mukaan tulkinnat antavat meille välineitä, joiden avulla on mahdollista tehdä ennusteita, ratkaista ongelmia ja suunnata kohti tarvittavaa toimintaa.

5.2 Aineiston keruu

Kyselylomake on yleisesti käytetty aineiston keruun muoto määrällisessä tutkimuksessa. Sähköisesti lähetetyn kyselylomakkeen etu on, että vastaajat pysyvät tunnistamattomina, ja se toimii nopeana aineistonkeruun menetelmänä suurelle ja hajallaan olevalle tutkimusjoukolle. (Valli, 2018) Sähköistä kyselylomaketta käytettäessä on hyvä, jos otannan perusjoukko muodostuu saman organisaation toimijoista ja on riittävän suuri, ja joilla on samat sähköiset järjestelmät käytettävissä kyselyyn vastattaessa. Kyselylomaketta käytettäessä tutkijan on tärkeää tuntea kohderyhmänsä, jotta hän osaa muotoilla kysymykset vastaajille tutuilla termeillä ja käsitteillä, ja jotta kysymykset on osattu rajata ja kohdentaa tutkimusongelman kannalta olennaisiksi. Monivalintakysymyksillä haetaan tulosten vertailukelpoisuutta, joka väkisin johtaa kompromissiin mittauksen tarkkuuden, arkikielen monimerkityksisyyden ja systemaattisuusvaatimusten välillä. Avoimien kysymysten avulla haetaan vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joilla voidaan syventää monivalintakysymysten avulla saatuja tuloksia. (Vilkka, 2021)

Toteutin aineistonkeruun helmikuussa 2022. Keräsin aineiston kokonaisotantana Helsingin kaupungin päiväkodin johtajilta strukturoidulla kyselylomakkeella sähköisesti, jossa oli valmiita kysymyksiä, joihin he vastasivat monivalintaperiaatteella. Mukana oli myös avoimia kysymyksiä, joihin tutkimukseen

osallistujat saivat vastata vapaamuotoisesti. Avoimet kysymykset toimivat tarkentavina ja syventävinä osioina, jonka koin tärkeänä tulosten luotettavuuden ja ilmiön syvemmän ymmärtämisen kannalta. Kysely tehtiin nimettömänä ja se lähetettiin kaikille Helsingin kaupungilla päiväkodin johtajan tehtäviä tekeville työntekijöille. Rajasin pois ruotsinkielisten päiväkotien johtajat, koska heillä on osittain erilaiset resurssit ja eri johto, joilla saattaa olla vaikutusta vastauksista saatujen tulosten luotettavuuteen. Rajasin kohderyhmän Helsingin kaupungin päiväkodin johtajiin, koska koen, että tietyn kaupungin johtajiin kohdennetulla tutkimuksella voisi olla enemmän vaikuttavuutta. Päätöksiä työn sisällöstä ja resursseista rajataan ja määritetään pääsääntöisesti kuntatasoisesti.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston määrällinen analysointi tapahtui Exceliä käyttämällä, joka soveltuu Likert-asteikollisten väittämien tulosten analysointiin. Toteutin kyselyn Microsoft Formsilla, joka antaa valmiina vastauksista tehdyn Excel-taulukoinnin, eli havaintomatriisin, jonka avulla voin tutkia muuttujia ja niiden yhteyksiä numeerisesti. (ks. Vilkka, 2021)

Aineiston laadullisen analysoinnin tein käyttämällä sisällönanalyysiä menetelmänä. Systemaattisella ja objektiivisella sisällönanalyysillä luodaan aineistosta selkeä ja tiivistetty muoto kuitenkaan vähentämättä sen informatiivista arvoa. Sisällönanalyysin riski jäädä vain tietoa uudelleen järjesteleväksi menetelmäksi täytyy välttää tekemällä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä luokitellusta aineistosta. Eskola (2001; 2007, Tuomi ym., 2018 mukaan) jakaa laadullisen tutkimuksen sisällön analyysin kolmeen eri muotoon, joita ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä korostuu kerätty aineisto uutta tietoa tuottavana, johon ei periaatteessa saisi vaikuttaa jo olemassa oleva tieto tai teoria. Teoriaohjaava analyysi lähtee liikkeelle aineistolähtöisesti, mutta huomioi aiemmin olemassa olevan tiedon peilatessaan tuloksia teoriaan. Teorialähtöinen analyysi pohjaa johonkin olemassa olevaan teoriaan, jota halutaan testata eri kontekstissa.

Omaa analyysiani kuvaa parhaiten teoriaohjaava analyysi, jossa analysoin aineistolähtöisesti saamiani vastauksia teemoitellen sisältöä ja sen jälkeen peilaten sitä teoreettiseen viitekehykseeni. Sisällönanalyysin kannalta on mielenkiintoista saada selville, miten eri tavoin vastaajat kokevat työssään muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutukset.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteen ja tutkimuksen tehtävä on tuottaa uutta tieteellistä tietoa, jonka täytyy aina pohjautua totuuteen ja luotettavuuteen. Tieteen tekijöiden uskottavuutta ja luotettavuutta parantaa se, että on yleisesti määritelty tutkimuseettiset normit. Normien avulla ilmaistaan tiedeyhteisöjen arvomaailmaa ja mahdollisestaan uuden tiedon oikeellisuus. Aineistonkeruussa korostuvat ihmisarvon suojelua koskevat normit, jolloin tulee pyrkiä takaamaan tutkittavien itsemääräämisoikeus, vahingoittamattomuus ja yksityisyyden suoja. (Kuula, 2011) Ihmistieteellisessä tutkimuksessa täytyy kiinnittää erityistä huomiota mahdollisten riskien ja haittojen syntyyn tutkimukseen osallistumisessa. Tutkittavia täytyy informoida riittävästi tutkimuksen tarkoitusperistä, aineiston keruutavoista, aineiston käytöstä ja sen säilytyksestä. Tutkimukseen suostumuksen antaminen täytyy olla vapaaehtoista ja se täytyy voida perua ilman tutkittavalle siitä koituvaa haittaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019)

Tutkittava kohderyhmäni on aikuiset ihmiset, ja kaikki tutkittu tieto ja tutkimuksessa käytetty tieto perustuvat heidän suostumukseensa. Päiväkodin johtajille lähti sähköpostin liitteenä kysely, johon he saivat halutessaan vastata, jolloin he samalla antoivat suostumuksensa tietojen käyttöön tutkimuksessa. Kyselyn mukana oli saatekirje, jossa kerrottiin mihin aineistoa käytetään, kuinka kauan aineistoa säilytetään ja miten heidän henkilötietojen salassapidosta on huolehdittu. Kuulan (2011) mukaan tutkimuskyselyyn vastaaminen on laillinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta, jos tutkimus tehdään ilman kasvotusten tai puhelimitse tapahtuvaa kontaktia. Tutkittaville riittävän laajasti ja yksityiskohtaisesti tutkimuksesta kertominen riittää takaamaan laillisen suostumuksen, lisäämään heidän itsemääräämisoikeutensa toteutumista ja

antamaan heille luotettavamman kuvan siitä, mihin tutkimukseen he ovat osallistumassa ja mihin tutkimuksen tuloksia käytetään.

Kyselyssäni ei kysytty mitään henkilötietoja vastaajilta, ei edes sukupuolta, jotta heitä ei voitaisi mitenkään tunnistaa nimettömänä annetuista vastauksista. Ihmisten vahingoittamattomuus minun tutkimukseni lähtökohdista tapahtuu ennen kaikkea kiinnittämällä huomiota siihen, mihin sävyyn kirjoitan tutkimustuloksistani. Tutkimukseni kohdistuu työntekijöihin, joilta puuttuu muodollinen pätevyys tehtäväänsä. Tutkimukseni tarkoitus ei ole arvostella heitä, sillä koen heidän olevan rohkeita ottaessaan vastaan haastavia tehtäviä, joissa suoriutumiseen heillä ei ole koulutuksen tuomaa tukea. Tämän hetken vallitsevassa tilanteessa tulee olla kiitollinen siitä, että he ovat pelastamassa varhaiskasvatuksen arkea omalla panoksellaan, kun muodollisesti pätevien työntekijöiden saatavuusongelmat ovat mittavat.

Tutkimukseni kohteena on myös tietyllä tavalla Helsingin kaupunki, jonka työntekijöiden kokemuksia työelämästä haluan tutkia. Koska teetin tutkimukseni nimettömänä tiedonkeruuna, ei paljastumisen riski ollut niinkään yksilöissä vaan Helsingin kaupungissa organisaationa. Organisaatiossakaan päätöksiä ei tee yksi ihminen, jolloin tulokset eivät kohdistu vain tietyn ihmisen tapaan johtaa varhaiskasvatusta. Julkisella alalla moni asia ja tekijä vaikuttavat siihen, miten käytännön tasolla asiat organisoidaan. Haluan korostaa, että en osoita sormella enkä syyllistä ketään vaan haluan tuoda esiin mahdollisia epäkohtia ja haasteita, joita voidaan ottaa huomioon, kun halutaan kehittää päiväkodin johtajien työssä jaksamista, työn sisältöä ja sen painopisteitä sekä työn mielekkyyttä, joilla on yhteys työn tuloksellisuuteen ja laatuun.

Tutkimusaineistoa saatettaessa julkaistavaan muotoon täytyy huolehtia aineiston anonymisoinnista, eli tunnistettavuustietojen poistamisesta, jotta tutkittavien yksityisyydensuoja voidaan taata (Kuula, 2011). Oman aineistoni kohdalla tämä toteutui, kun lähetin kyselylomakkeen kaikille Helsingin kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajille ja siihen pyydettiin vastaamaan nimettömänä. Kyselyssä kerätyt yksittäiset taustamuuttujat eivät sisältäneet mitään niin tarkkaa tietoa, että siitä olisi vastaaja tunnistettavissa.

Otanta oli riittävän laaja takaamaan yksityisyydensuojan, koska Helsingin kaupungilla on yhteensä n. 290 suomenkielistä kunnallista päiväkotia, ja johtajiakin yhteensä yli sata.

5.4.1 Validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys

Määrällisen tutkimuksen mittariston kokonaisluotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen tulkintojen yleistettävyydellä. Määrällisen tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä arvioidaan tutkimuksen teoreettisen ja operationaalisen osuuden yhdenmukaisuudella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetyn mittarin, minun tutkimuksessani kyselylomakkeen, tulee vastata niitä teoreettisia käsitteitä, joita tutkimuksessa on käytetty, ja että mittari mittaa sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. (Vilkka, 2021) Olen kiinnittänyt huomiota validiteettiin luodessani kyselylomaketta hyödyntäen omaa asiantuntemustani päiväkodin johtajan tehtävästä. Olen kohdentanut kysymykset niin, että tutkittavat ymmärtävät, mitä tietoa niillä haetaan, ja miten tutkimuskysymykset liittyvät tutkimusongelmaan. Käyttämäni teoreettinen sanasto kyselyssä on muotoiltu sellaisiin käsitteisiin, jotka ovat kaikille päiväkodin johtajille tuttuja ja nousevat heidän substanssiosaamisestaan.

Reliabiliteetti eli luotettavuus määrällisessä tutkimuksessa tarkoittaa tulosten tarkkuutta, eli tulosten toistettavuutta riippumatta siitä, kuka mittauksen teettää. Heikkilä (2004) korostaa, että reliabiliteetti on sidottu aikaan ja paikkaan, eikä tutkimustuloksia voi yleistää pätevyysalueen ulkopuolelle, jolla tarkoitetaan toista paikkaa tai yhteiskuntaa. Tutkimuksen luotettavuutta voi horjuttaa tutkimuksen aikana monet asiat, kuten väärinymmärrykset kysymysten tulkitsemisessa tai tutkijan merkintävirheet. (Vilkka, 2021) Tutkimukseni luotettavuutta lisää automaattisesti tallentuvat vastaukset sähköiseen järjestelmään sekä järjestelmän automaattisesti luoma havaintomatriisi analysointia varten. Olen pyrkinyt tekemään kysymyksistä niin selkeät ja tarkat, että niissä ei ole mahdollisuuksia väärinymmärryksille. Luetun ymmärtämisessä on kuitenkin kyse tulkinnoista, joten

en voi täysin poissulkea sitä mahdollisuutta, että tutkittavani ovat ymmärtäneet kysymyksenasetteluni eri tavalla kuin minä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus nousee esiin Eskolan ym. (2000) mukaan myös tutkijan tavassa tehdä tulkintoja tutkittavien käsityksistä korostaen näin luotettavuuden kriteerinä tutkijaa itseään sekä hänen rehellisyyttään tekemissään valinnoissa, ratkaisuissa ja tulkinnoissa koko tutkimusprosessin aikana. Tutkijan täytyy pystyä kuvaamaan ja perustelemaan tekemänsä valinnat ja ratkaisut luotettavuuden edistämiseksi. (Vilkka, 2021) Oman tutkimukseni laadullisessa analyysissa kiinnitän huomiota tulkintojeni tarkkuuteen sitoen ne vahvasti tutkimustuloksista saatuihin vastauksiin ja pitäen omat mielipiteeni ja näkemykseni erillään tutkittavien näkemyksistä. Pyrin lisäämään tutkimukseni luotettavuutta ja yleistettävyyttä olemalla niin puolueeton ja neutraali kuin mahdollista analysoidessani saamiani vastauksia ja teemoitellessani tutkimustuloksia teoreettiseen taustaan.

5.4.2 Aineiston käsittely, jatkokäyttö ja säilytys

Tutkijan sisäpiiriläisyys ei saa liiaksi vaikuttaa aineistosta saatujen tulosten ymmärtämisessä ja tulkintojen tekemisessä. Hyysalo (2009) korostaa, että tutkija ei saa yleistää asioita oman kokemuksen, arkijärjen ja asenteen pohjalta. (Vilkka, 2021/2) Koska toimin itse päiväkodin johtajana Helsingin kaupungilla, kiinnitän erityistä huomiota tutkiessani kollegoitani, että en anna omien ennakkokäsitysten tai kokemusten heijastua tutkimustuloksiin aineistoa käsitellessäni. Jo laatiessani kyselylomaketta, minun täytyy rajata omat kokemukseni pois kysymystenasettelussa, jotta en johdattelisi kysymysten avulla tutkittavia enkä antaisi heille tiettyjä näkökulmia tarkoituksellisesti, jotka saattavat värittää omaa ajatteluani.

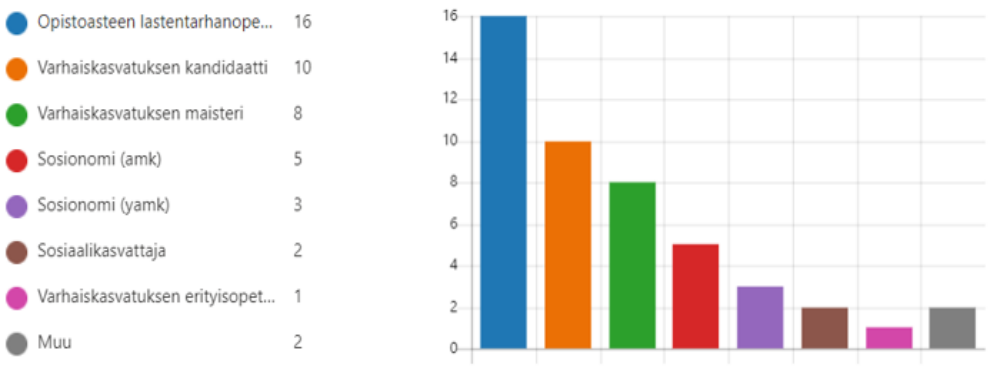
Aineiston säilytyksen eettisyys ja mahdollinen jatkokäyttö täytyy myös tuoda esiin lähetettäessä kyselyä tutkittaville. Tutkittavien suostumus perustuu luottamukseen siitä, että aineistoa käytetään vain siihen tarkoitukseen, kuin mitä on luvattu kyselyn teettämisen hetkellä. (Kuula, 2011) Oman tutkimukseni aineiston käyttö on luvallista vain minun itseni teettämässä tutkielmassa. Aineisto tullaan

säilyttämään sähköisessä muodossa, ja kyselylomake laaditaan niin, että siitä ei voi löytää mitään tunnistetietoja, joilla voitaisiin suoraan määritellä, kuka Helsingin kaupungin päiväkodin johtaja on minkäkin vastauksen antanut. Informoin tutkittavia aineiston säilytystavasta ja siitä, että aineistoa ei jatkokäytetä lähettäessäni kyselyn heille saatekirjeen kera.

6 TULOKSET

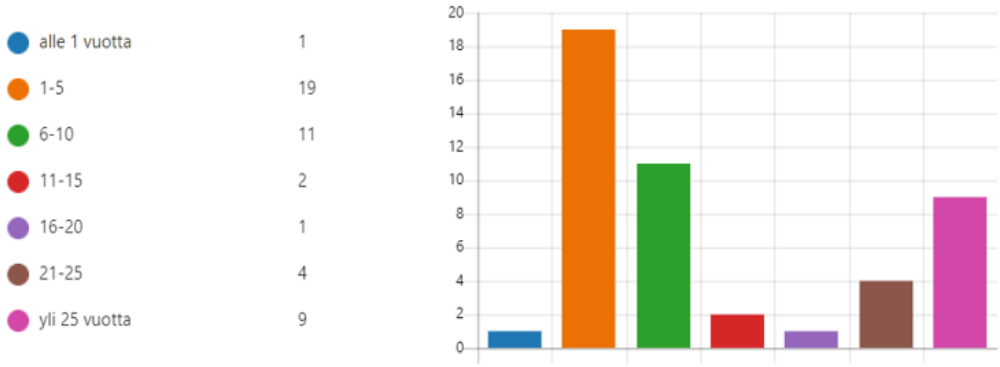
Kyselyyni (Liite 1) vastasi 47 Helsingin kaupungilla työskentelevää suomenkielisen päiväkodin johtajaa. Taustatietoina selvitin koulutustaustan, työkokemusvuodet, suorien alaisten määrän, johdettavien toimipisteiden määrän, varajohtajan tason, sekä epäpätevien opettajien että lastenhoitajien määrän omassa johdettavassa yksikössä. Nämä kaikki taustatiedot valottavat johtamiseen liittyviä rakenteita ja resursseja, joita voi peilata tutkimuksesta saatuihin tuloksiin muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista päiväkodin johtajan työhön.

Suurimmalla vastaajajoukolla (N=16) 47 vastaajasta oli opistoasteen tutkinto korkeimpana suoritettuna tutkintona. Seuraavaksi eniten oli kasvatustieteen kandidaatteja, joita oli 10 vastaajista. Vastaajista 8 oli varhaiskasvatuksen maisteritutkinto ja sosiaalialan koulutuksia oli yhteensä 10 vastaajista. Yksi vastaajista oli varhaiskasvatuksen erityisopettaja ja kaksi ilmoitti tutkinnoikseen jonkin muun. (Kuvio 1)



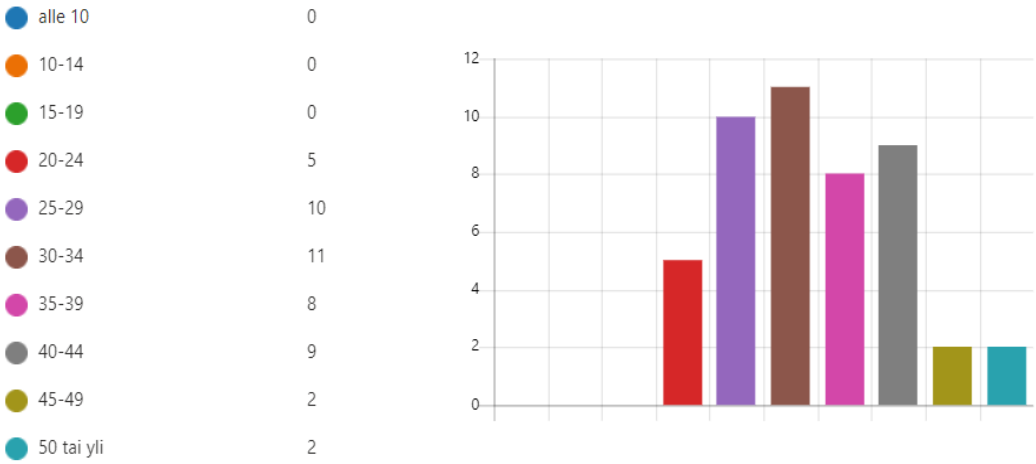
KUVIO 1. Vastaajien (N=47) koulutustausta

Mietittäessä johtajien työkokemusvuosia korostui vastanneissa työkokemusvuodet 1 ja 10 vuoden välillä, joita oli vastanneista yhteensä 30. Yli 25 vuotta tehtävässä olleita johtajia vastanneissa oli 9, ja vastanneista työkokemusta oli alle vuosi vain yhdellä. Loput 7 vastaajaa sijoittuivat työkokemusvuosissaan 11 ja 25 työvuoden välille. (Kuvio 2)



KUVIO 2. Vastaajien (N=47) työkokemusvuodet

Vastanneiden (N=47) välillä suorien johdettavien määrä vaihteli 20 ja yli 50 välillä painottuen eniten 25 ja 44 alaisen määrään yksikössä, joita oli vastanneista yhteensä 38. (Kuvio 3) Tämä kuvio ilmentää hyvin ajan mukaista trendiä kasvattaa johdettavien varhaiskasvatusyksiköiden kokoja. Alle 20 työntekijän yksiköitä ei ollut vastaajissa yhtään, määrä tosin väheni myös mentäessä yli 45 työntekijän yksiköihin, mutta niitäkin yksiköitä oli yhteensä 4 vastaajista.



KUVIO 3. Vastaajien (N=47) suorien johdettavien määrä

Muodollisesti epäpätevän henkilöstön määrä kysyttiin tutkittavilta erikseen opettajien ja lastenhoitajien osalta. Vastauksista ilmeni, että muodollisesti epäpätevien opettajien määrä oli yksiköissä suurempi kuin muodollisesti epäpätevien lastenhoitajien määrä (vrt. taulukko 1 ja 2). 47 vastanneesta 32 ilmoitti yksikössä olevan muodollisesti epäpäteviä opettajia 4 tai enemmän. Vastaajista 13 ilmoitti, että yksikössä oli 1-3 muodollisesti epäpätevää opettajaa ja vain kaksi vastaajaa ilmoitti, että heillä ei ollut yhtään muodollisesti epäpätevää opettajaa yksikössään. (taulukko 1)

TAULUKKO 1. Muodollisesti epäpätevien opettajien määrä suhteessa suorien johdettavien määrään vastaajilla (N=47)

	Suorat johdettavat							
Muodollisesti epäpätevät opettajat	**20-24**	**25-29**	**30-34**	**35-39**	**40-44**	**45-49**	**50 tai yli**	**Kaikki yhteensä**
Ei yhtään		1		1				**2**
1-3	2	3	5	2	1			**13**
4-6	3	6	4	3	4		1	**21**
7-9			2	1	4			**7**
10 tai enemmän				1		2	1	**4**
Kaikki yhteensä	**5**	**10**	**11**	**8**	**9**	**2**	**2**	**47**

Niillä vastaajilla, joiden yksikössä oli 10 tai enemmän muodollisesti epäpätevää opettajaa, henkilöstömäärää liikkui 35 ja yli 50 välillä. Samasta taulukosta on nähtävissä, että vastanneista eniten (N=21) antoi muodollisesti epäpätevien opettajien määräksi 4-6. Tämän arvon antaneiden vastaajien suorien johdettavien määrä vaihteli 20 ja 44 välillä.

Kun tutkitaan vastaavasti taulukkoa 2, joka ilmoittaa muodollisesti epäpätevien lastenhoitajien määrän yksiköissä, vastanneista (N=47) 15 ilmoitti, että heillä on yksikössään muodollisesti epäpäteviä lastenhoitajia 4 tai enemmän,

ja 25 vastaajaa ilmoitti yksikössään muodollisesti epäpätevien lastenhoitajien määräksi 1-3. Vastanneista 7 ilmoitti, että heillä ei ollut yhtään muodollisesti epäpätevää lastenhoitajaa yksikössään.

TAULUKKO 2. Muodollisesti epäpätevien lastenhoitajien määrä suhteessa suorien johdettavien määrään vastaajilla (N=47)

	Suorat johdettavat							
Muodollisesti epäpätevät lastenhoitajat	**20-24**	**25-29**	**30-34**	**35-39**	**40-44**	**45-49**	**50 tai yli**	**Kaikki yhteensä**
ei yhtään	2	4		1				**7**
1-3	3	4	8	6	3		1	**25**
4-6		2	3	1	4	2		**12**
7-9					2			**2**
10 tai enemmän							1	**1**
Kaikki yhteensä	**5**	**10**	**11**	**8**	**9**	**2**	**2**	**47**

Vastaajista eniten (N=25) antoi arvoksi 1-3 muodollisesti epäpätevää lastenhoitajaa, ja heillä suorien johdettavien määrä vaihteli 20 ja yli 50 välillä. Vastaajista 7 ei ollut yhtään muodollisesti epäpätevää lastenhoitajaa, joilla suorien alaisten määrä vaihteli 20 ja 39 välillä. Yksi vastaajista oli ilmoittanut muodollisesti epäpätevien lastenhoitajien määräksi 10 tai enemmän ja hänellä oli suoria johdettavia yksikössään 50 tai yli.

Tutkimukseni kannalta on loogisinta edetä tulosten tulkinnassa noudattaen päiväkodin johtajien tehtävänkuvauksen mukaista jaottelua, koska sama jaottelu on rakennettu tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen. Tämä luo selkeän kokonaisuuden tutkimuksesta, ja mahdollistaa tehtävänkuvauksen eri osa-alueiden tarkastelua erikseen.

6.1 Vaikutukset pedagogisen työn johtamiseen

Tutkittaessa päiväkodin johtajien kokemuksia muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista pedagogiseen johtamistyöhön kysyin tutkittavilta ensin kolme kysymystä heidän käsityksistään henkilöstönsä osaamisesta liittyen heidän työtään ohjaavien asiakirjojen sisältöjen ymmärtämiseen ja näkymiseen työssä. Ristiintaulukoin näiden kolmen kysymyksen tulokset muodollisesti epäpätevien opettajien määrällä yksiköissä, koska opettajilla on pedagoginen vastuu ryhmänsä toiminnasta (ks. Oph, 2018), jonka voi katsoa vaikuttavan merkittävästi pedagogisen työn onnistumiseen tiimeissä ja koko yksikössä. Ensimmäisenä taulukko 3 kuvaa vastaajien käsityksiä siitä, miten hyvin henkilöstö ymmärtää ja osaa heidän toimintaansa ohjaavan varhaiskasvatussuunnitelman sisällöt.

TAULUKKO 3. Vastaajien (N=47) käsitykset varhaiskasvatussuunnitelman sisältöjen osaamisesta suhteessa muodollisesti epäpätevien opettajien määrään

	Muodollisesti epäpätevät opettajat					
Vasun sisältöjen osaaminen	**Ei yhtään**	**1-3**	**4-6**	**7-9**	**10 tai enemmän**	**Kaikki yhteensä**
jonkin verran		1	3	3	2	**9**
melko hyvin		5	9	4	1	**19**
hyvin	1	4	7		1	**13**
erittäin hyvin	1	3	2			**6**
Kaikki yhteensä	**2**	**13**	**21**	**7**	**4**	**47**

Suurin määrä vastaajista (N=19) koki osaamisen olevan melko hyvää. Heidän yksiköissään muodollisesti epäpätevien opettajien määrä vaihteli suuresti yhden ja yli 10 välillä. Jonkin verran osaamista koki 9 vastaajaa, ja heidän välillään muodollisesti epäpätevien opettajien määrä vaihteli myös yhden ja yli 10 välillä. Erittäin hyväksi osaamisen yksikössään koki vastaajista 6, joilla oli yksikössään muodollisesti epäpäteviä opettajia joko ei yhtään, 1-3 tai 4-6. Kukaan ei vastannut kysymykseen, että osaamista ei olisi ollenkaan.

Seuraava taulukko 4 kuvaa vastaajien käsityksiä varhaiskasvatussuunnitelman mukaisen toiminnan toteutumisesta yksiköissään.

Ristiintaulukoin myös tämän tuloksen muodollisesti epäpätevien opettajien määrällä voidakseni verrata tuloksia edellisen kysymyksen tuloksiin. Tutkittaessa ja verratessa taulukkoa 4 ja 3 keskenään voidaan sanoa, että vastaukset eivät merkittävästi eroa aiemman kysymyksen tuloksista. Näyttäisi siltä, että vastaajien kokemukset varhaiskasvatussuunnitelman sisältöjen ymmärtämisestä ja osaamisesta ovat samalla tasolla varhaiskasvatussuunnitelman mukaisen toiminnan toteutumisen kanssa.

TAULUKKO 4. Vastaajien (N=47) kokemukset varhaiskasvatussuunnitelman mukaisen toiminnan toteutumisesta yksiköissään suhteessa muodollisesti epäpätevien opettajien määrään

	Muodollisesti epäpätevät opettajat					
Vasun mukainen toiminta	**Ei yhtään**	**1-3**	**4-6**	**7-9**	**10 tai enemmän**	**Kaikki yhteensä**
jonkin verran		2	2		2	**6**
melko hyvin		3	8	6	2	**19**
hyvin	1	6	10	1		**18**
erittäin hyvin	1	2	1			**4**
Kaikki yhteensä	**2**	**13**	**21**	**7**	**4**	**47**

Kolmas henkilöstön pedagogista osaamista käsittelevä kysymys keräsi tietoa vastaajien kokemuksista tavoitteiden mukaisesta toiminnasta, joka piti sisällään säännöllistä toiminnan arviointia ja sen pohjalta saatujen arviointitulosten hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä. Ristiintaulukoin aiempien tulosten tapaan tämänkin tuloksen muodollisesti epäpätevien opettajien määrällä yksikössä (Taulukko 5).

TAULUKKO 5. Vastaajien (N=47) kokemukset arviointityön osaamisesta ja siihen pohjautuvan kehittämistyön mukaisen toiminnan toteutumisesta suhteessa muodollisesti epäpätevien opettajien määrään.

	Muodollisesti epäpätevät opettajat					
Arviointityö ja kehittämiseen pohjaava toiminta	**Ei yhtään**	**1-3**	**4-6**	**7-9**	**10 tai enemmän**	**Kaikki yhteensä**
jonkin verran		3	4	3	4	**14**
melko hyvin		6	12	4		**22**
hyvin	2	4	5			**11**
Kaikki yhteensä	**2**	**13**	**21**	**7**	**4**	**47**

Vastaajien kokemukset jakaantuivat kolmen eri kokemuksen välillä, joista eniten vastauksia sai muuttujan arvo melko hyvin (N=22). Vastauksen antaneilla oli

yksikössään muodollisesti epäpäteviä opettajia 1 ja 9 välillä. Toiseksi eniten sai vastauksia arvo jonkin verran (N=14), joilla oli muodollisesti epäpäteviä opettajia yksikössään 1 ja yli kymmenen välillä. Vähiten vastauksia sai arvo hyvin (N=11), ja heillä muodollisesti epäpäteviä opettajia oli enimmillään 6 yksikössään. Minkään yksikön johtaja ei kokenut säännöllisen arvioinnin ja toiminnan kehittämisen toteutuvan erittäin hyvin yksikössään, ja vastaajista alle kolmasosa koki sen toteutuvan hyvin.

Näistä kolmesta esitetystä kysymyksestä heikoiten arjessa näkyi toiminnan systemaattinen arviointi ja sen pohjalta saatujen arviointitulosten hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Vastaajista ne kaksi, joilla ei ollut yhtään muodollisesti epäpätevää työntekijää yksikössään arvioi kaikkien kolmen taulukon osalta osaamisen olevan joko hyvää tai erittäin hyvää. Vastaavasti ne vastaajat (N=4), joilla oli molempia ammattinimikkeitä muodollisesti epäpätevänä 10 tai yli tai heillä oli muodollisesti epäpäteviä opettajia 10 tai yli vastasivat varhaiskasvatussuunnitelman sisältöjen osaamisen ja sen mukaisen toiminnan toteutuvan jonkin verran tai melko hyvin. Yksi näistä vastaajista koki poiketen osaamisen sisältöjen olevan hyvää. Kaikki nämä vastaajat kuitenkin arvioivat arviointi- ja kehittämistyön osaamista olevan yksikössään vain jonkin verran.

Kysyin vastaajilta heidän kokemuksiaan kuormittumisesta ja stressistä johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista pedagogiseen johtamiseen. Kaikkien vastanneiden osalta näytti tulokset kuvion 4 mukaiselta. 47 vastaajasta 21 koki kuormittumista pedagogisen työn johtamisesta jonkin verran. Toisaalta lähes saman verran vastaajista (N=18) koki kuormittumista pedagogisen työn johtamisesta joko paljon tai erittäin paljon. Vastaajista 3 ei kokenut ollenkaan kuormittumista, ja taasen melko paljon kuormittumista koki 5 vastaajaa.

KUVIO 4. Vastaajien (N=47) kokemus kuormittumisesta ja stressistä johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksesta pedagogisen työn johtamiseen

Niistä vastaajista, jotka eivät kokeneet ollenkaan kuormittumista pedagogisen työn johtamisesta, kahdella ei ollut yhtään muodollisesti epäpätevää työntekijää yksikössään. Yhdellä oli 4-6 muodollisesti epäpätevää opettajaa ja 1-3 muodollisesti epäpätevää lastenhoitajaa. Katsoessani tämän vastaajan avoimen kysymyksen vastausta, löytyi selittävänä tekijänä se, että hänen yksikössään muodollisesti epäpätevät opettajat olivat pätevöitymässä joko varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään, joka osaltaan vaikutti siihen, että heiltä löytyi riittävää pedagogista osaamista.

Erittäin paljon kuormittumista koki vastanneista 9, ja heidän välillään vaihteli merkittävästi muodollisesti epäpätevien opettajien ja lastenhoitajien määrä yksikössään. Otin lähempään tarkasteluun vastaajista kaksi, joilla oli yksikössään vähiten muodollisesti epäpätevää henkilöstöä niistä vastaajista, jotka kokivat pedagogisen työn johtamisen erittäin kuormittavana. Molemmilla vastaajilla yhdistävänä tekijänä oli opistoasteen lastentarhanopettajankoulutus korkeimpana koulutuksena eikä heillä kummallakaan ollut erillistä johtamisen ammattitutkintoa. Toisella vastaajista oli yksikössään 1-3 muodollisesti epäpätevää opettajaa, henkilöstöä yhteensä 20-24, mutta toimintaa 5 tai useammassa toimipisteessä.

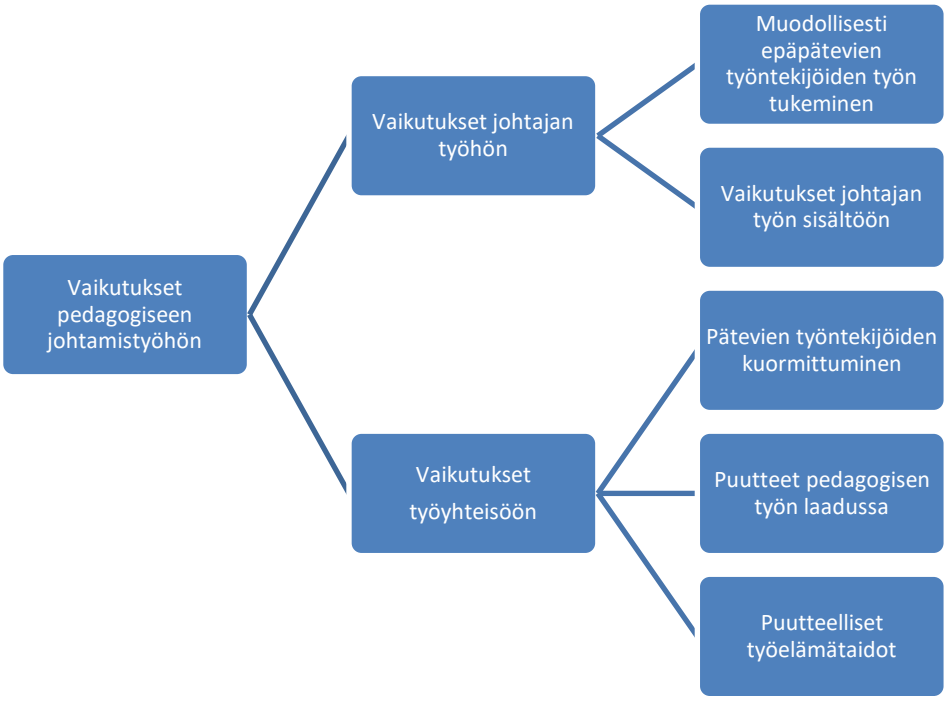
Avoimen kysymyksen vastauksesta sai selittävänä tekijänä toimipisteiden runsaan määrän lisäksi työntekijöiden osaamisen vajeen, joka kuormitti johtajaa vaatien jatkuvaa toistamista ja perusasioiden läpikäymistä.

Toisen vastaajista yksikössä oli 1-3 muodollisesti epäpätevää opettajaa sekä lastenhoitajaa. Hänellä oli yksikössään 30-34 työntekijää. Avoimen kysymyksen vastauksessaan hän antaa selittäväksi tekijäksi kahdesta toimipisteestään toisessa niin huonon opettajatilanteen, että vasuperustainen toiminta ei toteudu ja pedagoginen johtamistyö on todella kuormittavaa jatkuvan perusteiden läpikäymisen ja aikaa vievän pedagogisen ohjaamisen vuoksi.

Kokemusten erilaisuuteen vaikuttaa vastaajien henkilökohtainen kokemus asioista sekä heidän tapansa tulkita muuttujina käytettyjä käsitteitä. Se, miten kukin kokee esimerkiksi ”jonkin verran” käsitteenä, on yksilöllistä ja tulkinnanvartaista. Toisilla on taipumus vastata pienentäen tai vähätellen kokemuksiaan, kun taas toiset voivat haluta ottaa kantaa kärkkäästi ylikorostaen kokemuksiaan. Saadakseni paremmin kuvaa siitä, miten kuormittavuuden kokemukset näkyivät vastaajien työssä, analysoin heidän avoimen kysymyksen vastauksiaan käyttäen menetelmänä sisällönanalyysiä.

Esitin tutkimuksessani avoimen kysymyksen tutkittavilleni heidän kokemuksistaan siitä, millä tavoin muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutus näyttäytyy heidän pedagogisessa johtamistyössään. Analysoin saamani vastaukset hakien vastauksista eri teemoja sekä niiden toistuvuutta ja yhtäläisyyksiä. Henkilöstön johtamisen osiossa käsiteltiin osaamisen johtamista ja esitin avoimen kysymyksen siitä, minkälaisia haasteita johtajat ovat kokeneet johtuen osaamisen vajeesta. Nämä kaksi kysymystä tuottivat hyvin samansuuntaisia vastauksia, sillä osaamisen vaje koettiin suurelta osin puutteina työn pedagogisuudessa. Tästä johtuen yhdistin molemmista kysymyksistä saamani vastaukset samaan sisällönanalyysiin. Analyysini pohjalta syntyi jako kahteen pääluokkaan, jotka kuvaavat muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksia johtajan pedagogisen työn johtamiseen.

Kuvion 5 saatujen vastausten perusteella muodollisesti epäpätevän henkilöstön voidaan katsoa vaikuttavan ensinnäkin suoraan *johtajan työhön* ja toisekseen *työyhteisöön*, jolla on epäsuora vaikutus myös johtajan työhön.



KUVIO 5. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutukset pedagogisen työn johtamiseen

Avaan seuraavaksi kuvion 5 pääluokkia ja alaluokkia tarkemmin kuvaavia ja selittäviä tekijöitä. Olen halunnut nostaa esiin analyysistäni eri tavoin ilmeneviä asioita, enkä ole asettanut niitä mihinkään tärkeysjärjestykseen tai taulukoinut sen mukaan, mitä on mainittu eniten. Vaikka jokin havainto olisi mainittu vain kerran tai kahdesti, on se mielestäni ollut tutkimuksen kannalta tarkka ja kuvaava havainto, joka on kannattanut nostaa esiin tasavertaisena havaintona useammin mainittujen havaintojen rinnalle. Käytän tätä samaa ajattelutapaa tulevissakin teemoittelun analyyseissani.

6.1.1 Vaikutukset johtajan työhön

Vaikutukset johtajan työhön jakautuvat vastausten perusteella kahteen alaluokkaan, joita ovat *muodollisesti epäpätevien työn tukeminen* ja *vaikutukset johtajan työn sisältöön*. Vastauksissa korostui muodollisesti epäpätevien työntekijöiden työn tukemisen osalta toistuva tarve tukea heitä pedagogisen työn ja ryhmän toiminnan suunnittelussa. Suorien lainausten kohdalla käytän jatkossa lyhennettä V kuvaamaan vastaajaa ja numero perässä kertoo, kuka vastaajista on antanut kyseisen vastauksen.

> Näissä ryhmissä pitää olla tukena suunnittelussa, arvioinnissa, struktuurin luomisessa, lasten vasuissa, eli pitää ohjata todella paljon. (V 41)

> Heiltä puuttuu pedagogisen kokonaiskuvan näkemys. Suunnitelmat ovat enemmän "tässä ja nyt" ajatuksella. He tarvitsevat minua pedagogiikan vahvistamisessa ja sen toteuttamisessa lapsiryhmässä. (V 23)

Muodollisesti epäpätevät työntekijät tarvitsivat tukea asiakirjojen laatimisessa, joista mainittiin lasten vasut, ryhmän pedagogiset suunnitelmat ja lasten tuen tarpeen esitykset. Tukea tarvittiin myös lasten vasuprosesseissa kuten vasujen kirjaamisessa, vanhempien kanssa keskusteluun valmistautumisessa, itse keskusteluissa vanhempien kanssa mukana olemisessa, vasujen kieliasujen tarkistamisessa sekä vasuperustaisen työn suunnittelussa ja toteuttamisessa.

> Vaatii minulta enemmän ohjaamista, selventämistä, keskusteluapua vanhempien kanssa, apua vasujen ja esitysten tekemisessä, säännöllistä vahvaa opettajien pedatiimityöskentelyä yhdessä, tarkistamista, että tehtävät (vasut, arvioinnit ym.) tehty. (V 46)

> Minun tulee olla pedagogisena tukena epäpäteville työntekijöille, n. 10-15t/vk kuluu henkilöstöä tukevaan toimintaan. (V 5)

Moni vastaajista toi esiin tuen tarpeen pedagogiikan toteuttamisessa. Tämä näkyi ensinnäkin ajan käytössä yhteisiin pedagogisiin keskusteluihin. Ennen yhteistä keskustelua piti käyttää paljon aikaa käsitteiden avaamiseen, ja yhteistä pedagogista keskustelua tarvittiin paljon, jotta pedagogiset näkemykset olisivat yhteneväiset.

> Pedagoginen puhe ja kuukausittaiset pedapalaverit opettajille on mietittävä sisällöltään niin, että vasun perusteet avataan aina ennen keskustelua. Muutoin riski eri asiasta/eri tasolla puhumisesta kasvaa. (V 3)

> Joudun/saan olla usein tiimikokouksissa sanoittamassa tavoiteltua toimintaa ja varhaiskasvatussuunnitelman vaikutusta toimintaan; yhteyttä ei nähdä. Pedagogisissa kokouksissa huomaan, että puhumme välillä ihan eri kieltä. (V 22)

> Epäpätevien työntekijöiden runsas määrä muuttaa toimintaa enemmän päivähoidon kuin suunnitelmallisen varhaiskasvatuksen mukaiseksi. Johtajalta tämä vaatii perusasioiden avaamista todella paljon, vie aikaa hirvittävästi. (V 13)

Johtajien piti tukea muodollisesti epäpäteviä työntekijöitä oman työnsä pedagogisessa perustelussa, sitouttamisessa yhteisiin pedagogisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin, pedagogisen kokonaiskuvan luomiseen ja näkökulman vahvistamiseen sekä kokopäiväpedagogiikan tukemiseen. Pedagogiikan toteuttamisen tuen tarve näkyi myös tarpeena mallintaa toimintaa ja työtapoja, jotta erilaisten kasvatustilanteiden pedagogiset perusteet ymmärrettäisiin paremmin ja ne näkyisivät lapsiryhmän toiminnassa, kuten lapsen pedagogisessa kohtaamisessa. Pedagogisen työotteen tukemista tarvittiin asiakirjojen pedagogisessa laadinnassa, ja heitä täytyi muistuttaa pedagogisten työvälineiden käyttämisestä.

> Osaamisvajetta näillä henkilöillä, koska ei ole pedagogisia opintoja takana. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin heikompaa- mennään sieltä missä aita on matalin- peitetäänkö sillä omaa osaamattomuutta vai mitä? (V 9)

> Ihan arjen tasolla osaamisvaje näkyy selkeästi pedagogisen työotteen ja näkökulman puuttumisena = miten lapselle puhutaan, miten ryhmää ohjataan, mikä on toiminnan sisältö ja tarkoitus jne. (V 10)

> Epäpätevien opettajien (usein lastenhoitajia, kuitenkin alan peruskoulutuksen saaneita) on vaikea irrottautua toimintatuokiokeskeisestä toiminnasta ja hahmottaa koko päivän tilanteita pedagogisesti. (V 15)

Tuloksista nousi esiin vielä tuen tarve arjen rakenteiden luomiseen ja opettajan roolin sisäistämiseen. Arjen rakenteiden luomisessa muodollisesti epäpätevät työntekijät tarvitsivat tukea tiimin johtamisessa, ryhmänhallintataidoissa ja päiväjärjestyksen luomisessa. Lastenhoitajien tehdessä muodollisesti

epäpätevänä opettajan tehtävää opettajan roolin sisäistäminen ja ottaminen työyhteisössä koettiin haasteellisena, koska oltiin vanhoissa ajattelutavoissa kiinni, ja oman roolin tärkeyden ymmärtäminen puuttui osalta.

> Ajatukset, että "kaikki tekevät kaikkea" ja "opettajalla on hirveästi töitä" elävät tiimeissä, koska työrooleja ei haluta eritellä työntekijätasolla. Kaikilla ei riitä ymmärrys koulutuksen puuttuessa oman työtehtävän tärkeydestä osana kokonaisuutta (päiväkoti, yksikkö). (V 16)

Sisällönanalyysistä nousi esiin konkreettisia vaikutuksia itse johtajan työn sisältöön, joita käsittelen seuraavaksi. Muodollisesti epäpätevien työntekijöiden tukeminen saattoi osalla vastaajista tarkoittaa opettajan työtehtävien tekemistä, kuten lapsiryhmän toiminnan suunnittelua, lasten vasujen kirjaamista ja suomi toisena kielenä -lasten tukemista ryhmissä. Johtajan mukanaolo muiden tahojen kanssa tehtävässä yhteistyössä korostui yksiköissä, joissa oli muodollisesti epäpätevää henkilöstöä. Lasten tuen tarpeiden prosesseissa tarvittiin perään katsomista ja tarkistamista, että sovitut asiat toteutuivat ryhmän toiminnassa ja että asiakirjat tulivat laadituksi asianmukaisesti ja sovitusti.

> Olen ollut tekemässä vasuja, portfoliota, käynyt tva:ta läpi, tehnyt ryhmään pedagogisia suunnitelmia jne. (V 5)

Pedagogisen työn johtamisessa koettiin kaksitasoisuutta, jolla tarkoitettiin sitä, että pätevien opettajien kanssa asioita voitiin käsitellä pedagogisesti eri tasolla kuin muodollisesti epäpätevien opettajien kanssa, jotka tarvitsivat enemmän käsitteiden avaamista ja tukea niiden sisäistämiseen.

> Pedagoginen johtaminen täytyy suunnitella vastaamaan kahdelle eri tasolle: kelpoiset ja ei pätevät. Aika paljon mennään pätevien opettajien johdolla ja ei kelpoiset tulevat perässä. (V 31)

Johtajan työssä näyttäytyi kouluttajana toimimisen rooli, sillä hänen täytyi opettaa muodollisesti epäpäteville työntekijöille työtehtävien kannalta keskeisiä asioita, jotta he voisivat suoriutua työtehtävästään. Muodollisesti epäpätevien työntekijöiden epävarmuus toimia tehtävässään näyttäytyi arjessa myös kysymysten lisääntymisen määränä, joka vaikutti johtajan oman työn sisältöön ja ajankäyttöön. Muodollisesti epäpätevien työntekijöiden työhön perehdyttämiseen

kului selkeästi enemmän aikaa. Eräs vastaajista kertoi työntekijöiden kuormittuvan osaamisen vajeen seurauksena, joka oli johtanut lisääntyneeseen työkyvyn johtamiseen.

> Aivan perusasioiden käsittelyyn menee aikaa paljon sekä vasujen esitysten ja muiden asiakirjojen kirjaamisen perehdytykseen. Myös siihen miten ja missä ja millä tavoin asioihin puututaan ovat niitä asioita, joita joudumme käymään alituisesti läpi uudelleen ja uudelleen. (V 45)

> He vaativat erittäin paljon perehdyttämistä ja opetusta tehtävien hoitamisessa, myös tarkistusta. (V 26)

> Koen itse, että esihenkilön tulisi nimenomaan johtaa ja tukea, jakaa tietoa ja tapoja, ei kouluttaa ja hoitaa kaikkia työtehtäviä epäpätevän henkilöstön puolesta. (V 6)

Vastauksista nousi esiin johtajan oman työn ennakoimattomuus ja ajan puute vaikutuksina oman työn sisältöön. Monien opettajille kuuluvien vastuutehtävien tekeminen jäi johtajien vastuulle, jota selitti ainakin yhtenä tekijänä itseohjautuvuuden puute.

> Ryhmissä, joissa epäpätevää henkilökuntaa tulee esiin sellaisia haasteita ja ongelmia, joita ei 'osaa' ennakoida. (V 6)

> Joutuu kertaamaan melko itsestään selviä asioita, esim. mistä puhutaan ja miten. Joutuu taistelemaan turhista asioista joidenkin kanssa, kun he kyseenalaistavat arkisia asioita. Välillä johtajalta odotetaan ihmeitä, mahdottomia. (V 20)

Seuraavaksi käsittelen kuvion 7 toista keskeistä tulosta, joka kuvaa muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksia työyhteisöön, jolla on vaikutuksia myös itse johtajan työhön.

6.1.2 Vaikutukset työyhteisöön

Vastauksista oli nähtävissä muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksia koko työyhteisöön. Nämä vaikutukset näkyivät *pätevien työntekijöiden kuormittumisena, puutteina pedagogisen työn laadussa ja puutteellisina työelämätaitoina.* Pätevät työntekijät kuormittuivat pedagogisen vastuun kasautuessa heille koko yksikön tasolla esimerkiksi yksikön toimintasuunnitelmatyössä. Muodollisesti epäpätevät

työntekijät eritoten opettajan tehtävässä toimiessaan vaativat vahvaa mentorointia omalle työlleen päteviltä opettajilta, joka lisäsi pätevien opettajien työmäärää. Muodollisesti epäpätevät työntekijät vaativat paljon tukea työlleen myös johtajalta. Tämä johti siihen, että pätevät työntekijät jäivät vaille johtajan tukea omassa työssään johtajan joutuessa priorisoimaan muodollisesti epäpätevien työntekijöiden työn tukemiseen.

> Epäpätevien henkilöiden kohdalla osaamisvaje vaatii paljon ohjeistusta paitsi johtajalta myös muulta henkilöstöltä. (V 30)

> Epäpätevä henkilöstö tarvitsee paljon opastusta ja ohjausta ihan päivittäisessä toiminnassa. Sitä jakaa myös yksikön pätevät työntekijät, koska minä en ole joka päivä fyysisesti läsnä (kolme osoitetta). (V 15)

> Ne ryhmät ja toimipisteet, joissa on pätevä henkilökunta, jää vähemmälle huomiolle arjessa, koska odotan heidän osaavan toimia varhaiskasvatuksen tavoitteiden mukaisesti. (V 15)

Koko työyhteisön pedagogisen työn laatuun vaikutti muodollisesti epäpätevän henkilöstön määrä yksikössä. Pedagogiset keskustelut jäivät pinnallisiksi, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin oli heikkoa ja laatuerot ryhmien toiminnan välillä olivat suuria. Lapsiryhmissä korostui tuokiokeskeisyys kokopäiväpedagogiikan jäädessä vähemmälle, ja lapsiryhmän ohjaustaidoissa näkyi puutteita. Lasten kohtaamisessa oli pedagogisia puutteita, lasten saama pedagoginen tuki ryhmissä oli vähäisempää ja lasten tuen tarpeet saattoivat jäädä huomaamatta.

> Haastavien lasten kanssa toimiminen ja lasten tukeminen aiheuttaa päivittäin yhteydenottoja ryhmistä suoraan minuun. Tukea haetaan helposti ulkopuolelta, eikä osata muuttaa omaa toimintaa. (V 4)

Koko työyhteisöön vaikutti myös puutteelliset työelämätaidot, jotka näkyivät puutteellisina tiedonhankintataitoina ja systemaattisen ja pitkäjänteisen työotteen puuttumisena. Vastauksista ilmeni, että osa muodollisesti epäpätevistä työntekijöistä koki haluttomuutta kehittää omaa osaamistaan ja osallistua koulutuksiin. Osa vastaajista toi esiin työntekijöiden kohdalla suomen kielen puutteellisen taidon, jonka vuoksi ei ymmärretty työtä ohjaavien asiakirjojen sisältöjä tai ei kyetty rikkaaseen ja kielitietoiseen oppimisympäristön rakentamiseen. Eräs vastaaja koki, että ristiriitoja syntyi työyhteisössä helpommin,

kun yksikössä koettiin kuormitusta muodollisesti epäpätevän henkilöstön aiheuttamista haasteista.

> Moni ei puhu tai ymmärrä suomea lainkaan. Ei he edes pysty lukemaan tai ymmärtämään vasua tai lakiperustaa varhaiskasvatuksen osalta. Kaikki paine ja ohjaus päätyy johtajille ja muille päteville kollegoille. Jatkuvaa ohjaamista ja neuvomista ihan kädestä pitäen. (V 36)

> Osalla henkilökunnasta ei ole halua tehdä työtä tai he syyttävät toisia työntekijöitä heidän tekemättömyydestään tai läsnäolon puutteesta tai työtehtävien laiminlyönnistä. (V 5)

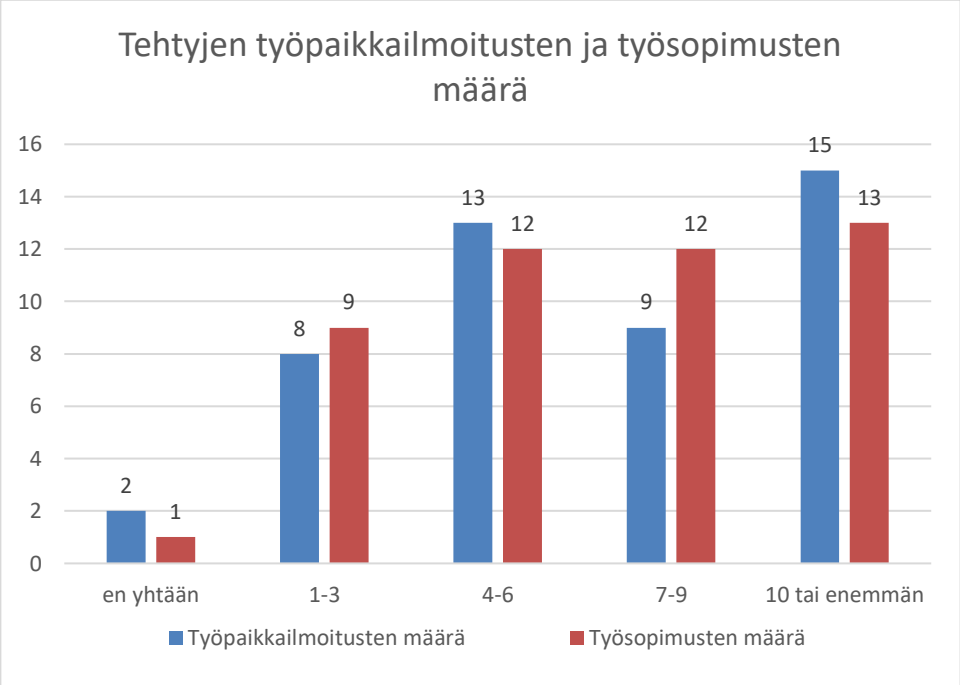
Yksiköissä, joiden johtajat kokivat selkeästi muita vähemmän kuormitusta ja nimesivät vain yksittäisiä vaikutuksia muodollisesti epäpätevällä henkilöstöllä työtehtäviinsä, oli suurin osa tai kaikki muodollisesti epäpätevistä työntekijöistä alalle kohta valmistuvia, esimerkiksi oppisopimuskoulutuksen turvin pätevöitymässä lastenhoitajaksi tai he tekivät varhaiskasvatuksen kandidaatin tutkintoa. Näiden yksiköiden johtajat kokivat osaamista olevan riittävästi, eikä oma työ kuormittunut merkittävästi.

6.2 Vaikutukset henkilöstön johtamiseen

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu keskeisenä osana osaamisen kehittäminen ja osaamisen kohdentaminen henkilöstösuunnittelulla. Tutkittavilta kysyttiin heidän näkemystään yksikkönsä henkilöstön osaamisen tasosta suhteessa tämänhetkiseen alan osaamisvaatimustasoon. Tämä antoi hyvin samanlaisen tuloksen kuin aiemmin esittämäni kysymykset varhaiskasvatussuunnitelman sisältöjen osaamisesta ja sisältöjen toteutumisessa työssä. Lähes samanlainen kokemus oli vastanneilla myös kuormittumisesta ja stressistä johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksesta sekä pedagogiseen johtamiseen että osaamisen johtamiseen. Tämä vahvistaa saamaani käsitystä myös avoimien kysymysten analysoinnista, että alan osaaminen käsitetään pedagogisena osaamisena, eikä täten ole tarpeen käsitellä osaamiseen liittyviä tuloksia erikseen, koska tulokset eivät anna mitään lisäarvoa analyysille. Siirryn suoraan

käsittelemään perehdytystä ja rekrytointia, jotka ovat kaksi keskeistä osa-aluetta henkilöstöjohtamisessa.

Halusin selvittää määrät, kuinka paljon kukin vastanneista oli tehnyt sekä työpaikkailmoituksia että työsopimuksia kuluneen puolen vuoden aikana. Kyselyyn vastattiin helmikuun 2022 aikana, joten vastaajat käsittelivät tekemiään työpaikkailmoituksia ja työsopimusten tekemisiä arviolta elokuun 2021 ja helmikuun 2022 välisenä aikana. Kuvio 6 kertoo vastaajien tekemien työpaikkailmoitusten ja työsopimusten määrän.



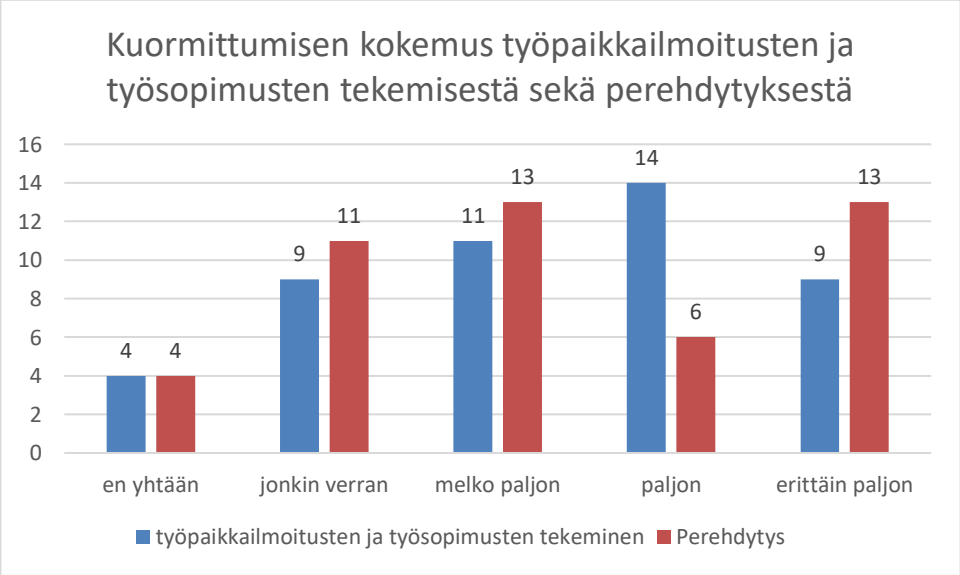
KUVIO 6. Vastaajien (N=47) tekemien työpaikkailmoitusten ja työsopimusten määrä

Vastaajista vain 2 ilmoitti, että ei ollut tehnyt kuluneen puolen vuoden aikana yhtään työpaikkailmoitusta. Sen sijaan vastanneista jopa 15 oli tehnyt työsopimuksia 10 tai enemmän. Vastaajista yhteensä 22 eli lähes puolet olivat tehneet edeltävän puolen vuoden aikana joko 4-6 tai 7-9 työpaikkailmoitusta. Oman arvioni mukaan, joka perustuu omaan kokemukseeni päiväkodin johtajan työstä, voisin sanoa, että 1-3 työpaikkailmoitusta puolessa vuodessa on kohtuullinen määrä työpaikkailmoituksia ottaen huomioon, että aikaväli, miltä ajalta asiaa arvioitiin,

sijoittui jo toimintakauden alkamisen jälkeiseen aikaan, jolloin olisi tavoitteenmukaista olla henkilöstö valittuna. Vastaajia oli pyydetty laskemaan omina ilmoituksinaan nekin ilmoitukset, jotka oli laitettu uudelleen hakuun, jos edellinen ilmoitus ei ollut tuottanut tulosta.

Tehtyjen työsopimusten määrä ei ole täysin suhteessa tehtyihin työpaikkailmoituksiin, jonka oman kokemukseni perusteella uskon johtuvan siitä, että ensinnäkin samaan tehtävään voidaan joutua hakemaan useamman kerran, toisekseen siksi, että osa työntekijöistä tulee valituksi ilman työpaikkailmoituksen tekemistä ja kolmanneksi osa määräaikaisista työsuhteista jatketaan suoraan ilman rekrytointia. Tulosten perusteella johtajat ovat tehneet kyselyä edeltäneen puolen vuoden aikana paljon työsopimuksia. Vain yksi on selvinnyt tekemättä yhtään työsopimusta, vastaajista 9 on tehnyt 1-3 työsopimusta, vastaajista yhteensä 24 on tehnyt joko 4-6 työsopimusta tai 7-9 työsopimusta ja vastaajista 13 on tehnyt työsopimuksia 10 tai yli.

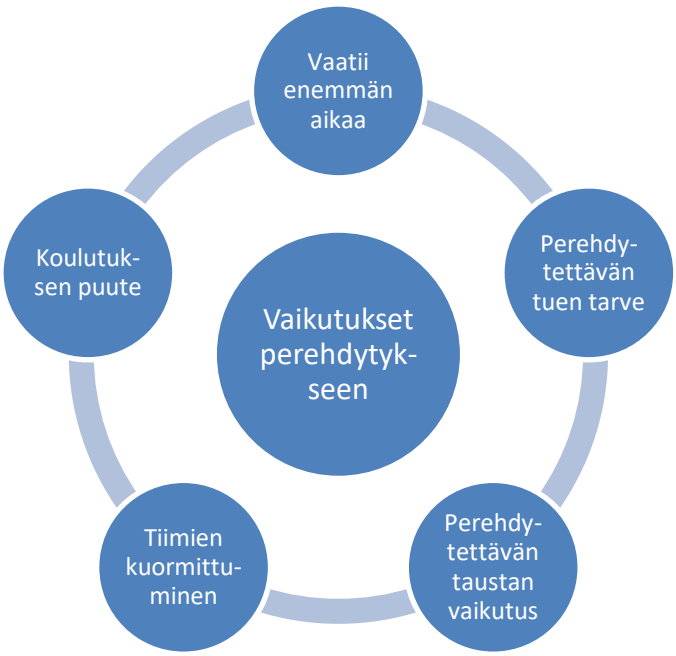
Seuraavaksi selvitin kuormittumisen ja stressin kokemusta johtuen työpaikkailmoitusten ja työsopimusten tekemisestä. Esitin saman kysymyksen liittyen perehdytykseen ja olen yhdistänyt näiden kysymysten tulokset samaan kuvioon 7.



KUVIO 7. Vastaajien (N=47) kuormittumisen kokemus työpaikkailmoitusten ja työsopimusten tekemisestä sekä perehdytyksestä

Tulosten perusteella lähes puolet (N=23) vastanneista koki työsopimusten ja työpaikkailmoitusten tekemisestä joko paljon tai erittäin paljon kuormittumista. Vastaajista 4 ilmoitti, että ei koe yhtään kuormittumista, ja jonkin verran koki 9 vastaajaa. Melko paljon kuormittumista koki 11 vastaajaa. Kuormittumista ja stressiä johtuen henkilöstön perehdytyksestä koki paljon tai erittäin paljon yhteensä 19 vastaajaa. Vastaajista 4 ei kokenut yhtään kuormittumista perehdytyksestä. Jonkin verran kuormittumista koki vastaajista 11, ja melko paljon koki 13 vastaajaa. Vain kahdella vastanneista oli kaikki päteviä työntekijöitä, eivätkä he kokeneet perehdytyksestä yhtään kuormitusta. Kuormittuneisuuden kokemus perehdytyksestä on tulosten mukaan korkea johtajilla, joilla on yksikössään muodollisesti epäpäteviä työntekijöitä.

Selkeämmän kuvan perehdytyksen kuormittavuudesta sain analysoimalla avoimen kysymyksen vastauksia, jossa pyysin tutkittavia kuvailemaan, millä tavoin työtehtäviin perehdyttämiseen vaikuttaa perehdytettävän muodollinen epäpätevyys. Tekemäni sisällönanalyysin avulla oli nähtävissä 5 selkeää vaikutusta, jotka ovat nähtävissä kuviossa 8.



KUVIO 8. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutukset perehdytykseen

Ensinnäkin muodollisesti epäpätevien perehdyttäminen *vaatii enemmän aikaa*. Muodollisesti epäpätevillä työntekijöillä oli vaikeuksia omaksua työtehtäviään kovin nopeasti ilman koulutuksen tuomaa tukea. Perehdytettävien asioiden määrä oli laaja, koska varhaiskasvatusala saattoi olla perehdytettävälle entuudestaan vieras. Perehdytettävät asiat vaativat enemmän toistamista muodollisesti epäpätevillä työntekijöillä, ja tiedon omaksumista ja näkymistä käytännöissä joutui tarkkailemaan ja varmistamaan.

> Perehdytyskeskusteluja johtajan ja perehdytettävän kanssa pitää sopia enemmän ja seurata, että epäpätevä pysyy mukana ja selviytyy työtehtävästään. (V 47)
>
> Epäpätevä tarvitsee todella merkittävän määrän perehdytystä. Eikä aina edes muista mitä kaikkea pitää muistaa perehdyttää. (V 19)
>
> Varhaiskasvatuksellinen ymmärrys voi olla niin puutteellista, että perehdyttäminen vie hirvittävästi aikaa. (V 13)

Perehdytyksen sisältö muodollisesti epäpätevillä työntekijöillä lähti liikkeelle enemmän perusasioista. He tarvitsivat kaikille yhteisen perehdytyksen lisäksi paljon enemmän työn sisältöön, työnkuvaan, ammatillisiin valmiuksiin ja varhaiskasvatusalaan liittyvää perehdytystä, joka vei paljon enemmän aikaa. Perehdytyksen sisältö ja sen laajuus oli merkittävästi isompi muodollisesti epäpätevillä työntekijöillä, ja arjessa vaadittiin paljon työn sanoittamista sekä varmistamista, että asiat oli ymmärretty oikein. Myös perehdytettävän kielelliset haasteet vaikuttivat perehdytyksen sisältöjen ymmärtämiseen ja sisäistämiseen.

> Epäpätevän henkilön perehdytys vaatii enemmän "kädestä pitäen" perehdyttämistä. (V 44)
>
> Epäpätevälle tulee avata niin arjen työtehtävät, kaikki ammattisanasto, suunnitelmat, lait ja asetukset yms. Siinä on valtavasti omaksuttavaa. (V 12)
>
> Epäpätevältä vaadin vähemmän ja perehdytän aluksi vain perusasiat ja keskitytään arjen turvaan ja lämpöön. Pätevän kanssa keskustelu ja perehdytys lähtee korkeammalta pedagogiselta tasolta. (V 4)

Muodollisesti epäpätevän työntekijän perehdytyksessä näkyi myös *perehdyttävän tuen tarve*. Hän koki enemmän kokonaisvaltaista epävarmuutta työssään ja vaati

kannattelua vielä perehdytyksen jälkeenkin. Erään vastaajan mukaan muodollisesti epäpätevältä perehdytettävältä puuttui oma-aloitteisuus perehdytyksessä, joka vaati enemmän johtajalta perehdytettävien asioiden muistamista. Myös uuden roolin omaksuminen työyhteisössä siirryttäessä lastenhoitajasta opettajan rooliin oli vaikeaa sisäistää, joka vaati johtajalta enemmän tukemista.

> On vaikea perehdyttää, kun ihminen ei itse tiedä mitä ei tiedä. (V 1)

> Työntekijän on haasteellista ymmärtää roolin muutos tiimin/päiväkodin/yksikön sisällä, vaikka asiaa käsitellään tehtäväkuvan, roolin, vastuiden ja oikeuksien kautta. (V 16)

> Työtekijä saattaa kokea kokonaisvaltaista epävarmuutta enemmän, vaikka esimerkiksi käytettävät järjestelmät olisivat yhtä lailla uusia vastavalmistuneelle kuin epäpätevälle henkilöstölle. (V 44)

Useampi vastaaja mainitsi, että perehdytyksen sisältöön *vaikutti perehdytettävän tausta* hyvin paljon. Jos on jo kokemusta varhaiskasvatusalalta, vaikka olisi muodollisesti epäpätevä työtehtävään, ei tarvitse lähteä perehdytyksessä niin alusta.

> Työntekijän perehdyttämiseen vaikuttaa henkilön tausta hyvin paljon. (V 17)

> Riippuu, onko kyseessä opettaja vai hoitaja, ja aikaisemmasta kokemuksesta. Vaikea kuvailla, koska on paljon yksilökohtaisia eroja. (V 24)

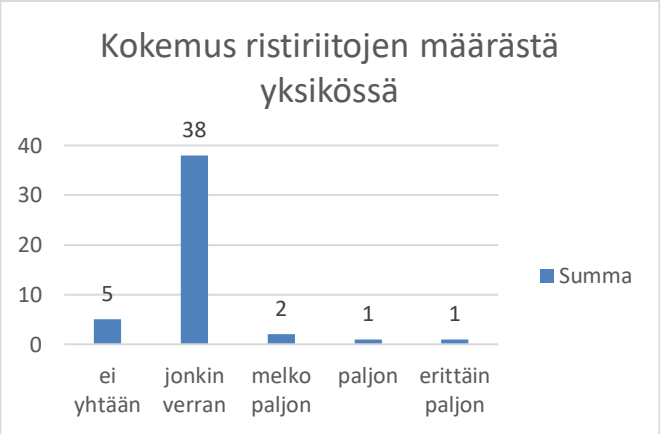
Joidenkin vastaajien mukaan muodollisesti epäpätevien työntekijöiden perehdyttäminen näkyi *tiimien kuormittumisena*, koska perehdytykseen meni enemmän aikaa, joka on pois tiimin yhteisestä ajasta. Muodollisesti epäpätevän työntekijän perehdyttäminen vaati johtajan lisäksi yksikön päteviltä työntekijöiltä, varajohtajalta ja oman tiimin jäseniltä perehdyttämistä, joka kuormitti ja vei aikaa pois perustyöltä, eikä tavoitteiden mukaiseen työhön päästy kiinni niin nopeasti kuin olisi ollut toive ja tavoite.

> Asioiden periaatteista ei työntekijä ole selvillä, joten tukea tarvitaan paljon ja oikeanlaisen tiiminvetäjän osaamista. Kuormitus kovaa tiimissä. (V 34)

Vastauksista nousi esiin se, miten perehdytykseen *vaikutti koulutuksen puute*. Tärkein havainto oli, että vaikka kuinka perehdytät työhön, et voi paikata sitä vajetta, minkä koulutuksen puute jättää työntekijän valmiuksiin tehdä työtä. Yksi vastaajista oli kiteyttänyt tämän hyvin sanoessaan seuraavaa:

> Puuttuvaa kelpoisuutta ja siihen liittyvää osaamista ei voi perehdyttämisen tai yksikössä tapahtuvan yhteisen keskustelun jne. kautta paikata, mutta näiden kautta pyritään varmistamaan, että henkilöstö voi toteuttaa varhaiskasvatusta ja esiopetusta riittävän hyvin. (V 2)

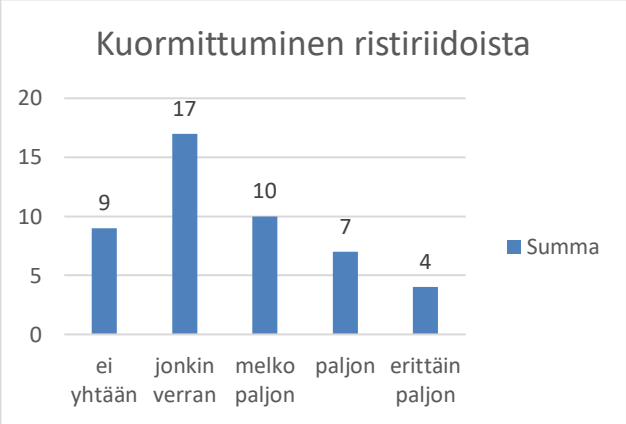
Henkilöstöjohtamiseen kuuluu työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, johon oleellisesti vaikuttaa työyhteisön keskuudessa vallitseva työilmapiiri. Esitin tutkittaville kolme kysymystä liittyen työpaikan ristiriitoihin. Kysyin, minkä verran heillä on yksikössään ristiriitoja, miten he kokevat kuormittumista ristiriidoista ja onko henkilöstön muodollisella epäpätevyydellä heidän mielestään jokin vaikutus ristiriitoihin. Kuvio 9 kuvaa vastaajien kokemuksia ristiriitojen määrästä yksikössä.



KUVIO 9. Vastaajien (N=47) kokemus ristiriitojen määrästä yksikössä

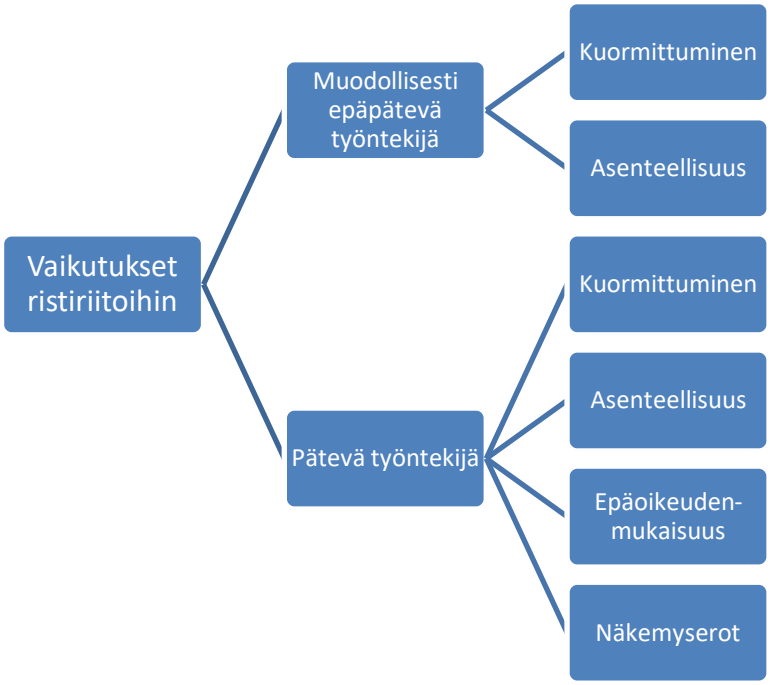
Vastaajista 38 koki jonkin verran henkilöstön välisiä ristiriitoja yksikössään. Vastaajista 5 ei kokenut olevan ollenkaan ristiriitoja, ja melko paljon, paljon tai erittäin paljon koki yhteensä 4 vastaajista. Jo tämän taulukon perusteella voidaan päätellä, että muodollisesti epäpätevien työntekijöiden määrällä ei ole vaikutusta ristiriitojen määrään työyhteisössä.

Selvitin kyselyllä vastaajien kokemuksia kuormittumisesta johtuen ristiriidoista omassa yksikössään, jonka tulokset näkyvät kuviossa 10. Vaikka vastanneista suurin osa koki ristiriitoja vain jonkin verran, koettiin niistä kuormittumista selkeästi enemmän. Taulukon perusteella voidaan sanoa, että vähäisetkin ristiriidat työyhteisössä ovat johtajan työn näkökulmasta kuormittavia.



KUVIO 10. Vastaajien (N=47) kokemus kuormittumisesta johtuen ristiriidoista

Vaikkakin ristiriitoja koettiin määrällisesti olevan vain jonkin verran suurimmassa osassa vastaajien yksiköitä, sain avoimen kysymyksen vastauksien kautta tuloksia siitä, miten vastaajat kokivat muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikuttavan ristiriitoihin. Vastauksissa näkyi kahtiajakoisuutta, sillä vastaajista 20 koki että muodollisella epäpätevyydellä ei ole vaikutusta ristiriitoihin vaan enemmänkin yksilön ominaisuuksilla, kuten puutteellisilla vuorovaikutustaidoilla, persoonalla, aktiivisuudella ja henkilökemialla. Loput 27 koki muodollisella epäpätevyydellä olevan jonkinlaista vaikutusta ristiriitoihin, joiden vastauksista syntyi tuloksena seuraava kuvio 11.



KUVIO 11. Vastaajien (N=47) kokemukset muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista ristiriitoihin

Vaikutukset ristiriitoihin muodollisesti epäpätevien työntekijöiden suunnalta näyttäytyi ensinnäkin *kuormittumisesta* johtuvista tekijöistä. Vastaajien mukaan muodollisesti epäpätevä työntekijä saattoi kokea epävarmuutta omasta osaamisestaan sekä omata huonon ammatillisen itsetunnon, jotka lisäsivät hänen kuormittumisen kokemustaan. Kuormittumista lisäsi myös työmäärä, johon ei ollut yhtä hyvät ammatilliset valmiudet muodollisesti epäpätevänä. Kuormittunut ihminen käyttäytyy vastaajien mukaan helpommin huonosti muita kohtaan, joka aiheuttaa ristiriitoja.

> Kovilla oleva ihminen hermostuu ja turhautuu helpommin kuin tehtäviensä tasolla oleva. (V 26)

> Epäpätevyys voi vaikuttaa kuormituksen tunteeseen tiimeissä ja yhteisössä, mikä voi vaikuttaa ristiriitojen syntymiseen osaltaan. (V 2)

Muodollisesti epäpätevillä työntekijöillä koettiin olevan myös *asenteellisuuteen* liittyviä tekijöitä, jotka johtivat ristiriitoihin. Vastauksista ilmeni, että heidän koettiin vähättelevän muita peitelläkseen omaa osaamattomuuttaan. Jotkut kokivat, että

heidän oli vaikeampi ottaa neuvoja vastaan, ja kokivat ohjaamisen pomottamisena tai arvosteluna.

> Mielestäni epäpätevyys näkyy siinä, että kun asioista puhutaan tiimissä ja pätevä opettaja johtaa tiimiä, perustelee toimintaa lapsen edun mukaan niin epäpätevät henkilöt voivat käsittää tämän "pomottamisena"/ "määräämisenä" sen sijaan kuin lapsen etuna. (V 35)

> Oman osaamisen vaje vaikuttaa joihinkin niin, että osaamattomuutta koitetaan peittää esim. negatiivisella puheella tai toisen osaamista vähättelemällä- ikäviä ilmiöitä mutta todellisia. Kateutta niitä kohtaan, jotka tekevät työnsä erinomaisesti. (V 9)

Pätevien työntekijöiden suunnalta syntyi ristiriitoja johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä. Heidän suunnaltaan yhtenä tekijänä oli myös *kuormittuminen* työssä. Pätevät saattoivat kokea kuormittumista perehdyttämisen määrästä ja muodollisesti epäpätevien työntekijöiden työn tukemisen ja ohjaamisen tarpeesta. Pätevät työntekijät kokivat turhautuneisuutta ja kuormittuneisuutta siitä, miten heidän odotuksensa ja muodollisesti epäpätevien työntekijöiden työn suoritukset eivät kohdanneet.

> Työntekijöiden epäpätevyys kuormittaa muita työntekijöitä, kun he joutuvat jatkuvasti tukemaan ja auttamaan. (V 30)

> Opettajan työn vaatimustaso on tullut yllätyksenä lastenhoitajalle, joka tekee sitä epäpätevänä. Tämä aiheuttaa ristiriitoja hänen tiimissään, koska kollegat odottavat opettajalta osaajuutta. (V 23)

Pätevien työntekijöiden suunnalta oli joidenkin vastaajien mukaan havaittavissa myös *asenteellisuutta*. Tästä esimerkkinä mainittiin, että lastenhoitajat eivät halunneet sitoutua muodollisesti epäpätevänä opettajan sijaisuutta tekevän lastenhoitajan ehdotuksiin tai ottaa heiltä ohjeita vastaan. Eräs vastaaja oli havainnut, että kokeneet lastenhoitajat saattoivat liiaksi ohjailla epävarmuutta kokevaa muodollisesti epäpätevänä toimivaa opettajaa hänen työkäytänteissään, kuten suunnitteluajan käytössä. Pätevien opettajien oli havaittu kokevan muodollisesti epäpätevän lastenhoitajan uhkana itselleen, jos hän hoitikin tehtävänsä hyvin.

> Lastenhoitajan voi olla vaikeaa ottaa vastaa ohjeita epäpätevältä opettajalta. (V 8)

> Pätevät voivat kokea epäpätevän työntekijän vastaavassa työtehtävässä uhaksi. Voidaan vähätellä toisen osaamista, tai kokea alemmuutta, jos epäpätevä osaa hoitaa tehtävän hyvin ilman koulutusta. (V 4)

Epäoikeudenmukaisuutta koettiin palkkaukseen ja työnkuvan mukaisiin oikeuksiin liittyvistä asioista pätevien opettajien suunnalta, joka vaikutti yleisesti ilmapiiriin. Päteviä opettajia harmitti, että muodollisesti epäpäteville maksetaan sama palkka, ja he saavat kaikki samat etuudet, vaikka koulutustaso on eri.

> Koska palkka on sama, se harmittaa ja aiheuttaa pahaa mieltä. (V 30)

> Mikäli hoitaja on siirtynyt tekemään opettajan töitä ja saa saman palkan - herättää katkeruutta vakituisessa ja pätevässä henkilöstössä. Ihmetellään, tarvitseeko epäpätevällä olla myös 5 h SAK - aikaa? (V 31)

Viimeisenä ristiriitoja synnyttävänä tekijänä tuli esiin pätevien ja muodollisesti epäpätevien työntekijöiden näkemyserot, jotka aiheuttivat turhautuneisuutta pätevissä työntekijöissä. Näkemyseroja syntyi esimerkiksi arjen käytänteistä, merkityksellisyyden kokemuksista ja varhaiskasvatuksen sisällöistä, kun pätevät työntekijät kokivat, että muodollisesti epäpätevät työntekijät eivät ymmärtäneet asioita samalla ammatillisella tasolla.

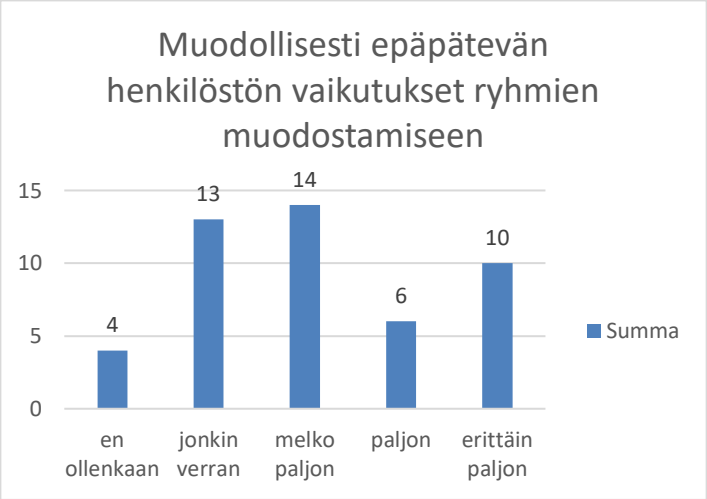
> Ne johtuvat paljon siitä, että ihmiset eivät osaa toimia niin kuin vasu ja laki meitä ohjeistaa toimimaan ja tekemään. (V 36)

> Välillä päteviä harmittaa, kun epäpätevä "ei puhu samaa kieltä", eikä esim. ymmärrä, miten arviointia tehdään. (V 41)

> Arjen rutiinien luomisessa syntyy helposti ristiriitoja ja siinä mitä pidetään merkityksellisinä. (V 43)

6.3 Asiakastyön johtaminen ja monialainen yhteistyö

Asiakastyön johtamisesta ja monialaisesta yhteistyöstä esitin tutkittaville kysymyksiä liittyen ryhmien muodostamiseen, asiakastyöhön vanhempien kanssa ja lasten tuen tarpeiden huomioimiseen. Ensimmäisen kysymyksen tulokset näyttivät kuvion 12 mukaiselta.



KUVIO 12. Vastaajien (N=47) kokemukset muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista ryhmien muodostamiseen

Muodollisesti epäpätevällä henkilöstöllä näytti olevan selvästi vaikutusta ryhmien muodostamiseen. Kokemukset vaikutuksen voimakkuudesta vaihtelivat niin, että paljon tai erittäin paljon koki vaikutusta vastaajista 16, melko paljon koki vastaajista 14 ja jonkin verran koki vastaajista 13. Vain 4 vastasi, että muodollisesti epäpätevällä henkilöstöllä ei ollut vaikutusta ryhmien muodostamiseen, joista 2 vastaajaa oli niitä, joilla ei ollut yksikössään yhtään muodollisesti epäpätevää työntekijää.

Avoimen kysymyksen myötä pääsin paremmin selville siitä, miten eri tavoin vastaajat kokivat muodollisesti epäpätevällä henkilöstöllä olevan vaikutusta ryhmien muodostamiseen. Tein sisällönanalyysin aiempien avoimien kysymysten tavoin, ja teemoittelun kautta sain kuvion 13 mukaisen tuloksen.

KUVIO 13. Vastaajien (N=47) kokemukset muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista ryhmien muodostamiseen

Johtajista moni koki, että johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä on mietittävä tarkkaan, miten *osaaminen jakautuu* tasaisesti ryhmien välillä. Moni koki haastavana saada joka ryhmään vähintään yksi pätevä opettaja. Muodollisesti epäpätevien ja pätevien työntekijöiden sijoittelu tasaisesti koettiin tärkeänä.

> On mietittävä, että ryhmästä löytyy kokemusta ja osaamista, jotta ryhmän toiminta pysyy hyvin organisoituna, tarjolla on pedagogista toimintaa ja turvallisuus on taattu. (V 22)

> Jos ryhmässä on kaksi opettajaa, niin onko kaksi epäpätevää vai onko ryhmä, jossa yksi opettaja ennemmin epäpätevä? Entä jos ryhmässä on jo epäpätevä lastenhoitaja? Laitetaanko ryhmään, jossa on epäpätevä, enemmän tuentarpeisia? Entä eskarit, heillekö pätevä ennemmin kuin pienille ja jos niin miksi.... näitä vaihtoehtoja on todella paljon, joita joutuu miettimään. (V 45)

Ryhmien muodostamiseen vaikutti myös *lasten tuen tarpeiden huomioiminen*. Jotta lapsi voi saada riittävän tuen ja hänen tuen tarpeensa tulee huomioiduksi, täytyy miettiä tarkkaan, että ryhmän aikuisilla on riittävästi osaamista ja keinoja auttaa lasta.

> Jokaisessa ryhmässä on lapsia, jotka hyötyvät varhaiskasvatuksellisista tukitoimista. Jos ryhmän ainut opettaja on epäpätevä, tuen tarpeen havaitseminen ja tukitoimien toteuttaminen voivat jäädä vähäisemmäksi. (V 44)

> Lasten tarpeet otetaan huomioon ryhmiä muodostettaessa. Tuen tarpeisten lasten kohdalla joutuu miettimään tarkkaan millaiset pedagogiset taidot opettajalla ovat. Usein käy niin, että koulutetut pätevät opettajat saavat ryhmäänsä eniten tuen tarpeiset lapset. (V 25)

Ryhmiä muodostettaessa *pätevien opettajien ensisijainen sijoittaminen* nousi esiin. Lapsiryhmien muodostamiseen vaikutti se, minkä verran on käytettävissä päteviä opettajia ja heidät sijoitettiin ensin lapsiryhmiin lasten tuen tarpeet ja henkilöstön osaaminen huomioiden.

> Pätevät opettajat sijoitetaan ensin ryhmiin, joissa heille isoin tarve. Tämän jälkeen mietitään, kuka menee mihinkin ja esim. ei niin taitavat työntekijät sijoitetaan usein ryhmään, joissa 3 kasvattajaa, jottei kukaan kuormitu heidän epäpätevyydestään liikaa. (V 6)

> Esiopetuksessa on oltava pätevät opettajat, jolloin epäpätevät ovat nuoremmilla. (V 4)

Vastauksista nousi esiin *ryhmien muodostamisen esteitä*, jotka saattoivat haastaa riittävän ajoissa toteutettavan ryhmien henkilökunnan sijoittamisen. Näitä haasteita aiheuttivat ainakin henkilöstömuutokset kesken toimintakauden, rekrytointihaasteet, 2-vuotisen esiopetuksen asettamat vaatimukset henkilöstön kelpoisuuksille ja muodollisesti epäpätevien työntekijöiden runsas määrä omassa yksikössä.

> Henkilökuntamuutokset kesken kauden haastavia, jos johonkin ryhmään jää liian vähän osaamista. Ryhmien hajottaminen kesken kauden vaatii kuitenkin hyvät perustelut, eikä ole ensisijainen ratkaisu. (V 47)

> Pitää miettiä kenelle voi laittaa ei kelpoisen työpariksi. Oikeudenmukaisuus = ensi syksynä haluan työpariksi kelpoisen opettajan = tämä vaikuttaa vakituisen opettajan jaksamiseen ja työn flowhun. (V 31)

> Ei voi suunnitella ryhmiä, koska ei voi tietää onko pätevää henkilöstöä. (V 11)

Ryhmien muodostamista osaltaan vaikeutti muodollisesti epäpätevien työntekijöiden suunnalta *ryhmien muodostamisen perusteluiden ymmärtämättömyys*.

> Epäpätevä henkilöstö ei ymmärrä välttämättä pedagogisin perustein tehtäviä ryhmien muodostamisia. Kaverisuhteet ovat tärkeämpiä. (V 16)
>
> Jos heillä ei ole tietämystä, kokemusta ja ymmärrystä lapsiryhmien muodostamisesta lasten tarpeiden mukaisesti, ei aikuisten mieltymysten mukaisesti. (V 46)

Seuraavaksi käsittelen saamiani tuloksia muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksesta vanhempien kanssa tehtävään asiakastyöhön. Alla oleva kuvio 14 näyttää, että suurin osa vastaajista (N=25) koki käsittelevänsä jonkin verran asiakastyössään asioita, joihin vaikuttaa muodollisesti epäpätevä henkilöstö. Vastaajista 11 ei kokenut muodollisella epäpätevyydellä olevan lainkaan vaikutusta tekemäänsä asiakastyöhön, kun taas sama määrä vastaajista koki muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikuttavan joko melko paljon tai paljon tekemäänsä asiakastyöhön.

KUVIO 14. Vastaajien (N=47) kokemukset muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista asiakastyöhön

Selvittäessäni kuormittumisen kokemuksia asiakastyöstä sain tuloksen, joka on nähtävissä alapuolella kuviossa 15. Kaikista vastaajista (N=47) kuormittumista koki jonkin verran 26 vastaajaa, 7 vastaajaa mainitsi kuormittuvansa joko paljon tai erittäin paljon asiakastyöstä, 8 vastaajaa koki kuormittuvansa melko paljon ja loput

6 vastaajaa eivät kokeneet kuormittuvansa ollenkaan. Asiakastyöhön ei nähty olevan merkittävän suurta vaikutusta muodollisesti epäpätevällä henkilöstöllä eikä myöskään sitä koettu merkittävässä määrin kuormittavana Likert -asteikolla annettujen vastausten perusteella.

KUVIO 15. Vastaajien (N=47) kokemukset asiakastyön kuormittavuudesta

Avoimen kysymyksen vastauksia tulkitessani sain tietoa siitä, miten eri tavoin muodollisesti epäpätevän henkilöstön koetaan vaikuttavan asiakastyöhön. Vastaajista 36 kertoi vastauksissaan esimerkkejä tilanteista, miten muodollisesti epäpätevä henkilöstö on vaikuttanut heidän tekemäänsä asiakastyöhön. Alla esittämäni kuvio 16 kuvaa teemoittelun kautta saatuja tuloksia.

KUVIO 16. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutukset asiakastyöhön

Vaikutukset näyttäytyivät *vanhempien esittämänä huolena henkilöstön pätevyyksistä*. Yhteydenotot vanhempien suunnalta koettiin osittain painostavina ja osittain huolen ilmaisuina. Asiakkaiden kiinnostus henkilöstön pätevyyksiin oli osalla vastaajien kokemuksista yleistä ja toistuvaa. Asiakkaat olivat kiinnostuneita, miten tilanne mahdollisesti korjataan tulevaisuudessa.

> Vanhemmat saattavat kysellä tai esittää huolensa liittyen pätevyyksiin. (V 3)
>
> Vanhemmat painostavat, kun opettajia ei ole. (V 1)
>
> Jotkut vanhemmat haluavat tietää, milloin ryhmään tulee kelpoinen opettaja tai kuka tulee esim. hoitovapaan ajaksi sijaiseksi. (V 9)

Vanhemmilta saattoi tulla palautetta ja yhteydenottoja liittyen muodollisesti epäpätevän henkilöstön taholta *epäsensitiiviseen kohtaamiseen*. Vanhemmat eivät olleet tyytyväisiä siihen tapaan, miten asioita on esitetty tai otettu puheeksi.

> Vastaan on tullut tilanteita, joissa vanhempi on närkästynyt tavasta, jolla asioista on kerrottu. (V 17)

> Vuorovaikutus heidän kanssaan ei ehkä ole niin "laadukasta" kuin taas koulutetulla henkilöstöllä. (V 23)

> Epäpätevän henkilökunnan kanssa myös muita enemmän konflikteja vanhempien kanssa, joita joutunut selvittelemään. Puheeksi ottaminen saattaa tällöin ontua. (V 3)

Jotkut johtajista kokivat joutuvansa selvittelemään jälkeen päin *väärinymmärryksiä viestinnässä*. Muodollisesti epäpätevät työntekijät eivät ole osanneet selittää asioita ammatillisesti oikein, joka on johtanut väärinkäsityksiin, ja näitä on täytynyt selvitellä vanhempien kanssa.

> Henkilöstö on puhunut perheille asioita jotka itse on ymmärtänyt väärin ja se aiheuttaa epätietoisuutta ja mielipahaa vanhemmissa. (V 43)

> Monesti joutuu selittelemään asioita, jotka johtuvat huonosta kommunikoinnista. Joskus joutuu pyytämään anteeksi virheitä, jotka ovat syntyneet osaamattomuudesta jossain tilanteessa. (V 25)

> Möläytysten paikkailuja. Ohjeiden täsmennystä. (V 20)

Vastauksista nousi esiin myös vanhempien *tyytymättömyys pedagogisiin ratkaisuihin*, joiden tiimoilta haluttiin olla johtajaan yhteydessä. Vanhemmille erilaiset kohtaamiset ja saadut viestit arjessa kertovat pedagogisesta osaamattomuudesta, johon he haluavat saada perusteluja tai haluavat johtajan puuttuvan.

> Palautetta huoltajilta tulee melko paljon siitä, ettei työntekijät hoida työtehtäviään. Kuten katso lasten kunnollista pukeutumista tai ole mukana vessakäynneillä. (V 5)

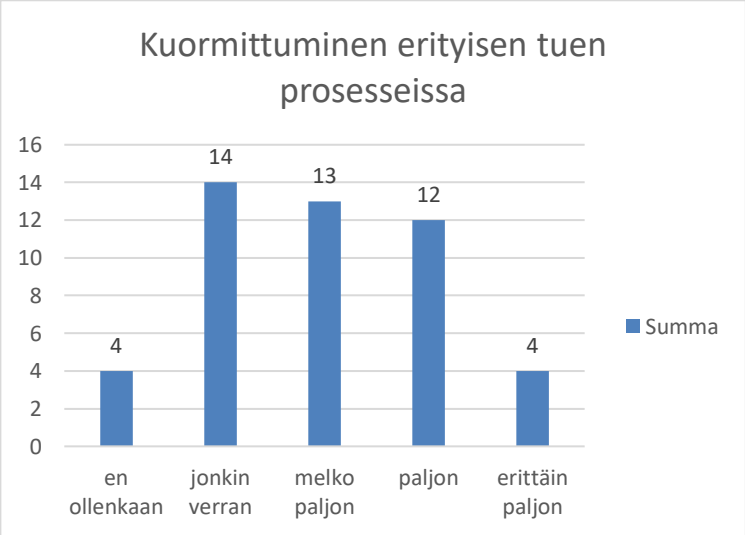
> Huoltajat eivät saa viestejä ryhmistä, heille ryhmän pedagoginen toiminta ei näyttäydy, vasut yms. ovat myöhässä jne. (V 6)

> Epäluottamus pedagogiseen toimintaan, kyseenalaistetaan laadukas varhaiskasvatus. (V 29)

Viimeisenä mainitsen vielä *tiedottamisen tarpeen*, joka joillakin vastaajista nousi esiin. Osa johtajista koki tarvetta pitää säännöllisellä tiedottamisella asiakkaita ajan tasalla ryhmien henkilöstötilanteesta ja rekrytoinneista.

> Usein asiat liittyvät alkukauteen tai murrosvaiheisiin, jolloin henkilökuntaa ei tahdo löytyä ja väliaikaisratkaisut seurelaisten voimin venyvät kohtuuttomasti. Vanhempien vakuuttelua, että kaikki järjestyy kyllä ja lapset hoidetaan hyvin. (V 47)
>
> Käyn huoltajien kanssa esim. pihalla kohdatessani asiasta keskusteluja, myötätunto on puolellamme. (V 16)
>
> Huoltajille selvittelyä henkilöstöpalapelistä, joka johtuu määräaikaisista työsuhteista. (V 4)

Monialaiseen yhteistyöhön liittyen selvitin johtajien kuormittumisen kokemuksia lapsen tuen tarpeiden prosesseista, ja sain taulukon 17 mukaisen tuloksen. Kuormittumisen kokemus on verrattain runsasta, sillä vastaajista yhteensä 29 koki kuormittumista erityisen tuen prosesseista melko paljon, paljon tai erittäin paljon. Vastaajista 14 koki kuormittumista jonkin verran ja 4 vastaajaa ei kokenut kuormittumista ollenkaan.



KUVIO 17. Vastaajien (N=47) kokemukset kuormittumisesta johtuen erityisen tuen prosesseista

Otan lähempään tarkasteluun erittäin paljon kuormittumista kokeneet johtajat. Heistä kahdella oli yksikössään 4–6 muodollisesti epäpätevää opettajaa ja 1–3 muodollisesti epäpätevää lastenhoitajaa. Heillä oli työntekijöitä yksikössään 25–39. Yhdellä vastaajalla oli yksikössään sekä lastenhoitajia että opettajia muodollisesti epäpätevinä tehtävissään 4–6, ja hänen henkilöstönsä määrä oli 25–29 työntekijää.

Yksi vastaaja ilmoitti henkilöstönsä määrän olevan 50 tai enemmän ja hänellä oli sekä opettajia että lastenhoitajia muodollisesti epäpätevinä tehtävissään 10 tai enemmän.

Tutkiessani vastaajia, jotka eivät kokeneet ollenkaan kuormittumista tuen tarpeiden prosesseista, selvisi että heillä neljällä oli yksiköissään muodollisesti epäpäteviä opettajia 1-6 väillä, ja muodollisesti epäpäteviä lastenhoitajia ei yhdellä vastaajista ollut yhtään ja kolmella muulla vastaajalla oli 1-3. Muodollisesti epäpätevien työntekijöiden määrät eivät olleet suurimmasta päästä, mutta määrät saattoivat olla samat, kuin jollakin vastaajalla, joka koki erittäin paljon kuormittumista tuen prosesseista.

Olin esittänyt kysymyksen vastaajille siitä, kuinka paljon he ovat mukana monialaisessa yhteistyössä esimerkiksi palaverien muodossa, jota en ole tuloksiin erikseen taulukoinut. Otin sen vastauksen tuloksista vertailuun nämä kahdeksan vastaajaa, jotka kokivat kuormittumista joko erittäin paljon tai ei ollenkaan. Erittäin paljon kuormittumista kokevista vastaajista kolme koki olevansa mukana monialaisessa yhteistyössä erittäin paljon ja yksi koki olevansa melko paljon. Vastaajista kolme, jotka eivät kokeneet kuormittumista ollenkaan, vastasivat olevansa mukana monialaisessa yhteistyössä jonkin verran ja vastaajista yksi koki olevansa melko paljon.

Avoimessa tutkimuskysymyksessä pyysin tutkittavia kuvailemaan, minkälaisia haasteita he kokivat erityisen tuen prosesseissa johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä. Alla oleva kuvio 18 tuo esiin tulokset, jotka sain teemoittelun kautta.

KUVIO 18. Haasteet erityisen tuen prosesseissa johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä

Haasteita koettiin tuen prosessien *aikataulujen* suhteen. Muodollisesti epäpätevien työntekijöiden kohdalla johtajat kokivat enemmän tarvetta muistuttaa erityisen tuen prosessien aikatauluista, jotta tuki lapselle toteutuisi. *Erityisen tuen prosessien tuntemus* oli monella muodollisesti epäpätevällä työntekijällä riittämätöntä, johon tarvittiin paljon johtajan tukea.

> Henkilöstö ei ota koppia aikatauluista vaan pitää olla koko ajan muistuttamassa, vaikka aikataulut olisi yhteisessä opettajakokouksessa käsitelty. (V 16)

> Osaamisvaje, opettajia pitää neuvoa miten prosessit etenee. (V 27)

> Usein erityisen tuen prosessit ovat uusia asioita epäpätevälle, joten kaipaavat hieman enemmän tukea. (V 18)

Johtajien tukea tarvittiin myös tuen prosessiin kuuluvien eri asiakirjojen *kirjaamisessa*. Johtajat joutuivat joko kirjaamaan tai tarkistamaan kirjauksia ja neuvomaan niiden kirjaamisessa. Jotkut vastanneista kertoivat joutuvansa

tukemaan muodollisesti epäpäteviä opettajia vanhempien ja yhteistyötahojen kanssa käytävissä *keskusteluissa*, ja olemaan osallisena niissä.

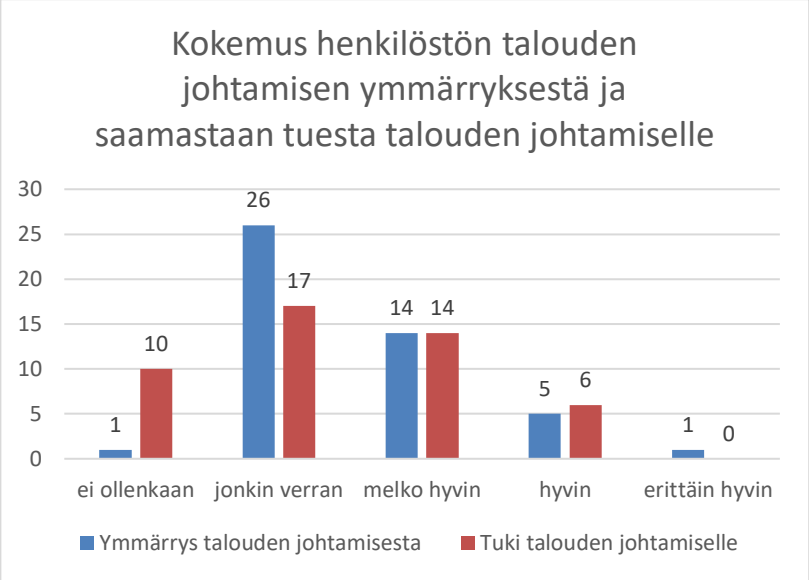
> Pedagogisien asiakirjojen kirjaaminen jää osittain johtajalle. (V 8)
>
> Ei osata kirjata kuvauksia, tehdä esityksiä, pitää palavereita vanhempien kanssa. (V 10)
>
> Joudun ohjaamaan esitysten tekemisissä enemmän ja osallistumaan myös keskusteluihin enemmän. (V 3)

Muodollisesti epäpätevät työntekijät *tunnistivat huonommin tuen tarpeita* lapsissa, josta saattoi seurata se, että lapsi ei saanut tarvitsemaansa tukea tai sitä ei tarjottu riittävän ajoissa. Muodollisesti epäpätevien työntekijöiden osaamisen vaje näkyi myös *haasteina lapsen tukemisessa* arjen toiminnassa, kun tuen tarpeisia lapsia ei osattu tukea arjessa oikeilla keinoilla.

> Huolta ei huomata ja tuen tarpeet jäävät tekemättä. (V 16)
>
> Epäpätevällä työntekijällä ei esimerkiksi ole menetelmiä tukea lasta oikealla tavalla. Työntekijä tarvitsee itse ohjausta oppia tukemaan lasta. (V 23)
>
> Lapsen kehityksen arviointi epävarmaa ja puuttuminen ei ole tällöin aina oikea-aikaista. (V 26)

6.4 Vaikutukset talouden johtamiseen

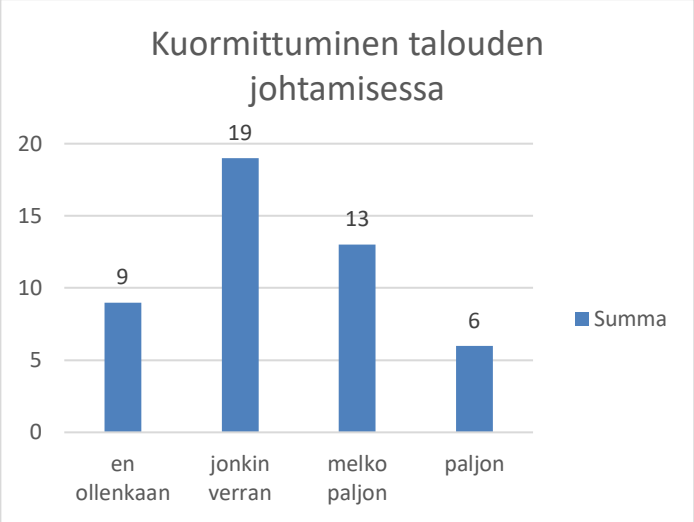
Seuraavaksi käsittelen tuloksia, jotka sain talouden johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Esitin 3 Likert-asteikolla arvioitavaa kysymystä ja yhden avoimen kysymyksen. Ensin kysyin tutkittavilta heidän kokemuksiaan siitä, miten hyvin he kokevat henkilöstön ymmärtävän johtajan talouden johtamiseen liittyviä tehtäviä. Liitin samaan taulukkoon vertailtavaksi tulokset seuraavasta kysymyksestä, joka käsitteli sitä, miten paljon johtajat kokevat saavansa tukea talouden johtamiselleen. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 19.



KUVIO 19. Vastaajien (N=47) kokemukset henkilöstön ymmärryksestä talouden johtamiseen liittyviin kysymyksiin ja saamastaan tuesta talouden johtamisen päätöksentekoon

Vastaajista 26 koki, että työntekijät ymmärtävät jonkin verran johtajan talouden johtamiseen liittyviä tehtäviä. Sen sijaan melko hyvin koki vastaajista 14, hyvin koki 5 ja sekä erittäin hyvin että ei ollenkaan koki 1 vastaajista. Sen sijaan tukea talouden johtamiselleen ei kokenut saavansa ollenkaan 10 vastaajaa. Vastaajista 17 koki saavansa jonkin verran tukea ja vastaavasti yhteensä 20 vastaajaa koki saavansa melko hyvin tai hyvin tukea päätöksenteolleen talouden johtamisessa. Vastaajilla, jotka eivät saaneet ollenkaan tukea talouden johtamiseen liittyvässä päätöksenteossa, vaihteli työntekijöiden määrä yksiköissään 25 ja yli 50 välillä. Muodollisesti epäpätevien työntekijöiden määrä vaihteli näiden vastaajien välillä suuresti, sillä muodollisesti epäpäteviä opettajia oli yhden ja yli 10 välillä ja muodollisesti epäpätevien lastenhoitajien määrä vaihteli ei yhtään ja yli 10 välillä.

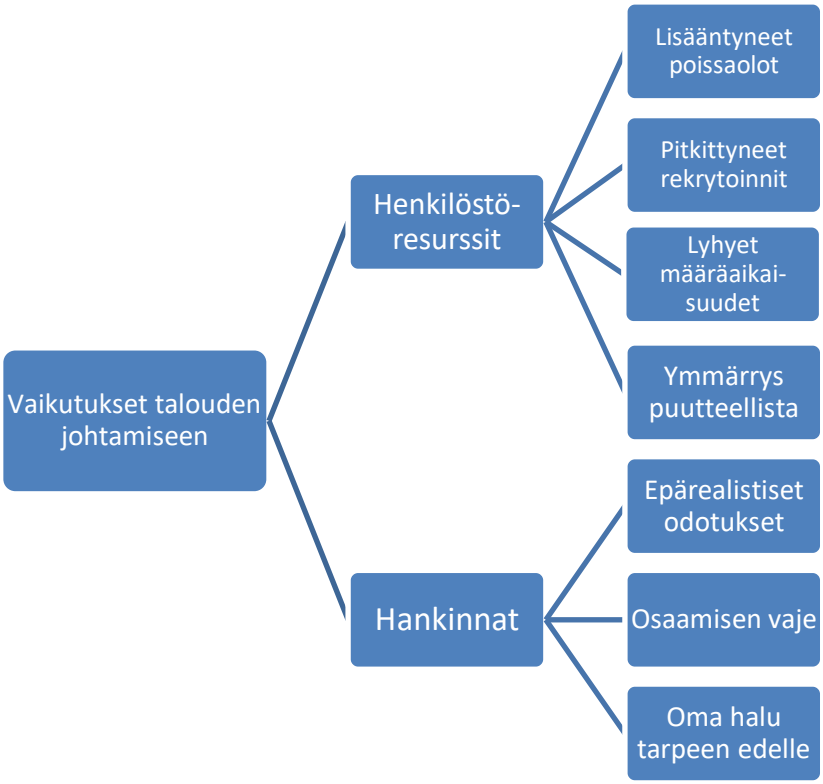
Seuraava kuvio 20 kertoo kuormittumisen kokemuksesta johtuen talouden johtamisesta yksikössä. Kuormittumista talouden johtamisesta ei kokenut ollenkaan 9 vastaajaa. Vastaajista 19 koki kuormittumista jonkin verran, ja melko paljon tai paljon kuormittumista koki yhteensä 19 vastaajaa. Erittäin paljon kuormittumista ei kokenut kukaan vastaajista.



KUVIO 20. Vastaajien (N=47) kokemukset kuormittumisesta talouden johtamisessa

Paljon kuormittumista kokevilla vastaajilla avoimen kysymyksen vastauksissa ei kenelläkään noussut esiin selittävänä tekijänä henkilöstön muodollinen epäpätevyys. Kaksi vastaajaa ei ollut vastannut kysymykseen mitään, ja kaksi muuta olivat tuoneet esiin ennemminkin määrärahojen vähyyden ja henkilöstön saatavuusongelmat. Näistä vastaajista (N=6) 5 koki henkilöstön ymmärtävän jonkin verran talouden johtamiseen liittyvistä kysymyksistä ja yksi koki heidän ymmärtävän melko hyvin. Samoista vastaajista kaksi kokivat saavansa tukea talouden johtamiseen liittyvään päätöksentekoon joko ei ollenkaan, jonkin verran tai melko hyvin.

Esitin tutkittaville avoimen kysymyksen, mitä haasteita he kokivat muodollisesti epäpätevän henkilöstön aiheuttavan heidän talouden johtamiselleen. Sisällönanalyysin avulla sain tulokset, joista syntyi kuvion 21 mukainen tulos.



KUVIO 21. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutukset talouden johtamiseen

Vastausten perusteella muodollisesti epäpätevän henkilöstön katsottiin vaikuttavan talouden johtamiseen kahden pääteeman mukaan, joita ovat *henkilöstöresurssit ja hankinnat*. Henkilöstöresursseissa koettiin ensinnäkin, että jossain määrin epäpätevä henkilöstö kuormittui helpommin, joka johti *lisääntyneisiin poissaoloihin* ja sen aiheuttamiin kustannuksiin. Osa vastaajista koki muodollisesti epäpätevän henkilöstön osaamisen vajeen kaatuvan pätevän henkilöstön niskaan, joka johti liiasta kuormittumisesta johtuviin poissaoloihin.

> Epäpätevä henkilöstö kuormittuu ehkä keskimääräistä helpommin, tämä saa aikaan poissaoloja henkilöstössä. (V 2)
>
> Epäpätevät työntekijät ovat enemmän poissa ja kokevat stressiä sekä kuormitusta työstään. (V 5)
>
> Tämä myös kuormittaa vakituista henkilöstöä ja aiheuttaa poissaoloja, joka nostaa henkilöstökuluja. (V 4)

Pitkittyneet rekrytoinnit johtuen pätevän henkilöstön saatavuusongelmista johti siihen, että jouduttiin enenevässä määrin käyttämään kalliita sijaisostoja lakisääteisen mitoituksen turvaamiseksi. Myös *lyhyet määräaikaisuudet* aiheuttivat sijaiskustannuksia, kun rekrytointeja tuli usein, joiden välissä joutui monesti turvautumaan kalliisiin sijaiskustannuksiin.

> Suurin vaikutus henkilökunnan saatavuuden ongelmissa, kun niin suuri osa henkilökunnasta on aika ajoin kalliita seurelaisia. Koska henkilökuntamenot suurin menoerä, sairaslomat ja pitkittyvät rekrytoinnit, joiden aikana työntekijät joudutaan tilaamaan jopa kuukausiksi seuresta rasittavat budjettia. (V 47)

> Sijaiskustannukset nousevat koska työt ovat pätkittäisiä määräaikaisuudesta johtuen ja siirtymissä joutuu "pelaamaan" sijaismenettelyin. (V 4)

Osa vastaajista koki muodollisesti epäpätevän henkilöstön *ymmärryksen talouden johtamista kohtaan olevan puutteellista* ja haastavan talouden johtamista. Vastaajien mielestä muodollisesti epäpätevä henkilöstö ei ymmärtänyt niin hyvin talouden kuulumista osaksi varhaiskasvatusta ja siihen liittyviä seurannan mittareita, kuten käyttöasteiden merkitystä sijaisten hankkimiselle tai täyttöasteen vaikutusta uusien lapsien valintaan.

> Ymmärrys on puutteellista siitä, että talous on osa johtamista ja kuuluu varhaiskasvatukseen. (V 43)

> Ymmärrys on puutteellista reunaehdoista, jonka puitteissa taloutta johdetaan (käyttöasteet) ja lasten sijoittaminen (tuleeko uusi lapsi, jos ryhmästä yksi muuttaa jne.). (V 29)

> Epäpätevät työntekijät eivät välttämättä osaa aina kertoa, jos lapsia on ryhmästä pois. (V 12)

Hankintojen suhteen työntekijöillä koettiin olevan *epärealistiset odotukset*, mitä voidaan hankkia, mistä niitä saa hankkia ja kuinka paljon. Vastauksista nousi esiin myös *osaamisen vaje* liittyen hankintojen tekemiseen. Muodollisesti epäpätevä henkilöstö ei osannut valita tarkoituksenmukaisia välineitä tukemaan lasten oppimista. Myös työntekijöiden *oma halu meni tarpeen edelle,* sen sijaan että olisi harkittu hankinnan tarpeellisuutta tai tarkoituksenmukaisuutta.

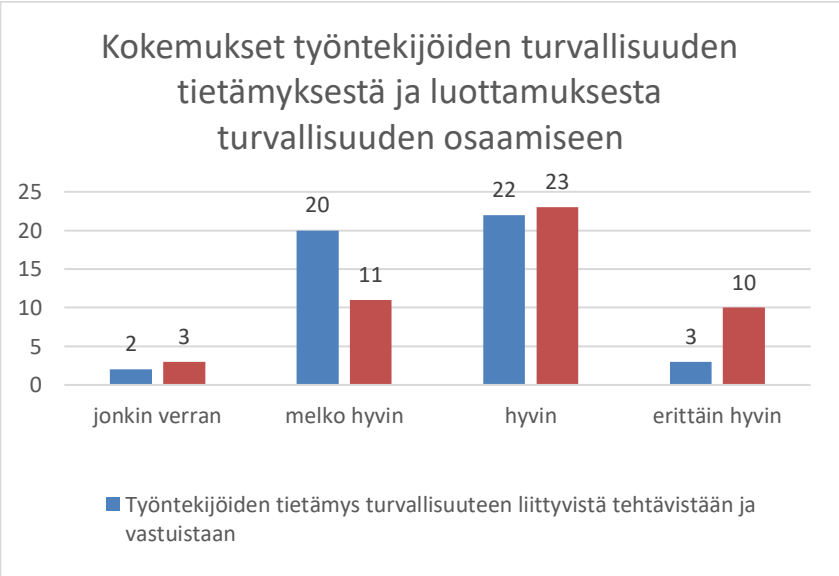
Ymmärrys puuttuu, että määrärahat ovat rajalliset ja on tietyt paikat mistä tilata. Lisäksi he eivät tiedä mitä kannattaisi tilata lapsille, esim. oppimisvälineitä. (V 40)

On vaatimuksia perustuen omaan haluun eikä aina tarpeeseen ja kaupungin ohjeistukseen. (V 26)

Ehkäpä tietynlainen tietämättömyys siitä, milloin ja miten hankintoja voidaan esimerkiksi tehdä. Käydään keskustelua myös hankintojen tarkoituksenmukaisuudesta. (V 39)

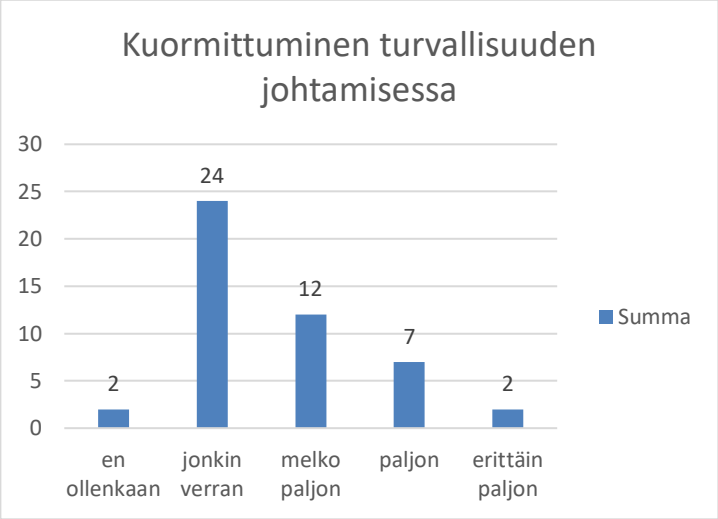
6.5 Vaikutukset turvallisuuden johtamiseen

Turvallisuuden johtamiseen liittyvät kysymykset olivat saman suuntaisia kuin talouden johtamiseenkin liittyvät kysymykset. Ensimmäinen kysymys käsitteli työntekijöiden osaamista liittyen turvallisuuteen liittyvistä tehtävistään ja vastuistaan omassa työssään. Toinen kysymys selvitti tutkittavien luottamusta oman henkilöstönsä osaamiseen liittyen lasten turvallisuudesta huolehtimiseen. Tulokset on yhdistetty samaan kuvioon 22.



KUVIO 22. Vastaajien (N=47) kokemukset työntekijöiden tietämyksestä turvallisuuteen liittyvistä tehtävistään ja vastuistaan sekä kokemus luottamuksesta työntekijöiden osaamiseen lasten turvallisuudesta huolehtimisessa

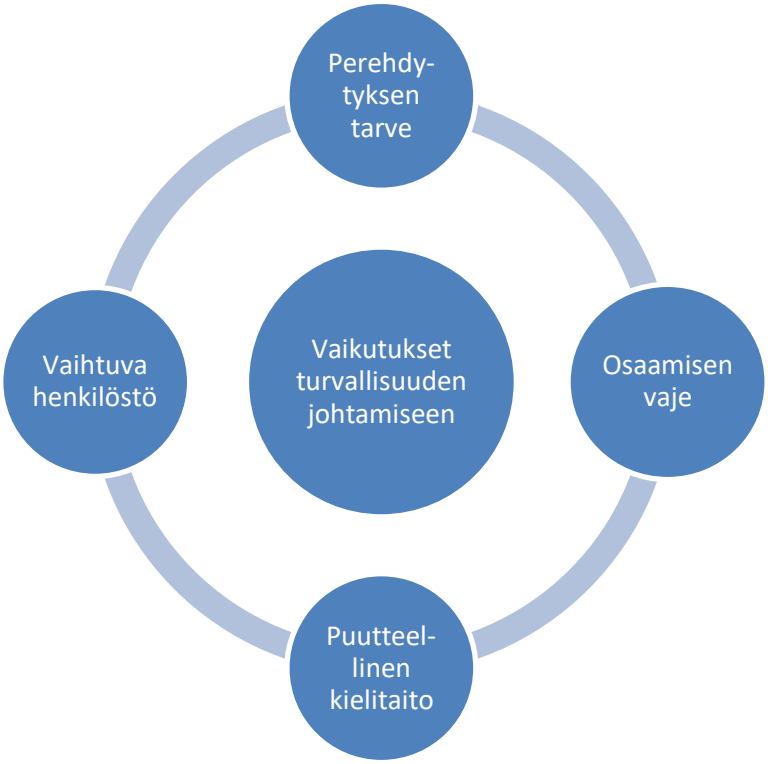
Vastaajista 25 koki työntekijöiden osaavan joko hyvin tai erittäin hyvin turvallisuuteen liittyvät tehtävänsä ja vastuunsa. Melko hyvin koki vastaajista 20 ja jonkin verran vain 2. Vastaajista jopa 33 koki luottavansa hyvin tai erittäin hyvin työntekijöidensä osaamiseen lasten turvallisuudesta huolehtimisessa. Vastaajista 11 koki luottavansa melko hyvin ja vain 3 vastaajaa koki luottavansa jonkin verran. Seuraavaksi selvitin tutkittavien kokemuksia kuormittumisesta turvallisuuden johtamisessa, jonka tulokset ovat nähtävissä kuviossa 23.



KUVIO 23. Vastaajien (N=47) kokemus kuormittumisesta turvallisuuden johtamisessa

Vastaajista 2 ei kokenut kuormittumista ollenkaan turvallisuuden johtamisesta. Jonkin verran kuormittuneisuutta koki 24 vastaajaa, joka on vähän reilu puolet vastanneista. Vastanneista 12 koki melko paljon kuormittumista, ja yhteensä 9 vastaajaa koki joko paljon tai erittäin paljon kuormittumista turvallisuuden johtamisessa.

Esitin tutkittaville avoimen kysymyksen myös turvallisuuteen liittyen, jossa pyysin heitä kuvailemaan, minkälaisia haasteita muodollisesti epäpätevä henkilöstö aiheuttaa heidän turvallisuuden johtamiselleen. Tein sisällönanalyysin avulla saaduista tuloksista kaavion, joka on nähtävissä kuviossa 24.



KUVIO 24. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutukset turvallisuuden johtamiseen

Vastausten perusteella moni vastaajista koki *perehdytyksen tarpeen* turvallisuusasioista olevan suurta ja vievän paljon aikaa. Monia asioita täytyi kertoa uudelleen ja varmistaa, että yhteisiä ohjeita myös noudatettiin. *Osaamisen vaje* nousi myös esiin vastauksissa turvallisuuskäytänteisiin liittyvissä asioissa, kuten turvallisuusohjeet retkillä, ensiaputaidot, lasten tapaturmien hoitaminen, turvallisuuspuutteiden havaitseminen ja vikailmoitusten tekeminen.

> Jatkuvaa perehdytystä, johon aika ei tahdo riittää. (V 24)
>
> Osa näistä työsuhteista ovat määräaikaisia ja lyhyitä, jolloin perehdytys turvallisuuteen joutuu tekemään usein tai jää tekemättä. (V 4)
>
> Näkemys puuttuu omasta vastuusta. Osa saattaa pelästyä tilanteita, varmuus puuttuu. (V 40)
>
> Täytyy varmistaa, että kaikki lukevat turvallisuusohjeet, osallistuvat turvallisuuskierroksille ja tiedostavat oman osuutensa turvallisen työympäristön luomisessa. Täytyy erikseen teroittaa, että jos huomaa

> turvallisuuspuutteen niin siitä on raportoitava välittömästi. Aina ei ole noudatettu annettuja ohjeita ja esim. lasten tapaturmista ei ole tiedotettu johtajaa. (V 25)

Työntekijöiden moninaistuessa *puutteellisen kielitaidon* koettiin olevan haaste turvallisuuskäytänteiden omaksumisessa. Myös tiuhaan *vaihtuva henkilöstö* loi haasteita turvallisuusjohtamiselle, koska vastaajilla ei ollut riittävästi aikaa perehdyttää kaikkia uusia työntekijöitä. Osa vastaajista koki poissaolojen määrän vaikuttavan turvallisuuden johtamiseen, koska vaihtuvat sijaiset loivat turvallisuusriskejä, kun heillä ei ole samaa tietoa turvallisuusasioista kuin omalla henkilöstöllä. Tämän ei suoraan koettu liittyvän muodollisesti epäpätevään henkilöstöön, mutta aiemmin saatujen vastausten perusteella poissaolojen runsas määrä saattoi osittain selittyä sillä, että muodollisesti epäpätevän henkilöstön nähtiin kuormittuvan helpommin, joka saattoi johtaa lisääntyneisiin poissaoloihin.

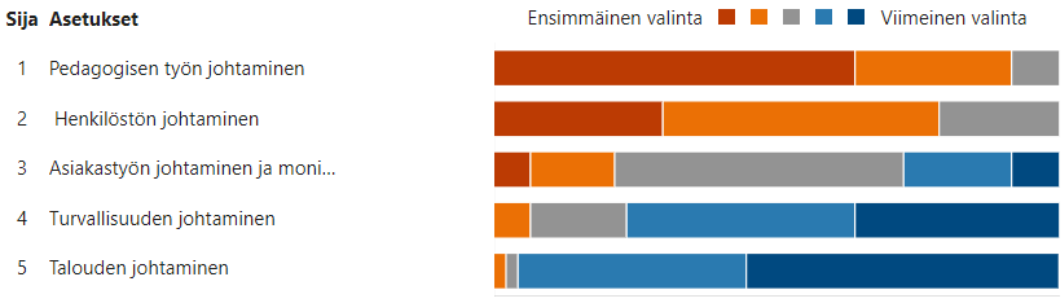
> Huoli, että kaikki varmasti tietävät, miten asioita hoidetaan. Kaikilla työntekijöillä suomen kielen taito ei ole hyvällä tasolla. (V 42)

> Lähinnä vaihtuva henkilökunta aiheuttaa haasteita vaatien paljon perehdytystä. (V 47)

> Talossa on viikon aikana paljon vieraita aikuisia (seuresta tai alueelta), jotka eivät tiedä turvallisuuteen liittyviä asioita yhtä hyvin kuin omat työntekijät. (V 9)

6.6 Muut tulokset

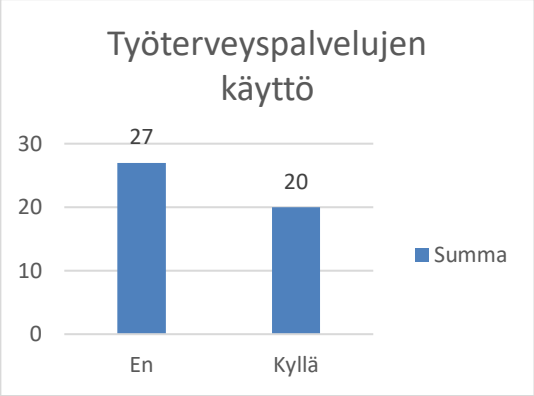
Pyysin vastaajia laittamaan suuruusjärjestykseen heidän näkemyksensä eri työnkuvauksen osa-alueiden kuormittavuudesta ja stressaavuudesta suhteessa toisiinsa johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä. Yhteenveto kuviossa 25 näyttää, että eniten kuormittavuutta aiheuttaa pedagogisen työn johtaminen, sen jälkeen henkilöstön johtaminen, kolmantena asiakastyön johtaminen ja monialainen yhteistyö, neljäntenä turvallisuuden johtaminen ja viimeisenä talouden johtaminen.



KUVIO 25. Vastaajien (N=47) näkemys työnkuvauksen eri osa-alueiden kuormittavuuden määrästä suhteessa toisiinsa johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä

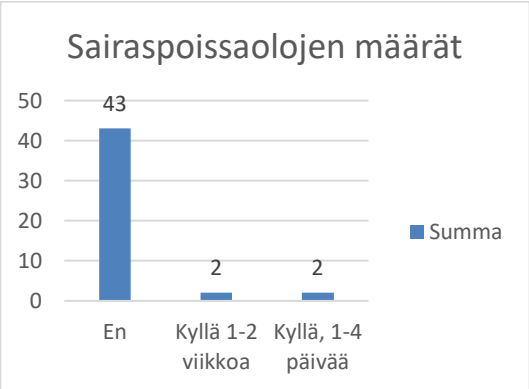
Vastausten perusteella saatu järjestys mukailee pitkälti sitä järjestystä, joka on määritelty Helsingin kaupungilla päiväkodin johtajien työnkuvauksessa olevan työmäärän mukainen suuruusjärjestys. Talouden johtaminen ja turvallisuuden johtaminen ainoastaan vaihtoivat paikkaa, ja turvallisuuden johtaminen koetaan kuormittavampana kuin talouden johtaminen johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä.

Halusin selvittää, olivatko tutkittavat joutuneet turvautumaan työterveyden palveluihin johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön aiheuttamasta työn kuormittavuudesta kuluneen vuoden aikana ja olivatko he joutuneet jäämään pois töistä sen vuoksi. Kuviosta 26 näkee, että vastaajista 20 eli lähes puolet ovat joutuneet turvautumaan työterveyden palveluihin.



KUVIO 26. Vastaajien (N=47) työterveyspalveluiden käyttö kuluneen vuoden aikana johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön aiheuttamasta työn kuormittavuudesta

Kuvio 27 paljastaa, kuinka moni on joutunut olemaan pois töistä johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön aiheuttaman työn kuormittavuudesta. Vastaajista vain 2 ilmoitti joutuneensa olemaan pois töistä 1-2 viikkoa, ja sama määrä joutuneensa olemaan pois töistä 1-4 päivää. Määrä on verrattain vähän suhteutettuna työterveyspalveluihin turvautuneiden määrään. Joko se kertoo johtajien sitkeydestä ja korkeasta kynnyksestä jäädä sairaslomalle tai työterveyden laadukkaista palveluista, tai molemmista tekijöistä.



KUVIO 27. Vastaajien (N=47) sairaspoissaolojen määrä kuluneen vuoden aikana johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön aiheuttamasta työn kuormittavuudesta

Halusin antaa tutkittaville vapaan sanan kysymällä heiltä, mitä he vielä haluaisivat kertoa omin sanoin kuormittumisesta, stressistä ja työssä jaksamisesta, jonka kokevat johtuvan muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä. Alla oleva kuvio 28 kuvaa niitä tekijöitä, joita nousi esiin vastausten sisällönanalyysin avulla.

KUVIO 28. Vastaajien (N=47) kokemukset muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista heidän työhönsä

Kuten aiemmissakin sisällönanalyyseissa en halua asetella saatuja tuloksia hierarkkiseen järjestykseen, sillä en pidä sitä olennaisena tutkimuksen tulosten kannalta. Näen tärkeämpänä nostaa esiin vastauksista saatuja ilmiöitä ja niiden vaikutuksia, jotka ovat merkittäviä, vaikka sen olisi kokenut vain yksi vastaajista.

Ensinnäkin osa vastaajista koki *eettistä ja moraalista kuormaa* työstään johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä. Työn tavoitteita ja varhaiskasvatuslain sekä varhaiskasvatuksen perusteiden määrittämää toimintaa ei pysytty toteuttamaan, koska omassa yksikössä ei ollut riittävää osaamista, eikä johtajien aika riittänyt tukemaan kaikkia. Oma aika saattoi mennä konkreettisesti opettajien työn tekemiseen. Toisena vastauksista nousi esiin myös *henkilöstön kuormittuminen ja sen seuraukset*. Vakituinen henkilöstö kuormittui joko johtuen

heidän päälleen kaatuvan työn määrästä tai jatkuvasta vaihtuvuudesta omassa työyhteisössään. Muodollisesti epäpätevät työntekijät taasen kuormittuivat työn vaatimuksista, joihin oma osaaminen ei riittänyt. Vastaajista muutama koki, että henkilöstön kokema kuormitus johti myös johtajan työssä kuormittumiseen.

> Epäpätevä henkilöstö yksikössä tuottaa eettistä ja moraalista ristiriitaa sekä kuormitusta. (V 2)
>
> Eettinen kuormitus on valtava. Joutuu tekemään päätöksiä vastoin varhaiskasvatuslakia ym. ohjaavia asiakirjoja. (V 30)
>
> Pidempien työsuhteiden puuttuminen aiheuttaa paljon työtä ja epävarmuus kuormittaa henkilöstöä, joka taas kuormittaa minua. (V 4)

Kolmantena vastauksista nousi esiin *johtajien työssä uupumisen riski.* Jotkut vastaajista miettivät vakavasti omaa työssä jaksamistaan tai alan vaihtamista kuormittumisen ollessa liian suurta. Tilanteelle ei nähty olevan helpotusta tai ratkaisua luvassa, joka johti näköalattomuuteen ja uupumuksen tunteisiin.

> Kun tilanteen helpottuminen (rekryvaikeuksien helpottuminen) ei oikein ole näköpiirissä, aiheuttaa se tietynlaista näköalattomuutta ja uskon puutetta. (V 10)
>
> En jaksa enää kauaa ja haen jatkuvasti muuta työtä. (V 1)
>
> Jatkuva välitila uuvuttaa. Se, että rekryt on auki eikä saa ihmisiä vaikka mitä tekisi. (V 20)

Neljäntenä nousi vastauksista esiin *henkilöstön saatavuusongelmat*. Muutamat vastaajista kertoivat sen kuormittavan enemmän kuin sen, että työntekijät olisivat muodollisesti epäpäteviä. Saatavuusongelmat nähtiin vastausten perusteella haittaavan kahdella eri tasolla; jatkuvat sairaspoissaolot ja sijaispula kuormittivat arkea, ja toisaalta rekrytoinnit eivät tuottaneet tulosta, ja arkea jouduttiin pyörittämään lyhyillä määräaikaisilla sijaisuuksilla.

> Saatavuuden ongelma on suurin haaste. Edes varteenotettavia hakijoita ei meinaa nyt löytyä. Sijaisiakaan ei tahdo saada. (V 3)
>
> Epäpätevää henkilöstöä enemmän stressaa työntekijöiden saatavuuteen liittyvät paineet. Uusien työntekijöiden rekrytointi on lähes mahdotonta.

> Päivittäinen sijaisten haaliminen mistä milloinkin stressaa tällä hetkellä kaikkein eniten. (V 13)

> Suurin kuormitustekijä on se, että ei ole oikeasti henkilökuntaa laisinkaan! Me olemme tässä tilanteessa, että monesta tiimistä puuttuu yksi työntekijä. (V 40)

Viidentenä käsittelen asiaa, joka on noussut esiin jo aiemmissakin avointen kysymysten vastauksissa, mutta joka tuotti tuloksia myös tässä kohtaa, eli *osaamisen vajeen vaikutukset* johtajan työlle. Vastaajista osa toi esiin haasteen, että ei voinut työssään jakaa opettajille pedagogista vastuuta johtuen muodollisen epäpätevyyden aiheuttamasta osaamisen vajeesta. Muodollisesti epäpätevien havaittiin olevan heikommin sitoutuvia tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Moni johtaja vastasi myös joutuvansa tekemään opettajille kuuluvia tehtäviä, perehdyttämään toistamiseen samoihin asioihin ja laskemaan tavoitteiden tasoa vasten omaa ammatillista näkemystään.

> Uskon itse koulutuksen tuomaan tietoon ja luotan sen perustaan myös käytännön taitojen kohdalla. Epäpätevien opettajien kanssa kokonaisuus pedagogiikkaan on jatkuvaa perehdyttämistä ja näkökulman avaamista lapsen näkökulmasta. Joten kyllähän tämä asia kuormittaa. (V 39)

> Esihenkilönä en voi keskittyä vaativaan johtamistyöhön, koska joudun osallistumaan esim. vasujen tekemiseen, esitysten tekemiseen, epäpätevän kasvattajan ohjaamiseen työssään esim. tukea tarvitsevan lapsen kanssa. (V 46)

> Epäpätevä henkilöstö aiheuttaa sen, että tavoitteet eivät toteudu, niitä ei välttämättä edes tunnisteta ja päiväkodin johtaja joutuu varaamaan hyvinkin paljon aikaa jonkun ryhmän luotsaamiseen ja ohjaamiseen tavoitteita kohti. (V 47)

> Tuntuu, että heillä ei ole samalla tavalla motivaatiota toteuttaa pedagogisesti laadukasta varhaiskasvatusta. (V 23)

Kuudentena ilmiönä alalla tunnistettiin myös *muodollisesti epäpätevien osaamisessa eroja*. Osa muodollisesti epäpätevistä koettiin olevan osaavia ja hyviä työssään, ja eroa nähtiin alalle kouluttamattoman ja muodollisesti epäpätevän välillä.

> En koe, että epäpätevä henkilöstö aiheuttaisi kuormitusta ja stressiä, epäpätevinä työntekijöinä toimii hyvin taitavia henkilöitä. Tiedän kyllä, että monissa muissa yksiköissä tilanne on toisenlainen. (V 24)

> Muodollisesti epäpätevä henkilöstö ja alalle kouluttamaton henkilöstö aiheuttavat eri tavalla kuormittumista. (V 28)

> Toisissa taloissa voi olla kuitenkin paljon hyviä ja osaavia epäpäteviä työntekijöitä. (V 8)

Viimeisenä nostan vastaajilta esiin nousseen näkemyksen, että *organisaation vastuu* tilanteessa täytyisi näkyä paremmin. Hankkeiden määrä ja samanaikaisuus nähtiin kuormittavana tekijänä, kun sitä peilattiin varhaiskasvatusalan nykyhetkeen. Osan vastaajista mielestä työnantajan tulisi paremmin nähdä nykytilanne ja reagoida siihen tarvittavalla tavalla. Johtajien työnkuva nähtiin liian laajana ja heidän vastuulleen sälytettiin liikaa tehtäviä, jotka olisivat tehtävissä muilla tahoilla, kuten palkanlaskennassa tai hallinnossa. Myös resurssien vähyys tuotiin esiin, josta mainittiin varajohtajajärjestelmän toimimattomuus ja lisähenkilöstön puute. Tavoitteiden osalta toivottiin parempaa kohdentamista nykytilanteeseen, sillä tavoitteiden toteutuminen osan vastaajista mielestä koettiin mahdottomana, kun ei ollut riittävää osaamista tai yksikkö kärsii liikaa henkilöstövajeesta.

> Kaikki kuormittuminen ei johdu epäpätevästä henkilöstöstä vaan organisaation johtamiskulttuurista, päiväkodin johtajat ovat todella suurten kokonaisuuksien äärellä ja lisää vaan tulee - Helsingin kaupunki mainostaa laadukasta varhaiskasvatusta, mutta ei ole käytännön toimillaan mitenkään panostanut siihen, että pedagoginen johtajuus nousisi ykkösprioriteetiksi varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtajien tulee olla todella monitaitureita ja tietää asioita, jotka voitaisiin ratkaista esim. palkanlaskennassa, taloushallinnossa tai kiinteistöhuollossa. (V 16)

> On myös todella harmillista, että 3.tason varajohtajuus on vakanssien määrästä kiinni. Esimerkiksi itselläni putoaa, päiväkotiapulaisten siirtyessä Palvelukeskus Helsingille, vakanssimäärä 39:ään ja sama rumba jatkuu kuitenkin hoito- ja kasvatushenkilöstön kanssa eikä työt siis vähene konkreettisesti juurikaan eikä varsinkaan pedagogisen johtamisen työ. Pedagoginen johtajuus ohenee väistämättä, kun menetän 3.tason johtajan. (V 16)

> Hallinnosta tuleva "hankehumppa" pitää lopettaa! Nyt pitää saada keskittyä perustehtävään. It-muutokset ovat jatkuvia, niiden opettelulle ja haltuunotolle pitää antaa aikaa. (V 27)

> Voisiko tavoitteita ja kehittämishankkeita suhteuttaa henkilöstön saatavuuteen ja kelpoisten määrään sopivammaksi ja realistisemmaksi. Kehittäminen on hyvä asia, mutta jos tekijät puuttuvat, uupuvat työntekijät kentällä. (V 31)

Viimeinen kysymys tutkittaville oli ratkaisuehdotusten löytäminen kuormittumisen vähentämiseksi johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä, muu kuin pätevän henkilöstön lisääminen, jonka koen päiväkodin johtajan tehtävää tekevänä ja tutkijana olevan lähes mahdoton tehtävä nopealla aikavälillä. Vastaajilta saadut konkreettiset ehdotukset olen koonnut sisällönanalyysin avulla kuvioon 29.

KUVIO 29. Vastaajien (N=47) ratkaisuehdotukset kuormittumisen vähentämiseen johtuen muodollisesti epäpätevästä henkilöstöstä

Monen vastaajan näkemys on, että *varajohtajajärjestelmää tulisi uusia.* Päiväkodin johtajan työn kuormittavuutta helpottaisi vastaajien mukaan se, että joko kaikkiin yksiköihin saataisiin hallinnollinen varajohtaja tai sen saaminen alennettaisiin esimerkiksi 30 vakanssiin. Ratkaisuna ehdotettiin myös hallinnollisen varajohtajan saamista, jos on tietty määrä muodollisesti epäpäteviä työntekijöitä omassa yksikössään. Pedagogisen työn johtamiselle ja eritoten perehdytykselle kaivattiin johtajaparityöskentelyä helpottamaan johtajan työssä kuormittumista.

> Toivoisin jokaiseen yksikköön kolmostason varajohtajaa, joten yksikössä voitaisiin johtaja-/varajohtajaparin avulla huolehtia esim. perehdyttämisestä paremmin. (V 24)

> Varajohtaja, joka olisi ilman ryhmää; olisi joku, jonka kanssa jakaa tehtäviä ja peilata ajatuksia. Olisi myös enemmän aikaa "arjen johtamiseen". Melko hyvä voisi tulla, vaikka ei kelpoisia työntekijöitä kaikki olisikaan. (V 22)

> 3. tason varajohtaja olisi tarpeen joka yksikköön. Hänen työpanoksensa perehdytyksessä, henkilöstön tukemisessa, vasujen hoitamisessa niissä ryhmissä missä ei pätevää opettajaa on korvaamaton ja vähentää johtajan kuormitusta. (V 35)

> Varajohtaja irti ryhmästä joinakin päivinä toimimaan pedagogisena tukena ryhmissä (taso 3 varajohtajamallin mukaan, mutta myös pienemmissä yksiköissä, jos epäpäteviä on yli 2). (V 44)

Talouden seurannan mittareiden toivottiin olevan *kohtuullisempia*. Jatkuva henkilöstön siirtely yksiköistä toiseen aiheutti kuormittumista koko työyhteisössä, ja käyttöasteiden seuraamisesta haluttiin eroon. Täyttöasteisiin haluttiin myös muutosta. Erään vastaajan mukaan toivottiin suhdeluvun pienentämistä, ja toinen toi esiin ajatuksen siitä, että jos ryhmässä oli muodollisesti epäpätevää henkilöstöä, ryhmää ei tarvitsisi täyttää täyteen. Myös tilapaikkamitoitukset tuotiin esiin, joita toivottiin poistettavan.

> Käyttöasteiden tuijottaminen täytyy lopettaa. Epäpätevien henkilöiden resurssi EI ole sama kuin pätevien. (V 1)

> Ryhmien täyttöasteessa voisi huomioida henkilöstön pätevyysaste - ryhmää ei tarvitsisi täyttää täyteen, jos ei olisi riittävää pätevyyttä. (V 8)

> Työolojen rauhoittaminen niin, että henkilöstöä ei siirrellä toimipisteestä toiseen paikkaamaan vajeita. (V 13)

> Käyttöastetavoite alemmaksi/pois kokonaan. Mitoitukset ryhmissä esim max 18 lasta. Tilapaikkojen poistaminen. (V 40)

> Ylipäänsä henkilökunnan riittävyys pitäisi turvata. Nyt joudutaan tilanteisiin, että ryhmän ainoa pätevä työntekijä joudutaan lähettämään muihin yksiköihin turvaamaan suhdelukuja, jos työvuorot määrittävät, kenet voi lähettää. Tästä pitäisi päästä eroon. Työrauhan menetys ja jatkuva epävarmuus aamuisin sijaisten saamisesta ja siitä pitääkö lähteä muualle töihin ajaa henkilökunnan loppuun ja ajaa heidät hakeutumaan muille aloille töihin. (V 47)

Muodollisesti epäpäteville työntekijöille toivottiin *kohdennettua koulutusta,* jotta kaikki perehdytys ei olisi päiväkodin johtajien tehtävänä. *Lisähenkilöstön tarve* nostettiin useammassa vastauksessa esiin, sillä heidän nähtiin olevan tärkeä ja

tarpeellinen tuki, jotta esimerkiksi koulutuksiin osallistuminen olisi mahdollista ja perehdytystä pystyisi järjestämään riittävästi.

> Epäpäteville työntekijöille alueellisia koulutuspäiviä liittyen ihan perus varhaiskasvatukseen. (V 13)
>
> Epäpätevälle henkilöstölle kaupungin keskitetty perehdytys varhaiskasvatuksen opettajalta tai varhaiskasvatuksen lastenhoitajalta, niin ettei koko perehdytys ole johtajan vastuulla. (V 30)
>
> Lisää extraa taloihin. Jos jokaisessa talossa olisi 1-2 "ylimääräistä" hoitajaa, niin auttaisi paljon. (V 6)
>
> Olisi hyvä saada päiväkoteihin avustavaa henkilökuntaa, päiväkotiapulaisia tai avustajia, jotka osaltaan mahdollistaisi esim. helpommin SAK-ajat ja paremman perehdytyksen. (V 15)
>
> Lisä- ja tukihenkilöstön palkkaaminen; avustajia ja varhaiskasvatuksen erityisopettajia kaikkiin päiväkoteihin. (V 46)

Monessa vastauksessa mainittiin *palkkauksen parantamisen* merkitys sekä *työolojen parantamisen* vaikutukset henkilöstön pysyvyyteen ja alalle houkuttelevuuteen. Vastauksissa ei eritelty, mitä työoloja toivottiin parannettavan, joten siihen jäi tulkinnan varaa.

> Palkkaus kuntoon, jotta voisi jopa valita työntekijöitä eikä tarvitsi ottaa kaikkia alalle hakevia työhön. (V 5)
>
> Lisää palkkaa on aika ehdoton, kaikkea jaksaa, jos siitä saa sopivan korvauksen. (V 8)
>
> Palkankorotus, jolloin saadaan pätevä henkilöstö takaisin töihin. (V 27)
>
> Työskentelyolosuhteiden parantaminen vaikuttaisi alalle hakeutumiseen. (V 40)
>
> Tärkeintä olisi huolehtia työoloista nykyisille päteville. (V 8)

Vastauksista nousi esiin kehittämisehdotuksena *päiväkodin johtajien työmäärän vähentäminen.* Hankkeiden määrä, sihteerille kuuluvien tehtävien tekeminen ja käyttöjärjestelmäkoulutuksien järjestäminen henkilöstölle nähtiin perustyötä haittaavina lisätehtävinä, jotka kuormittivat johtajia vieden aikaa tärkeäksi koetuilta työtehtäviltä. Vastauksista nousi esiin toive siitä, että hankkeiden määrää

vähennettäisiin ja annettaisiin aikaa perehtyä riittävästi yhteen asiaan kerrallaan. Kehittämisasiantuntijoilta toivottiin jalkautumista työkentälle jakamaan osaamista. Tavoitteiden asettamiseen toivottiin myös enemmän mahdollisuuksia räätälöidä niitä vastaamaan oman yksikön osaamista, jotta päiväkodin johtajat eivät työllistyisi liikaa jatkuvasta henkilöstön tukemisesta tavoitteiden saavuttamisen äärellä. Rekrytointiin toivottiin myös helpotusta sen hoitamista keskitetymmin.

> Päiväkodin johtajille tulisi, kaiken kehittämis- ja hankehässäkän keskellä, suoda työrauha, jotta epäpätevätkin saataisiin mahdollisimman hyvin työyhteisöön ja mahdollisesti jopa innostettua kouluttautumaan lisää. (V 16)

> Sihteeripalvelut päiväkoteihin, parijohtajatyöskentely (varajohtajat säännöllisesti johtajan avuksi viikoittain, sijainen ryhmään) effica- ym. koulutusta kaskolta. Johtajien työmäärä on kauhistuttava, sitä on vähennettävä. Nyt johtajille valuu koko ajan hallinnosta lisää tehtäviä (tunnukset, inventaariot, uusien ohjelmien opettaminen). Uudet ohjelmat (asti, sarastia ym.) tulevat keskeneräisinä käyttöön ja kuormittavat todella paljon esihenkilöitä. (V 46)

> Ehkä näitä hallinnolta tulevia pedagogisia hankkeita voisi hieman vähentää. Nyt on vuonaa 2022 kettu, sosiogrammi. Sitten on yksikön omat tavoitteet, näiden lisäksi liikkuvaa varhaiskasvatusta, taideraidetta, kaksivuotisen esiopetuksen verrokkiryhmänä toimimista. Astin aiheuttama uudenlainen ryhmän muodostus ja uudenlainen tapa suunnitella pedagogista toimintaa, yms. koulutuksia on valtavasti ja ne vaikuttavat sekavalta, vaikka varmasti niissä jokin punainen lanka onkin. (V 37)

> Kaikkien rekryjen siirtäminen Kaskoon, asiantuntijoiden jalkautuminen yksiköihin jakamaan osaamista keskitetysti. (V 43)

> Tavoitteiden suhteuttamisesta henkilöstön osaamiseen pitää puhua ääneen. Ei voida vaatia kaikilta samanlaista suoritusta, jos eväät ovat heikommat. Silti toiminnan on oltava turvallista ja riittävän hyvää. (V 25)

Tutkimustulokset on nyt läpikäyty niiltä osin, kun koin saatujen vastausten vastaavan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Sorruin varmasti tyypilliseen ongelmaan tutkimuskyselyn laatimisessa, ja lähdin kysymään asioita turhankin laajasti saaden suuren määrän analysoitavaa aineistoa. Tutkimuksen laajuuden ja kysymyksenasettelun huomioiden jätin aineiston analyysista ulkopuolelle sellaisia tuloksia, joilla en katsonut olevan tutkimuksen kannalta niin suurta merkitystä, ja jotka koin tarpeelliseksi rajaamisen vuoksi jättää pois.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseen vastasi suurimmaksi osaksi johtajia, joiden yksiköissä oli muodollisesti epäpätevää henkilöstöä. Vain kaksi vastaajaa ilmoitti, että heillä ei ollut yhtään muodollisesti epäpätevää työntekijää. Taulukot 1 ja 2 antavat kuvan, minkä verran vastaajien yksiköissä on muodollisesti epäpäteviä opettajia ja lastenhoitajia suhteessa johdettavan yksikön kokoon. Muodollisesti epäpätevien työntekijöiden määrä vastanneiden yksiköissä oli niin merkittävä, että se ei voi olla vaikuttamatta johtajan työhön sekä itse varhaiskasvatustyön laatuun.

Vlasov ym. (2018) korostavat korkeakoulutuksen merkitystä varhaiskasvatuksen laadulle, jolla taataan lapsilähtöinen pedagogiikka ja riittävä ammatillinen osaaminen tukemaan lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista sekä havaitsemaan lasten tarvitsemat tuen tarpeet. Koulutuksen antama spesifi ammattiosaaminen (ks. Oph, 2019; Hyvärinen ym., 2017) antaa riittävät valmiudet menestyä työssä, jota ilman on paljon vaikeampi rakentaa oman alan tarvitsemaa osaamista tavoitteiden mukaiselle tasolle. Lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen onnistunut tukeminen on varhaiskasvatuksen laadun tärkein tavoite, joka saavutetaan alan koulutuksen tarjoamalla riittävällä substanssiosaamisella (ks. OECD, 2012).

7.1 Pedagogisen työn johtaminen

Tuloksissa esiteltiin taulukoissa 3 ja 4 vastaajien näkemyksiä henkilöstönsä varhaiskasvatussuunnitelman sisältöjen osaamisesta ja sen mukaisen toiminnan näkymisestä arjen työssä. Molemmissa kysymyksissä vastauksen hyvin tai erittäin hyvin antoi alle puolet 47 vastanneesta (Taulukko 3: N=19, taulukko 4: N=22). Pedagoginen laatu varhaiskasvatuksessa on vahvasti sidoksissa siihen, miten hyvin osataan varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisällöt ja kuinka hyvin

toimintaa suunnitellaan ohjaavien asiakirjojen pohjalta (ks. Oph, 2022). Johtajan pedagogisen työn johtamiseen on iso vaikutus eritoten opettajien pedagogisella osaamisella, sillä opettajajohtajuus tukee varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käytäntöön viemistä ja pedagogisen johtajuuden toteutumista tiimitasolla (ks. Heikka, 2016). Pedagoginen osaaminen varhaiskasvatusalalla voidaan nähdä ammattialakohtaisena spesifinä osaamisena, jota ilman on vaikea suoriutua työstä menestyksekkäästi ja tavoitteiden mukaisesti (ks. Oph, 2019).

Laadukas varhaiskasvatus nojaa opettajien vahvaan pedagogiseen substanssiosaamiseen, jonka puutteellisuus näkyy vaikutuksina varhaiskasvatuksessa tuotetun sisällön laadussa. Koulutuksella on vaikutusta henkilöstön osaamiselle, jolla taataan lasten sosiaalisten, akateemisten (ks. OECD, 2012; Vlasov ym., 2018), vuorovaikutus- ja tunnetaitojen (ks. OECD, 2012) kehittyminen. Tutkimustulosten perusteella voidaan tulkita, että puutteet henkilöstön osaamisessa näkyvät myös puutteina lapsen kasvun ja kehityksen kannalta merkittävissä tiedoissa ja taidoissa, joilla on kauaskantoiset vaikutukset. Varhaiskasvatustyön merkitystä koko lapsen opinpolun onnistumiselle ei voida liiaksi korostaa, mitä myös tämän tutkimuksen tulokset korostavat.

Valtioneuvoston teettämä koulutuspoliittinen selonteko (2021) korostaa varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nostamisen tärkeyttä, jotta koulutuksellinen yhdenvertaisuus ja hyvinvointi paranisi, sillä laadukkaalla varhaiskasvatuksella taataan kaikille hyvät oppimisen edellytykset. Valtioneuvoston teettämä selonteko kuitenkin tunnistaa yhtenä haasteena laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumiselle kelpoisen henkilöstön saatavuusongelmat. Teettämäni tutkimuksen tulokset tuovat hyvin esille sen, miksi kelpoisen henkilöstön saatavuusongelmat ovat ongelma laadukkaan opetuksen, kasvun ja kehityksen onnistumiselle varhaiskasvatuksessa.

Tuloksissa taulukko 5 antoi vastaajien arvion tavoitteiden mukaisen työn toteutumisesta sisältäen arviointi- ja kehittämistyön osaamisen, joka näyttäytyi toteutuvan yksiköissä kolmen taulukon tuloksista heikoiten. Alan lisääntynyt osaamisvaatimus näkyy tulosten mukaan eniten puutteina arviointi- ja kehittämistyön osaamisessa. Arviointityön osaamista on vaikea lisätä, jos

työntekijöillä ei ole pohjakoulutusta, jonka päälle sitä rakentaa. Varhaiskasvatuslain velvoittaman systemaattisen itsearvioinnin kehittäminen on kunnissa prosessissa, jota hidastaa merkittävästi alalla vallitseva osaamisen vaje johtuen kelpoisten opettajien puutteesta. Tulosten perusteella varhaiskasvatussuunnitelmien sisältöjen osaaminen ja sen mukaisen toiminnan toteuttaminen oli merkittävältä osin myös puutteellista, joka antaa kuvan siitä, että alan nykyinen vaatimustaso ja tavoitteellisuus eivät toteudu, ja alan kehittyminen ja uudistuminen on liian hidasta.

Fonsenin ym. (2019) teettämä tutkimus täydennyskoulutuksen vaikutuksista opettajan osaamiselle korosti muun muassa arviointi- ja kehittämisosaamisen lisääntymistä. Täydennyskoulutuksen pohjalle tarvitaan kuitenkin riittävä osaaminen, jota kehittää entisestään. Pohjakoulutuksen merkitys korostuu puhuttaessa systemaattisesta arviointityön toteuttamisesta ja riittävästä substanssiosaamisesta tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta.

Vastaukset avoimeen kysymykseen muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista johtajien pedagogisen työn johtamiseen antoivat konkreettisia esimerkkejä siitä, miten johtajien työn sisältö valuu liiaksi perustyön tekemiseen ja ajallisesti runsaaseen johdettavien työn tukemiseen, joka on pois johtajan tehtävänkuvaukseen kuuluvalta työltä. Vastausten perusteella päiväkodin johtajan työn arki näyttäytyi rikkonaiselta, levällään olevalta ja joka suuntaan kurkottelevalta, jotta hän kykenisi pitämään kaikki nyörit käsissään ja olemaan tietoinen johtamansa yksikön toiminnan sisällön laadusta. Johtajan keskeisiä tehtäviä on rakentaa yhteiselle arvoperustalle pohjautuvaa osallistavaa toimintakulttuuria, jota kehitetään yhteisten keskustelujen kautta (ks. Oph, 2022; Fonsén, 2014). Toimintakulttuurin kehittäminen on työlästä ja rikkonaista, jos henkilökunta vaihtuu tiuhaan, osaamisen vaje on suurta työyhteisössä ja johtajan aika valuu muuhun kuin johtamistyöhön.

Monet tutkijat (ks. Fonsen, 2014; Heikka, 2014; Cabrera-Murcia, 2021) korostavat pedagogisen johtamisen toteutuvan parhaiten jaettuna johtamisena, jossa korostuu koko henkilöstön yhteiset keskustelut ja jokaisen vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen. Avoimen kysymyksen vastauksista on tulkittavissa, että jaettu pedagoginen johtajuus on hyvin haasteellista, ellei jopa mahdotonta

yksiköissä, joissa on paljon muodollisesti epäpätevää henkilöstä. Ensinnäkin johtajan aika ei riitä johtaa pedagogiikkaa, jos hän joutuu toteuttamaan sitä käytännössä opettajan työtä paikaten tai täydentäen. Toisekseen yhteisten keskustelujen synnyttäminen on vastausten mukaan hyvin vaikeaa, koska keskusteluissa ei päästä käsitteitä syvemmälle, kun aika menee perusasioiden kertaamiseen. Kolmanneksi pedagogista johtajuutta on vaikea jakaa opettajille, joilla ei ole koulutuksen tuomaa riittävää substanssiosaamista.

Opetushallituksen (2019) julkaisussa korostettiin työelämässä tarvittavia geneerisiä taitoja, joiden tarpeellisuus tuli esiin tämänkin tutkimuksen tuloksista. Avoimen kysymyksen vastauksista muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista pedagogiseen johtamiseen nousi esiin puutteelliset työelämätaidot, jotka näkyivät muun muassa puutteina tiedonhankintataidoissa ja pitkäjänteisen työotteen puuttumisena. Vastauksista ilmeni, että osa muodollisesti epäpätevistä työntekijöistä koki haluttomuutta kehittää omaa osaamistaan ja osallistua koulutuksiin. Tämä nostaa itselleni esiin kysymyksen, johtuuko haluttomuus kehittää itseään ammatillisesti alentuneesta käsityksestä alan ammattitaitovaatimuksista, mikä on seurausta jo pitkään jatkuneesta osaamisen vajeesta ja kelpoisen henkilöstön puutteesta. Opettajajohtajuudella varmistetaan laadukas pedagogiikka, mikä edellyttää opettajalta riittävää pedagogista osaamista ja oman osaamisensa jatkuvaa päivittämistä (ks. Hognestad ym., 2014). Jos ympäriltä puuttuu pedagogisesti osaavia opettajia ja osaamisen taso on jo pitkään ollut alhaista, syntyy vääristynyt käsitystä siitä, mikä on ammatillisesti tavoiteltavaa ja riittävää substanssiosaamista alalla. Lastenhoitajat saattavat kokea oman osaamisensa olevan riittävän hyvää opettajan tehtävään, koska he ovat tehneet opettajan sijaisuutta jo useamman vuoden eikä ympärillä ole ollut riittävää määrää päteviä ja osaavia opettajia antamassa ammatillista roolimallia. Ilmiötä selittää osaltaan Harisalon (2009) käsitys organisaation sisäisen kulttuurin rakentumisesta, joka ohjaa yksilöiden näkemyksiä ja käyttäytymistä.

Tutkittavilta kysyttiin heidän kokemuksiaan kuormittumisesta ja stressistä johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista pedagogisen työn johtamiseen. Tulosten mukaan yhteensä 18 vastaajaa 47:stä koki kuormittumista

joko paljon tai erittäin paljon. Crawfordin ym. (2010) tutkimuksen mukaan työn vaatimukset voivat jakautua työn haaste- ja estevaatimuksiin. Estevaatimukset, kuten ylimitoitettu työnkuva, riittämättömät resurssit tai konfliktit vaikuttavat haitallisesti työntekijän työkykyyn. Haastevaatimuksilla, kuten työn vastuullisuus, kiire tai työmäärä, katsotaan olevan myönteinen vaikutus työn imuun ja työkykyyn. Sopivalla määrällä haastevaatimuksia pidetään työ motivoivana ja palkitsevana, mutta haastevaatimusten noustessa liian suureksi suhteessa työn voimavaratekijöihin voi haastevaatimuksilla olla myös haitalliset vaikutukset työhyvinvoinnille.

Kuormittumisesta saadut tulokset sekä avoimen kysymyksen vastaukset kertovat hälyttävästi sen, että työtä haittaavat estevaatimukset, jotka syntyvät muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista johtajan pedagogisen työn johtamiselle ovat kiistatta johtajien työkykyä alentavia tekijöitä. Jatkuvat työn keskeytykset, opettajien kannattelu ja tukeminen heidän työssään, opettajille kuuluvien töiden tekeminen, jatkuva tarve toistolle ja muistuttelulle ja osaamisen vajeesta johtuva työn kasautuminen johtajan harteille vievät kohtuuttoman paljon johtajan aikaa, joka on pois hänelle kuuluvista tehtävistä.

Jaetun pedagogisen johtajuuden toteutumattomuus jättää johtajan aika yksin varhaiskasvatuksen systemaattisen kehittämistyön ja tavoitteiden kanssa, kun aika ei riitä kouluttamaan työntekijöitä, vaikka juuri koulutusta muodollisesti epäpätevät työntekijät tarvitsisivat. Johtajan tehtävänkuvaan ei kuulu kouluttaminen, mutta siihen työ monesti johtaa, kun arjessa on saatava edistettyä lain ja velvoittavien asiakirjojen asettamia työtehtäviä, kuten lasten varhaiskasvatussuunnitelmat, lapsen tuen tarpeiden toteutuminen ja systemaattinen työn arviointi. Tulosten perusteella johtajien työn sisällössä on paljon ristiriitaisuutta, kun he samaan aikaan kokevat joutuvansa työssään kouluttamaan, tukemaan opettajia ja tekemään heille kuuluvia tehtäviä, mutta toisaalta heillä ei riitä aika näiden tehtävien tekemiseen.

7.2 Henkilöstön johtaminen

Kuviossa 6 esitetyt luvut sekä työpaikkailmoitusten että työsopimusten tekemisen määrästä kertovat mittavasta henkilöstöjohtamisen työmäärästä vain puolen vuoden aikana. Pitäisin merkittävänä asiana havaintoa aikajanasta, miltä ajalta tutkittavat ovat antaneet arvionsa näiden työtehtävien määrästä. Elokuusta helmikuuhun päiväkodin johtajan työssä olisi tärkeää painottaa pedagogista johtamista, muita henkilöstöjohtamisen osa-alueita, yksikön toimintakulttuurin rakentamista, toiminnan suunnittelutyötä, kehittämistä sekä arviointia ja muita johtamisen osa-alueita, joiden tekemiseen ja niissä onnistumiseen on iso vaikutus pysyvällä ja pätevällä henkilöstöllä.

Kyselyni kuormittumisen ja stressin kokemuksesta johtuen työpaikkailmoitusten ja työsopimusten tekemisestä kertoo, että nämä työtehtävät on koettu suurelta osin kuormittavana. Viitalan (2021) esittämät organisaatiotason, yksikkötason ja tehtäväkohtaiset kriteerit rekrytoinnille on lähes mahdotonta saavuttaa, jos hakijoissa ei ole yhtään päteviä työntekijöitä. Tämä varmasti lisää johtajien henkistä kuormaa rekrytoinnista, kun jo valintaa tehdessään tietää, että kaikkia asetettuja tavoitteita ei tulla saavuttamaan.

Vastaukset avoimeen kysymykseen muodollisesti epäpätevän työntekijän vaikutuksista perehdytykseen antavat hyvin seikkaperäisen ja laajan kuvan siitä, miten muodollinen epäpätevyys varhaiskasvatuksessa on siirtänyt kouluttamisen, ohjaamisen ja työn sisältöihin opastamisen oppilaitoksista päiväkoteihin. Muodollisesti epäpätevien työntekijöiden perehdytys on aikaa vievää, ja se aika on pois niin johtajan omasta työstä, henkilökunnan perustyöstä kuin aikuisten läsnäolosta lapsille.

Viitalan (2021) kuvaama ehto organisaation elinkelpoisuudelle on sen inhimillinen pääoma, jonka yksi keskeisimpiä tekijöitä on henkilöstön osaaminen. Osaamisella on myönteinen vaikutus työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (ks. Hyvärinen ym., 2017). Jos työntekijällä ei ole tehtävän vaatimaa osaamista ja hän joutuu ponnistelemaan koko ajan osaamisensa äärirajoilla, on hänen sitoutumisensa työhön ja sen tavoitteisiin heikompaa (ks. Viitala, 2021). Koko

työyhteisön hyvinvointi ja ilmapiiri ovat vaarassa, jos moni työyhteisön jäsen joutuu pinnistelemään päivittäin työtehtäviensä äärellä.

Johtajien kokema kuormittuminen henkilöstön välisistä ristiriidoista koettiin verrattain korkeana, vaikka ristiriitoja koettiin olevan määrällisesti vähän. Avoimen kysymyksen vastaukset kuvasivat ristiriitaista asetelmaa työkentällä, jossa turhautuneisuutta ja ristiriitoja synnytti niin muodollisesti epäpätevänä toimivat opettajat, pätevät opettajat kuin pätevät lastenhoitajatkin. Vastauksista nousi esiin muodollisesti epäpätevien opettajien asema hyvinkin paineisena, jos he joutuivat kokemaan ohjailua ja haastamista pätevien lastenhoitajien taholta, mutta myös arvostelua ja mahdollisesti kateutta pätevien opettajien taholta. Johtajalla on paine ylläpitää hyvää työilmapiiriä yksikössä, jossa on paljon muodollisesti epäpätevää henkilöstöä ja henkilöstön välillä jännitteitä.

Fonsenin (2014) esiintuoma johtajuuden kontekstuaalisuus suhteessa pedagogiseen johtamiseen kuvaa johtajien työn sisältöä sen mukaan, miten paljon työajasta kuluu aikaa hallinnollisten ja henkilöstön johtamiseen liittyvien tehtävien tekemiseen. Tutkimukseni osoittaa, että muodollisesti epäpätevän henkilöstön määrä yksiköissä lisää merkittävästi johtajien hallinnollisia työtehtäviä. Hallinnollisten tehtävien määrän lisääntyminen on taasen pois pedagogisen työn johtamisesta, joka heikentää omalta osaltaan varhaiskasvatuksen laatua.

7.3 Muut johtamisen osa-alueet

Liittyen asiakastyön johtamiseen ja monialaiseen yhteistyöhön tutkimuksessa otettiin tarkasteluun muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutukset ryhmien muodostamiseen, vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön ja lapsen erityisen tuen prosesseihin. Vaikutuksista ryhmien muodostamiseen on tulkittavissa tulosten perusteella, että muodollisesti epäpätevä henkilöstö tuo lisähaasteita ryhmien muodostamiseen monin eri tavoin. Tuen tarpeisten lasten kohdalla täytyy yrittää taata riittävää osaamista ryhmään. Toisaalta jokaisen lapsen etu olisi saada päteviä työntekijöitä ryhmäänsä, jonka toteutuminen käytännössä on monen yksikön kohdalla mahdotonta. Tämä luo paineita johtajalle tuottaa tasalaatuista varhaiskasvatusta jokaisen lapsen kohdalla.

Ryhmien muodostamista haastaa myös vaikea henkilöstön saatavuusongelma, koska ennakkoon ei voi tarpeeksi hyvin suunnitella aikuisten sijoittumista ryhmiin rekrytointien pitkittyessä. Viitala (2021) korostaa rekrytointia investointina, jolla on kauaskantoiset vaikutukset. Rekrytoinnissa olisi tärkeää voida palkata työntekijöitä, joiden osaaminen vastaa yksikön tai lapsiryhmän tarpeisiin. Todellisuudessa ei kuitenkaan ole varaa valita, kun hakijoita on niin vähän tai heillä ei ole alan koulutusta eikä kokemusta. Muutokset kesken toimintakauden haastavat myös ryhmien muodostamista, koska sekä lapsien että aikuisten kohdalla voi tulla vaihtuvuutta, joka saattaa muuttaa ryhmän rakennetta ja osaamistarpeita merkittävästi.

Vanhempien kanssa tehtävää yhteistyötä ei koettu merkittävästi kuormittavana, eikä siihen koettu olevan suurta vaikutusta muodollisesti epäpätevällä henkilöstöllä. Vastaajista (N=47) 36 nimesi kuitenkin erilaisia vaikutuksia muodollisesti epäpätevällä henkilöstöllä vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Mönkkösen (2007) mainitsemat asiakastyön osaamisvaatimukset substanssiosaamisesta, prosessin tuntemisesta ja vuorovaikutustaidoista eivät tulosten perusteella toteudu päivittäisessä asiakastyössä riittävän vakuuttavasti. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön osaamisvaje alalta näyttäytyy tulosten perusteella asiakastyössä väärinymmärryksinä, tyytymättömyytenä pedagogisiin sisältöihin ja perusteluihin sekä epäsensitiivisenä kohtaamisena. Asiakastyöhön vaikuttava henkilöstön osaamisen vaje näyttäytyy päiväkodin johtajan työssä enimmäkseen tarpeena selvittää väärinymmärryksiä ja antaa ajantasaista tietoa henkilöstön pätevyyksistä tai rekrytointien etenemisestä.

Erityisen tuen prosessit näyttivät tulosten perusteella kuormittavan johtajia verrattain paljon. Johtajien täytyi antaa paljon tukeaan muodollisesti epäpäteville opettajille, jotta tuen prosessit toteutuvat ohjeiden mukaisesti ja aikatauluissa ja asiakirjat ovat asianmukaisesti täytettynä. Muodollisesti epäpätevien opettajien vastuu varhaiskasvatuksen oppimisen eri osa-alueista (ks. Lastentarhanopettajaliitto, 2018) jää monesti ohueksi, ja se näyttäytyy puutteina tuen tarpeiden huomioimisessa. Lapsen kehitykseen liittyvää substanssiosaamista ei ole riittävästi, jolloin ei osata havaita lapsen tuen tarpeita. Lapsi ei saa

tarvitsemaansa tukea, annettu tuki on riittämätöntä tai vääränlaista tai se havaitaan turhan myöhään, jotka kaikki vaikeuttavat ja hidastavat lapsen oppimista.

Erityisen tuen prosesseihin kuuluu hyvin keskeisesti vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö, jossa korostuu yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentaminen (Mönkkönen, 2007). Vanhempiin luottamusta rakennetaan kyvyllä osata sanoittaa toiminnan tavoitteita ja pedagogisia sisältöjä vahvalla substanssiosaamisella. Vanhemmille syntyy käsitys osaamisesta, jonka varaan he voivat turvata ja luottaa lapsensa tuen tarpeiden arvioinnin ja oikean kohdentamisen. Jos henkilöstön osaaminen ei nouse esiin keskusteluissa, vanhemmilla on epävarma olo siitä, mikä on heidän lapselleen parasta ja saako lapsi ansaitsemaansa tukea. Tuen tarpeen arviointi saattaa myös kääntyä vanhempien suunnalta vastustamiseksi, kun he eivät saa riittävää tietoa tukemaan päätöksentekoa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Johtajien on vaikea paikata tätä vajetta omalla läsnäolollaan, koska he eivät kohtaa lasta päivittäin eri oppimisen osa-alueiden äärellä, jotta voisivat sanoittaa tuen tarvetta yksittäisen lapsen kohdalla. Tätä parantaakseen johtajilta vaadittaisiin ryhmien toiminnassa mukana olemista, mihin aika ei riitä, eikä se ole edes johtajien tehtävänkuvauksen mukaista.

Talouden johtamista ei koettu merkittävässä määrin kuormittavana, joskin 6 vastaajaa koki sen kuormittavan paljon ja 13 vastaajaa melko paljon loppujen vastaajien kokiessa joko jonkin verran tai ei ollenkaan kuormittumista. Vastausten perusteella johtajat eivät kokeneet henkilöstön ymmärtävän kovin laajasti talouden johtamiseen liittyviä kysymyksiä ja aika samassa suhteessa he eivät kokeneet myöskään saavansa talouden johtamiseen liittyvään päätöksentekoon tukea henkilöstöltä. Tulosten perusteella talouden johtaminen ei ole henkilöstön osaamisaluetta, vaan sen katsotaan olevan johtajalle kuuluvaa tietoutta. Johtajan talouden johtaminen kuitenkin vaikuttaa merkittävästi henkilöstön työhön päivittäin, joten on ristiriitaista, että henkilöstöllä on talouden johtamiseen liittyvistä reunaehdoista vain vähän ymmärrystä. Johtajien talouden johtamisen työtä helpottaisi, mitä enemmän henkilöstössä ymmärrettäisiin, mistä säädökset, toimintatapaohjeet ja linjaukset johtuvat, ja mitkä tekijät arjessa vaikuttavat

talouden johtamiseen. Tästä ristiriitaisuudesta huolimatta kuormittuminen ei näyttäydy korkeana johtajilla, josta tulkitsen, että talouden johtamisen koetaan olevan arjesta irrallaan olevaa työtä tai liittyvän johtajan tekemään päätöksentekoon, josta ei käydä paljon keskusteluja henkilöstön ja johdon välillä.

Avoimen kysymyksen kautta sain esimerkkejä siitä, miten muodollisesti epäpätevä henkilöstö vaikuttaa talouden johtamiseen. Tulosten mukaan vaikutukset näkyvät sekä hankintojen tekemisessä että henkilöstöresursseissa. Muodollisesti epäpätevän henkilöstön ymmärrys talouden johtamisen mittareihin oli heikompaa, jonka osa vastanneista koki omaa työtään haastavana. Osaamisen vajeesta johtuen ei osattu tehdä tarkoituksenmukaisia, kestäviä ja tarpeeseen perustuvia hankintoja. Niirasen ym. (2010) esiintuoma johtajien tilivelvollisuus ja sen aiheuttama ristipaine mikro- ja makrotason välikätenä tuli esiin jonkin verran vastauksissa käsitellen aihetta enemmänkin muodollisesti epäpätevän henkilöstön osaamisen vajeesta johtuvan tietämättömyyden näkökulmasta.

Turvallisuuden johtamisesta esitetyt kysymykset käsittelivät vastaajien kokemusta henkilöstönsä osaamisesta turvallisuuteen liittyvissä tehtävissään ja luottamusta heidän osaamiseensa huolehtia lasten turvallisuudesta. Tulokset eivät näyttäydy huolestuttavina, joskin kaksi vastaajaa on kokenut henkilöstönsä osaavan vain jonkin verran turvallisuuteen liittyviä tehtäviään ja 3 vastaajaa kokee luottavansa vain jonkin verran henkilöstönsä osaamiseen huolehtia lasten turvallisuudesta (ks. kuvio 22). Näissä vastaajat eivät olleet samoja, joten luottamus ja osaaminen eivät kulkeneet tuloksissa käsi kädessä. Turvallisuuteen vastaavasti luotti joko hyvin tai erittäin hyvin jopa 33 vastaajaa.

Lasten turvallisuuden takaaminen varhaiskasvatuksessa on kiistatta ensiarvoisen tärkeää, joten kaksi tai kolmekin kokemusta vain jokseenkin riittävästä osaamisesta lasten turvallisuuden huolehtimisessa on huolestuttavaa, johon olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota. Liittyen kuormittumiseen turvallisuuden johtamisesta kaksi vastaajaa koki erittäin paljon kuormittumista (ks. kuvio 23), mutta he eivät olleet ne samat vastaajat, jotka kokivat henkilöstönsä osaavan vain jonkin verran turvallisuuteen liittyviä tehtäviään. Lähes puolet (N=21) koki kuormittumista melko paljon, paljon tai erittäin paljon, joka voidaan tulkita olevan

merkittävää kuormittumista turvallisuuden johtamisesta, vaikka vastaajien suunnalta osaamisesta ei koettu tulosten perusteella niin suurta huolta.

Avoimen kysymyksen tuloksista selviää paremmin aiheet, jotka huolestuttavat turvallisuuden johtamisessa, ja niissä korostuvat eritoten tiuhaan vaihtuva henkilöstö, puutteellinen suomen kielen taito, ajan puute riittävään turvallisuuden perehdyttämiseen ja tapaturmatilanteisiin liittyvien ohjeiden unohtuminen. Ranta ym. (2019) korostaa johtajan vastuuta huolehtia henkilöstön riittävästä osaamisesta turvallisuuteen liittyvistä ohjeista ja vaatimuksista, sekä huolehtia ohjeiden noudattamisen valvonnasta ja säännöllisestä arvioinnista. Tämä vaatimus yhdistettynä tiuhaan vaihtuvaan henkilöstöön, joka tulosten perusteella johtuu lyhyistä määräaikaisuuksista, runsaasta vaihtuvuudesta, poissaolojen aiheuttamasta sijaisten runsaasta määrästä ja rekrytointien pitkittymisestä, luo paljon paineita johtajille pitää yllä riittävän turvallista toimintaa. Turvallisuuden johtaminen vie toistuvan perehdyttämisen tarpeen vuoksi paljon heidän työajastaan.

7.4 Muut tutkimuksen tulokset

Vastaajat saivat itse asettaa järjestykseen työnkuvauksen eri osa-alueet sen mukaan, miten kuormittavana kokivat minkäkin osa-alueen (ks. kuvio 25). Vastauksen tulos myötäili sitä tulkintaa, jonka voi saada myös eri osa-alueiden tulosten tulkinnasta. Vastaajia kuormittivat työssään selkeästi eniten pedagoginen johtaminen ja toisena henkilöstön johtaminen, jotka ovat myös työmäärältään määritelty isoimmiksi osa-alueiksi johtajan työnkuvauksessa. Asiakastyön johtaminen ja monialainen yhteistyö sijoittui keskelle kuormittuneisuuden kokemuksessa. Turvallisuuden johtaminen koettiin kuormittavampana kuin talouden johtaminen, vaikka talouden johtamisen työmäärän kuuluisi olla isompi. Muodollisesti epäpätevä henkilöstö toi selvästi haasteita turvallisuuden johtamiselle enemmän kuin talouden johtamiselle, joka selittää lisääntyneen työmäärän ja sen seurauksena myös suuremman kuormittuneisuuden kokemuksen turvallisuuden johtamisesta.

Avoin kysymykseni liittyen yleisesti muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista johtajan työhön antoi mielestäni huolestuttavimmat tulokset, joista nousi esiin päiväkodin johtajien kokema vahva kuormittuminen työssään, joka oli jo monelle uhka jaksaa tehdä työtään tai kokea työn imua ja motivaatiota. Vastauksista esiin nousseet kokemukset näköalattomuudesta tai välitilasta ovat huolestuttavia, ja saa pohtimaan paljon johtajien työkyvyn alenemista.

Työterveyslaitos (2022) on tehnyt kattavan listauksen erilaisista työn vaatimuksista, jotka aiheuttavat työssä kuormittumista ja pitkään jatkuessaan johtaa voimavarojen vähentymisen ja heikentyneiden itsesäätelyn keinojen myötävaikutuksesta jopa työuupumukseen. Näitä vaatimuksia ovat esimerkiksi aikapaineet, kiire, työn määrällinen kuormittavuus, työn emotionaalinen kuormittavuus kuten haastavat asiakastilanteet, jatkuvat keskeytykset työssä, rooli- ja tavoiteristiriidat, työn kognitiiviset vaatimukset ja työn epävarmuus. Nämä kaikki Työterveyslaitoksen esiin tuomat vaatimukset nousevat esiin tämän tutkimuksen tuloksista.

Liiallisten vaatimusten haittavaikutuksien vakavuutta kuvaa hyvin Schaufeli & Bakkerin (2004) TV – TV mallin pohjalta luodut kaksi polkua (motivaatiopolku ja energiapolku), joista Hakanen (2004) kuvaa energiapolkua työssä uupumisen prosessin näkökulmasta. Energiapolku kuvaa prosessia, jossa korkeat työn vaatimukset voivat johtaa uupumukseen, joka taasen edesauttaa terveyden ja työkyvyn heikkenemistä. Hakanen selittää energiapolkua Hockeyn (1997; 2002*) kaksitasoisen korvaavan säätelyhallinnan mallin* avulla. Mallin mukaan tavanomaisissa työoloissa, jotka saattavat sisältää hetkittäin työn vaatimusten aiheuttamia henkisiä ponnisteluja nostaen työntekijän aktiivitasoa, työntekijä toimii *aktiivisen selviytymisen muodon* mukaisesti kokien edelleen työssään iloa ja innostusta. Jos työ alkaa toistuvasti vaatimaan korkeamman tason henkisiä ponnisteluja, työntekijä sijoittaa lisää voimavaroja selvitäkseen *kuormittavan selviytymisen mallin* mukaisesti tehtävistään. Kuormittavan selviytymisen mallin mukaan toimiessaan työntekijä kykenee edelleen suoriutumaan työstään tavoitteiden mukaisesti vastaten työn vaatimuksiin, mutta subjektiiviset rajat

saattavat aiheuttaa väsymyksen ja ahdistuneisuuden tunteita ja lisätä sairastumisen riskejä.

Jos työntekijä ei enää kykene kahteen aiemmin esitettyyn selviytymisen muotoon, on hänellä vaihtoehtona *passiivisen selviytymisen muoto*, jolloin työntekijä joutuu alentamaan työsuoritustaan esimerkiksi vähentämällä tahtia tai jopa jättämällä tehtäviä tekemättä. Passiivisen selviytymisen muoto tarjoaa keinon selvitä ylikuormittavasta työtilanteesta, mutta se voi vaikuttaa myös työntekijän mielenterveyteen aiheuttaen masennusta ja työkyvyn alenemista.

Mielestäni Hakanen (2004) on onnistunut hyvin kuvaamaan työssä selviytymisen prosesseja, joista itselleni tutkimukseni vastausten perusteella herää huoli turhankin usein käytettävästä passiivisen selviytymisen muodosta. Työssä kuormittumista ei koe pelkästään johtajat, vaan myös mikrotason työntekijät, jotka kokevat eri tavoin kuormittumista muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista työn sisältöihin (ks. kuviot 5, 8 ja 11). Osa vastaajista tuo esiin henkilöstön kuormittumisen kokemuksen valumisesta johtajien kuormittumiseksi, joka antaa kuvaa koko työyhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä, jossa ponnistellaan kuormittavan selviytymisen mallin ja passiivisen selviytymisen mallin välimaastossa. Tämä on merkittävä uhka työhyvinvoinnille, eikä työssään kuormittunut ja väsynyt johtajakaan jaksa huolehtia oman työhyvinvointinsa lisäksi työntekijöidensä työhyvinvoinnista.

Kuvion 28 tuloksista nousee esiin vastaajien näkemys organisaation vastuusta reagoida tarvittavilla toimenpiteillä vallitsevaan nykytilanteeseen varhaiskasvatusalalla. Se, mikä ei ole johtajien käsissä, tulisi olla organisaation käsissä. Toisin sanoen organisaation täytyisi kohdentaa tavoitteet vastaamaan nykytilannetta, joka vähentäisi sekä työntekijöiden että johtajan painetta työkentällä. Johtajien työnkuvaa pidettiin liian laajana ja heidän vastuulleen valui tehtäviä palkanlaskennasta ja hallinnosta, jotka lisäsivät jo entisestään johtajien suurta työmäärää. Tulosten perusteella päiväkodin johtajan työnkuva nykyisellään on liian kuormittava, ja toimia tarvitaan heidän työkykynsä säilyttämiseksi. Organisaation tulee kantaa parempaa vastuuta siitä, että johtajien työ toteutuu tehtävänkuvauksen mukaisella tavalla eikä heidän työhönsä sisällytetä tehtäviä,

jotka eivät heille kuulu. Toisaalta organisaation on myös kannettava vastuuta siitä, että johtajien työtilanteesta on ajantasaista tietoa olemassa, ja sitä säädellään tarpeen mukaan, jotta työmäärä pysyy sellaisena, joka on kohtuullista ja mahdollista yhden ihmisen toteuttaa.

Halusin selvittää työssä kuormittumiseen liittyen johtajien tarvetta turvautua työterveyspalveluihin tai sairaslomaan johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista johtajan työhön. Jopa 20 vastaaja oli joutunut turvautumaan työterveyden palveluihin tästä syystä johtuen, mutta vain 4 oli ollut eri pituisilla sairaslomilla samaisesta syystä johtuen. Tutkimuksen tulosten perusteella kuormitus on merkittävää johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista johtajan työhön, mutta työkykyä on kuitenkin onnistuttu ylläpitämään sen verran, että tarvetta sairaslomille ei ole ollut yhtä monella. Syitä tälle voi olla monia ja niitä voi näiden tulosten pohjalta vain arvailla. Yksilöiden väliset erot kokea kuormittumista tai keinot palautua työstä ovat yksilöllisiä, eikä niistä voi tehdä yleistettäviä.

Uskallan tulkita, että johtajien kynnys jäädä sairaslomalle on oletettavan korkea, ja heillä on ennemminkin rohkeus hakea työkykyä ylläpitävää tukea työterveydeltä. On hyvä asia, että työterveydestä saa apua haastaviin tilanteisiin, mutta tuskin on tarkoituksenmukaista, että työtä haastavat tilanteet ovat pysyviä ja niiden kanssa joutuu taistelemaan vuodesta toiseen. Ennemminkin olisi syytä kehittää päiväkodin johtajien työn sisältöä inhimilliseksi ja työssä onnistumista tukevaksi. Monet tutkimukset tukevat työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyttä työkyvyn ylläpidolle, jolla on myönteiset vaikutukset työn tuottavuudelle ja laadulle (ks. Crawford ym., 2010; Hakanen, 2004; Hyvärinen ym., 2017; Työterveyslaitos, 2022; Viitala, 2021).

Tutkimukseni viimeisen kysymyksen tulokset antavat vastaajien ratkaisuehdotuksia kuormittuneisuuden vähentämiseen johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista johtajan työhön. Vastauksissa korostui resurssien lisäämisen tarve, joita toivottiin sekä varajohtajajärjestelmän kehittämiseen että varahenkilöiden lisäämiseen. Varajohtajat nähtiin tarpeellisena jakamaan vastuuta eritoten perehdytykseen ja pedagogiseen johtamiseen

liittyvissä työtehtävissä. Tuloksista nousi esiin perehdyttämisen tarve pedagogiikan, turvallisuuden ja arjen rakenteiden kannalta oleellisten asioiden osalta, mikä vei johtajilta kohtuuttoman paljon aikaa. Tätä työtä helpottamaan kaivattiin lisää työvoimaa, joka olisi saavutettavissa muuttamalla varajohtajajärjestelmää.

Olennaisesti työhön liittyvä täydennyskoulutus mutta myös koulutuksen puutetta paikkaava henkilöstön kouluttaminen nähtiin tärkeänä voida toteuttaa, jota helpottamaan olisi tärkeää palkata lisähenkilöstöä. Johtajat halusivat myös enemmän kohdennettua koulutusta muodollisesti epäpäteville työntekijöille, jotta johtajan työtä ei kuormittaisi liiallinen alan perusasioihin perehdyttäminen. Jos mietitään tähän liittyen turvallisuuden johtamista yksiköissä, parantaisi pysyvämpi varahenkilöstö myös henkilöstön turvallisuuden osaamista, eikä alati vaihtuvat sijaiset kuormittaisi lisäämällä jatkuvaa osaamisen vajeesta johtuvaa perehdyttämisen tarvetta.

Vastatessaan kysymykseen työn kuormittavuutta vähentävistä toimista nousi vastaajilta vahvasti esiin talouden johtamista kuormittavana tekijänä kohtuuttomilta tuntuvat talouden seurannan mittarit. Arvostelua osakseen sai niin täyttö- ja käyttöasteet kuin tilapaikkamitoituksetkin. Tilapaikkamitoitusten seuranta loi paineita täyttää tiloja yli, joka vaikeutti ryhmien toimintaa. Jos ryhmissä toimii muodollisesti epäpätevää henkilöstöä, joilla ei ole alalta kokemusta tai he eivät ole koulutuettu johtamaan tiiminsä pedagogiikkaa, on heidät entistä vaikeampi johtaa löytämään joustavia ja luovia ratkaisuja toimia lasten kanssa tiloissa, jotka vaativat toiminnan porrastamista ja tilojen jakamista muiden ryhmien kanssa.

Johtajat toivat esiin työtään kuormittavina tekijöinä eettisen ja moraalisen kuorman johtuen muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista johtajan työlle. Tätä painetta voi tulkita syntyvän eritoten siitä, että joutuu tekemään päätöksiä vastoin ohjaavia asiakirjoja eikä arjessa voida toteuttaa tavoitteiden mukaista toimintaa, koska mitoituksia seurataan niin tiukasti koko päiväkodin tasolla. Tämä johtaa henkilöstön siirtymisiin ryhmien ja yksiköiden välillä, joka haastaa eritoten alalle kouluttamatonta henkilöstöä tai joilla on alalta vain vähän kokemusta. Johtajan työssä jatkuvat muutokset heikentävät kokonaisuuden

hallintaa ja osaamisen kehittämistä, koska aika on kortilla niin työntekijöillä kuin johtajalla. Jos ryhmätasolla on vajetta henkilöstöstä, silloin on vaikea irrottaa mistään tiimistä työntekijää esimerkiksi siihen turvallisuuden perehdyttämiseen. Liian tiukat mitoitukset johtuen talouden seurannan mittareista heikentävät työoloja, joihin johtavat myös toivoivat parannuksia.

Johtajat toivat esiin myös palkkauksen parantamisen, jolla on vaikutusta alan vetovoimaan, mutta myös pitovoimaan. Tällä hetkellä ala kärsii molempien puutteesta. Ammattiliitot sekä yksittäiset työntekijät ovat tuoneet vahvasti esiin julkisuudessa palkkauksen suurena epäkohtana, johon täytyisi puuttua, jotta työn vaativuus vastaisi siitä saatavaa korvausta.

7.5 Pohdinta

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää päiväkodin johtajien kokemuksia muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikutuksista heidän työhönsä. Mielestäni tutkimukseni onnistui antamaan vastauksia tutkimuskysymyksiini hyvin. Sain laajan kuvan siitä, miten eri tavoin johtajat kokevat muodollisesti epäpätevän henkilöstön vaikuttavan heidän työhönsä ja varhaiskasvatustoimintaan. Vaikutukset näkyivät kaikilla päiväkodin johtajan tehtävänkuvauksen osa-alueilla, mutta eniten vaikutukset näkyivät pedagogiikan johtamisessa ja henkilöstön johtamisessa. Vaikutukset näkyivät pedagogiikan johtamisessa laatua heikentävinä tekijöinä, kun taas henkilöstön johtamisessa ne näkyivät lisääntyvänä työmääränä.

Pedagogisesti laadukas varhaiskasvatus on kaiken toiminnan tavoite, jonka keskiössä on lapsen edun ensisijaisuus. Tämä saavutetaan vahvalla henkilöstön substanssiosaamisella, joka saadaan alan tasokkaan koulutuksen kautta. Tämä näkemys tulee esiin monien tutkijoiden näkemyksistä ja myös minun tutkimukseni tuloksista. Koulutetun henkilöstön saamiseksi alalle on tehtävä lujasti töitä, jotta varhaiskasvatusalan merkittävät 2000-luvun kehitysaskeleet ja uudistukset eivät jäisi toteutumatta käytännössä. Mielestäni on väärä lähestymistapa ongelmaan lähteä keventämään varhaiskasvatuslain asettamia kelpoisuusvaatimuksia, jota on myös ehdotettu ratkaisuksi saatavuusongelmiin julkisuudessa, esimerkiksi tiede- ja

kulttuuriministeri Petri Honkosen antamassa haastattelussa Helsingin sanomille (Hemmilä, 2022).

Mielestäni on tärkeää ylläpitää jo saavutetut kehitysaskeleet, mutta jotain vallitsevalle tilanteelle täytyy toki tehdä. On harmillista ja turhauttavaakin huomata, miten paljon varhaiskasvatuksen tilasta on tehty politikoinnin kohde. Konkreettiset korjaavat teot asian suhteen ovat jääneet vähäisiksi ja alan epätoivo vain syvenee. Kuntien yksistään on mielestäni mahdotonta korjata tilannetta, ja oman näkemykseni mukaan heidän tärkein tehtävänsä on yrittää vaikuttaa vallitseviin työoloihin vähentämällä kuormitusta nykyisellään ja sopeuttamalla työelämän vaatimuksia olemassa oleviin resursseihin. Tutkimukseni tulosten perusteella vallitsevien resurssien ja niiden vaikutusten äärellä päiväkodin johtajien työkyky on merkittävästi uhattuna, ja sopeuttamistoimia tarvitaan, jotta varhaiskasvatuksen laatua ja toiminnan tavoitteita kannatteleva keskijohto ei uupuisi työssään.

Muodollisesti epäpätevä henkilöstö ei ole syyllinen tilanteeseen, vaan heidän avullaan lakisääteistä toimintaa pystytään päivittäin pyörittämään. Jos kuitenkin puhutaan varhaiskasvatuksesta osana lapsen opinpolun kokonaisuutta ja oppimisen edellytysten turvaamista, on tärkeää tunnistaa ne puutteet, joita henkilöstön osaamisen vaje aiheuttaa varhaiskasvatusalalle. Vastaus ei mielestäni voi olla, että kunnat itse kouluttaisivat työntekijänsä. Varhaiskasvatustyön tulee pohjata tutkittuun tietoon, pedagogiseen lähestymistapaan ja didaktiseen asiantuntemukseen, joita ei voi saavuttaa pelkästään työn kautta. Riittävä substanssiosaaminen alalle täytyy ensin voida hankkia korkeakoulutuksen kautta, jotta alalla on kaiken aikaa tuore tutkittu tieto käytettävissä toiminnan laadun turvaamiseksi.

Osaamisen vajeesta johtuvat puutteet ja haasteet alalla on tärkeä tiedostaa ja reagoida puutteisiin tarvittavalla tavalla. Oman johtajakokemukseni perusteella törmään usein eri toimeksiannoissa lauseen alkuun ”Esihenkilö on vastuussa…”. Moni asia voidaan katsoa kuuluvan esihenkilön vastuulle, joka varhaiskasvatuksessa useimmiten tarkoittaa keskijohtoa eli päiväkodin johtajia. Ratkaisu ongelmiin ei voi olla vastuun siirtäminen päiväkodin johtajille, sillä raja tulee lopulta vastaan. Tutkimusteni tulosten perusteella se raja on jo tullut vastaan.

Toimia tarvitaan, jotta päiväkodin johtajan työ olisi inhimillistä ja siinä tehtävässä olisi mahdollista onnistua menestyksekkäästi, ei vain suoriutua. Tähän voi työnantaja mielestäni vaikuttaa, sillä on suurinta vastuunkantamista huolehtia työntekijöidensä työssä jaksamisesta huolehtimalla tehtävänkuvauksen ajantasaisuudesta ja kohtuullisuudesta. Vielä hienompaa olisi, jos voisi vallitsevista alan haasteista huolimatta puhua työssä viihtymisestä.

7.6 Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys

Kelpoisen henkilöstön saatavuusongelmat varhaiskasvatusalalla ovat laajentuneet merkittävästi koskemaan jo muutakin Suomea. Tutkimukseni tulokset valottavat tilanteen vaikutuksia varhaiskasvatusalaan ja siellä erityisesti päiväkodin johtajien työhön. Tiuhaan vaihtuva henkilöstö, henkilöstön osaamisen vaje ja merkittävästi lisääntyneet hallinnolliset tehtävät vaikuttavat tulosten mukaan johtajien työssä kuormittumiseen. Työn kuormittavuus ja ihmisten uupuminen työssään ovat aiheita, jotka ovat saaneet paljon mediassakin näkyvyyttä. Työn kuormittavuuteen on havahduttu varsinkin sen seuraamien sairauspoissaolojen kustannusten lisääntymisen valossa.

Työhyvinvoinnin merkitys niin yksilölle itselleen kuin työnantajapuolellekin on keskeinen tekijä, kun mietitään, miten ihmiset saataisiin jaksamaan työssään paremmin ja kokemaan työn mielekkyyttä ja motivaatiota, jotka ovat yhteydessä työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Tehokkuusajattelussa korostuu monesti kustannustehokkuus, jolloin säästöjä haetaan palkkakustannuksista. Kuormittavuuden kokemus kytkeytyy usein siihen, että aika ei riitä tekemään itselle nimettyjä työtehtäviä. Kustannustehokkuus kääntyykin itseään vastaan, kun ihmisten uupuessa työkuorman alla kustannukset siirtyvät sairauspoissaoloista johtuviin kustannuksiin.

Tutkimukseni tulokset kuvaavat tämänhetkistä tilannetta Helsingin kaupungin päiväkotien johtamisessa. Ne eivät ole yleistettävissä totuudeksi päiväkodin johtajien työstä ennen, nyt ja aina, vaan tässä aikakaudessa, ajanjaksossa ja tietyssä kaupungissa. Kaupungin resursseista päätetään aina kuntakohtaisesti, jonka vuoksi kokemukset työn kuormittavuudesta voidaan kokea eri tavoin eri

kunnissa. Tulokset antavat kuitenkin yleiskuvaa siitä, mitä vaikutuksia muodollisesti epäpätevällä henkilöstöllä on päiväkodin johtajan työhön. Tietyt lainalaisuudet varhaiskasvatuksen johtajuudessa tulevat esiin monien eri kuntien johtamisessa, joten tuloksia voi mielestäni pitää siinä mielessä yleistettävinä. Jos ajatellaan tutkimustuloksiani varhaiskasvatuksen laadun tuottamisen näkökulmasta, joihin päiväkodin johtajilla on iso vaikutus, näen teettämäni tutkimustuloksilla olevan paljonkin yhteiskunnallista merkitystä ja vaikutusta johtajien työssä jaksamiseen sekä työkykyyn tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta.

Tutkimukseni herättää monia ajatuksia, joiden jatkotutkiminen olisi mielestäni oleellista. Tämä tutkimus antoi vasta pintaraapaisun monille ilmiöille varhaiskasvatuksen työkentällä. Osaamisen vajeen vaikutukset erityisesti pedagogiseen johtamiseen ja sen kautta varhaiskasvatuksen laatuun kaipaavat syventämistä, jotta saadaan monipuolisempi ja tarkempi kuva varhaiskasvatuksen laatua heikentävistä tekijöistä ja niiden vaikutuksista. Laatua heikentävien tekijöiden tutkiminen toisi mielestäni tarpeellista puskuria päättäjille siitä, miten tärkeää on satsata hyvin nopeastikin niihin tekoihin ja ratkaisuihin, joilla saavutetaan alalle sen kaipaamaa veto- ja pitovoimaa sekä alalle tarvittavaa osaamista.

LÄHTEET

Cabrera-Murcia, E.P. (2021). How Leadership Should Be Exercised in Early Childhood Education? Magis (Bogotá, Colombia), 14, 1–24. https://doi.org/10.11144/Javeriana.m14.hlsb

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). Research Methods in Education. Routledge.

Crawford, E.R., LePine, J.A. & Rich, B.L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. Journal of Applied Psychology, 95(5), 834–848. https://doi.org/10.1037/a0019364

Dunn, R.G. (2018). Toward a pragmatist sociology: John Dewey and the legacy of C. Wright Mills. Temple university press.

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2022). Yritysturvallisuus. https://ek.fi/hyotytietoa-yrityksille/yritysturvallisuus/ (Viitattu 19.3.2022)

Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere University Press. https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3

Fonsén, E. & Ukkonen-Mikkola, T. (2019). Early childhood education teachers´ professional development towards pedagogical leadership. Educational Research (Windsor), 61(2), 181–196. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/00131881.2019.1600377

Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa - valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. Sosiologia, Vuosikerta. 58, Nro 1, Sivut 54-69. http://hdl.handle.net/10138/328419

Hakanen J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Sosiaalipsykologian alan väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:9789522618153

Harisalo, R. (2009). Organisaatioteoriat. Tampere University Press

Harpelund, C., Højberg, M. T. & Nielsen, K. U. (2019). Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start. Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/9781787695818

Heikka, J. (2014). Distributed pedagogical leadership in early childhood education. Tampere University Press 2014 https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2

Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hemmilä, I. (2022, 19. elokuuta). Ministeri Honkonen helpottaisi päiväkotien palkkausta: ”Päiväkoteihin uhkaa levitä sama työvoimapula, mikä on hoiva-alalla. https://www.hs.fi/politiikka/art-2000009014392.html

Hognestad, & Bøe, M. (2014). Knowledge Development through Hybrid Leadership Practices. Nordisk Barnehageforskning, 8. https://doi.org/10.7577/nbf.492

Hujala, E. (2004). Dimensions of leadership in the childcare context. Scandinavian Journal of Educational Research, 48(1), 53–71. https://doi.org/10.1080/0031383032000149841

Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press, 213–234. https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311131585

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

Hurmerinta, A. & Nummela, N. (2020). Monimenetelmätutkimus. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Hyvärinen, K., Saaranen T. & Tossavainen, K. (2017). Ammatillinen osaaminen työhyvinvoinnin osana – kyselytutkimus terveysalan opettajille. Hoitotiede, 29(4), 252–263.

Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(16), 2882–. https://doi.org/10.3390/ijerph16162882

Lastensuojelun keskusliitto. (2022). Lapsella on oikeus laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. Lastensuojelun keskusliiton politiikkasuositus 4/2022. https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2022/08/20220817PolitiikkasuositusLapsellaOnOikeusLaadukkaaseenVarhaiskasvatukseen.pdf (Viitattu 2.4.2023)

Kinnunen, M., Kukka, A., Laasola, J., Laurila, H., Järvinen, J., Mykkänen, P., Nurminen, N., Ojanperä, K., Rapinoja, R., Seppälä-Vessari, E., Siitonen, E. & Tonttila, O. (2019). Varhaiskasvatuksen ABC. Tehyn julkaisusarja F: 1/2019 https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/2019_varhaiskasvatuksen_abc_id_14351.pdf

Kuokkanen, K. (2022, 10. marraskuuta). Helsingin hätähuuto valtiolle: Pormestarit vaativat miljoonia euroja lisää rahaa. Helsingin sanomat. https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009189594.html

Kuokkanen, V. (2022, 25. lokakuuta). Varhaiskasvatuksen työntekijäpulaan ei ole luvassa ratkaisuja lähiaikoina. Helsingin sanomat. https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009158397.html

Kunta- ja hyvinvointityönantajat - KT. (2022). KVTES/2018/palkkaus/palkkausjärjestelmä. https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2018/luku-2-palkkaus/palkkausjarjestelma Viitattu 14.2.2022

Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino.

Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus, 35(1), 30–46. https://doi.org/10.33336/aik.94120

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus.

Lastentarhanopettajaliitto. (2018). Varhaiskasvatuksen opettajan laaja-alainen osaaminen. Lastentarhanopettajaliitto LTOL, 5. painos, 9/2018. https://www.vol.fi/uploads/2019/01/10767eb6-sateenvarjo_5painos_vedos3.pdf

McDowall Clark, R. & Murray, J. (2012). Reconceptualizing leadership: leadership in the early years. McGraw-Hill Education

Mönkkönen. (2007). Vuorovaikutus: dialoginen asiakastyö. Edita.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus.

Nixon, C. (2018). Global human resource management. ETP. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma99779406690 5973

OECD (2012). Starting Strong III: A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264123564-en

Opetushallitus. (2019). Osaaminen 2035. Raportit ja selvitykset 2019:3. Grano Oy. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Opetushallitus. (2022). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2022:2a. Grano Oy. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_1.pdf

Opetushallitus, (2022/2). Varhaiskasvatuksen turvallisuustyön organisointi ja johtaminen. https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatuksen-turvallisuustyon-organisointi-ja-johtaminen viitattu 19.3.2022

Pesonen, J., Karlsson, J., Lahdenperä-Laine, J., Lahin, L., Mankinen, T., Pakanen, A., Pihlainen, R-L. ja Sutinen, S. (2020). Varhaiskasvatuksen opettajan ammattieettiset ohjeet. Varhaiskasvatuksen opettajien liitto VOL.

https://www.vol.fi/uploads/2020/09/6a555d2b-ammattieettiset-ohjeet_1.painos_low.pdf

Portin, B., Schneider, P., DeArmond, M. & Gundlach, L. (2003). Making Sense of Leading Schools: A Study of the School Principalship. Center on Reinventing Public Education, Daniel J.

Raatikainen, P. (2005). "Ihmistieteet - tiedettä vai tulkintaa?" Teoksessa Meurman-Solin & Pyysiäinen (toim.) Ihmistieteet tänään. Gaudeamus.

Ranta, T. & Martikainen, S. (2019). Turvallisuusjohtaminen varhaiskasvatuksen tukena – lapsen oikeus turvalliseen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen. Laurea julkaisut.

Rohacek, M., Adams, G.C. & Kisker, E. (2010). Understanding quality in context: Child care centers, communities, markets, and public policy. Washington, DC: Urban Institute. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED511767.pdf (Viitattu 2.4.2023)

Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. Journal of Organizational Behavior, 25, 293–315. https://www.proquest.com/docview/224901572/fulltextPDF/62FCCF433C2B461DPQ/1?accountid=14242

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt H., Lahtinen, J., Lohi, N. ja Mäkelä, M. (2021). ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään” -Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 23:2021 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/336810/KARVI_2321.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tengland, P.A. (2011). The concept of work ability. Journal of Occupational Rehabilitation 21(2), 275– 285. https://doi.org/10.1007/s10926-010-9269-x

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työterveyslaitos (2022). Stressi ja työuupumus. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus

Valtioneuvosto. (2021). Valtioneuvoston koulutuspoliittinen selonteko. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:24. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-622-8

Varhaiskasvatuslaki. (2018). https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540

Valli, R. (2018) Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing oy. https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus

Vilkka, H. (2021/2). Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus.

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. (2018). Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 24:2018.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

Epäpätevä henkilöstö päiväkodin johtajan työn kuormittavuustekijänä

Piia Kyntäjä
Pro gradu -tutkielma
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisterikoulutus, varhaiskasvatus
Tampereen yliopisto

Jokaiseen kohtaan tulee vastata, jotta kyselyssä pääsee eteenpäin. Vastaamiseen kuluu aikaa n. 15 minuuttia.
Huom! Jos vastaat matkapuhelimella, huomioi että jotkin kysymyksistä pitää klikata auki, jotta näkee kaikki vaihtoehdot.

* Pakollinen

Taustatiedot

1. Mikä korkein koulutus sinulla on? *

- ◯ Opistoasteen lastentarhanopettaja
- ◯ Varhaiskasvatuksen kandidaatti
- ◯ Varhaiskasvatuksen maisteri
- ◯ Sosionomi (amk)
- ◯ Sosionomi (yamk)
- ◯ Sosiaalikasvattaja
- ◯ Varhaiskasvatuksen erityisopettaja
- ◯ Muu

2. Onko sinulla jokin johtamisen ammattitutkinto lisänä? *

- ◯ Lähiesimiestyön ammattitutkinto LAT
- ◯ Johtamisen erikoisammattitutkinto JET
- ◯ Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto JYET
- ◯ Jokin muu
- ◯ Ei ole

3. Kuinka monta vuotta olet toiminut päiväkodin johtajan tehtävässä? *

- ◯ alle 1 vuotta
- ◯ 1-5
- ◯ 6-10
- ◯ 11-15
- ◯ 16-20
- ◯ 21-25
- ◯ yli 25 vuotta

4. Kuinka monta suoraa alaista sinulla on? Älä laske tähän mukaan päiväkotiapulaisen vakanssia. *

- ◯ alle 10
- ◯ 10-14
- ◯ 15-19
- ◯ 20-24
- ◯ 25-29
- ◯ 30-34
- ◯ 35-39
- ◯ 40-44
- ◯ 45-49
- ◯ 50 tai yli

5. Kuinka monessa eri toimipisteessä yksikkösi sijaitsee? *

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5 tai useammassa

6. Minkä tason varajohtaja sinulla on? *

- ◯ 1. tason varajohtaja
- ◯ 2. tason varajohtaja
- ◯ 3. tason varajohtaja

7. Kuinka monta opettajan määräaikaista työsopimusta sinulla on tällä hetkellä, joissa toimii epäpätevä opettaja? Laske tähän mukaan myös erityisopettajan tehtävissä toimivat epäpätevät. *

- ◯ Ei yhtään
- ◯ 1-3
- ◯ 4-6
- ◯ 7-9
- ◯ 10 tai enemmän

8. Kuinka monta lastenhoitajan määräaikaista työsopimusta sinulla on tällä hetkellä, joissa toimii epäpätevä lastenhoitaja? *

- ◯ ei yhtään
- ◯ 1-3
- ◯ 4-6
- ◯ 7-9
- ◯ 10 tai enemmän

9. PEDAGOGISEN TYÖN JOHTAMINEN Päiväkodin johtaja johtaa Helsingin varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetuksen opetussuunnitelman mukaista toimintaa varhaiskasvatusyksikössä yksikön toimintasuunnitelman mukaisesti, ja johtaa yksikön pedagogiikan tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, arviointia ja kehittämistä. *

	ei ollenkaan	jonkin verran	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin
Kuinka hyvin mielestäsi yksikkösi työntekijät ymmärtävät ja osaavat varhaiskasvatussuunnitelman sisällöt?	◯	◯	◯	◯	◯
Kuinka hyvin mielestäsi yksikössäsi toteutuu vasun mukainen toiminta?	◯	◯	◯	◯	◯
Kuinka hyvin yksikössäsi toteutuu tavoitteiden mukainen toiminta, joka pitää sisällään säännöllisen toiminnan arvioinnin ja arviointitulosten pohjalta toteutettavan toiminnan kehittämisen?	◯	◯	◯	◯	◯

10. *

	en ollenkaan	jonkin verran	melko paljon	paljon	erittäin paljon
Kuinka paljon koet kuormitusta ja stressiä epäpätevän henkilöstön vaikutuksesta yksikkösi pedagogiseen johtamiseen?	○	○	○	○	○

11. Kuvaile, miten eri tavoin epäpätevän henkilöstön vaikutus näyttäytyy pedagogisessa johtamistyössäsi. *

12. HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN Päiväkodin johtaja vastaa yksikön lain ja asetuksen mukaisesta henkilöstösuunnittelusta ottaen huomioon eri ammattiryhmien ammatillisen osaamisen ja lapsen edun. Vastaa yksikön rekrytoinnin suunnittelusta ja toteuttamisesta, työaikasuunnittelusta sekä perehdytyksestä ja toimintavaltuuksiensa puitteissa henkilöstöön liittyvästä päätöksenteosta, henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä strategian mukaisesti. *

	heikko	melko heikko	kohtalainen	hyvä	erittäin hyvä
Kuinka hyvänä pidät oman yksikkösi ammatillisen osaamisen tasoa suhteessa nykyhetken osaamisvaatimuksiin varhaiskasvatuksessa?	○	○	○	○	○

13. Kuinka hyvin mielestäsi yksikössäsi toteutuu kasvatustilanteissa lapsen edun ensisijaisuus, joihin kuuluu mm. lapsen kuulluksi tuleminen, hänen mielipiteidensä huomioon ottaminen, sensitiivinen ja hyvinvointia tukeva kohtaaminen, yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu sekä kasvua ja oppimista tukeva toiminta? *

	ei ollenkaan	jonkin verran	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin
Lapsen kuulluksi tuleminen	○	○	○	○	○
lapsen mielipiteiden huomioon ottaminen	○	○	○	○	○
sensitiivinen ja hyvinvointia tukeva kohtaaminen	○	○	○	○	○
yhdenvertain en ja tasa-arvoinen kohtelu	○	○	○	○	○
kasvua ja oppimista tukeva toiminta	○	○	○	○	○

14. *

	en ollenkaan	jonkin verran	melko paljon	paljon	erittäin paljon
Kuinka paljon koet kuormitusta ja stressiä henkilöstön osaamisen johtamisesta?	○	○	○	○	○

15. Kuvaile, minkälaisia haasteita olet kokenut johtuen henkilöstön osaamisen vajeesta. *

16. Kuinka monta kertaa olet tehnyt rekryilmoituksen kuluneen puolen vuoden aikana? Laske erikseen hakemukset, jos olet joutunut hakemaan samaan tehtävään uudelleen. *

- ◯ en yhtään
- ◯ 1-3
- ◯ 4-6
- ◯ 7-9
- ◯ 10 tai enemmän

17. Kuinka monta työsopimusta olet tehnyt kuluneen puolen vuoden aikana? Laske tähän mukaan myös sopimukset, jotka ovat jatkosopimuksia samalle henkilölle. *

- ◯ en yhtään
- ◯ 1-3
- ◯ 4-6
- ◯ 7-9
- ◯ 10 tai enemmän

18. *

	en yhtään	jonkin verran	melko paljon	paljon	erittäin paljon
Kuinka paljon koet kuormitusta ja stressiä rekrytoinnista ja työsopimusten tekemisestä?	◯	◯	◯	◯	◯
Kuinka paljon koet kuormitusta ja stressiä työntekijöiden perehdytyksestä heidän työtehtäviinsä?	◯	◯	◯	◯	◯

19. Kuvaile, miten eri tavoin työtehtäviin perehdyttämiseen vaikuttaa perehdytettävän epäpätevyys. *

20. Henkilöstön väliset ristiriidat *

	ei yhtään	jonkin verran	melko paljon	paljon	erittäin paljon
Kuinka paljon työyhteisössäsi on henkilöstön välisiä ristiriitoja?	○	○	○	○	○
Kuinka paljon koet kuormitusta ja stressiä henkilöstön välisistä ristiriidoista?	○	○	○	○	○

21. Onko henkilöstön epäpätevyydellä jokin vaikutus ristiriitoihin? Jos on, niin kuvaile minkälaisia vaikutuksia. *

22. ASIAKASTYÖN JOHTAMINEN JA MONIALAINEN YHTEISTYÖ
Päiväkodin johtaja vastaa asiakasohjausprosessista. Toteuttaa ja kehittää yksikön ja varhaiskasvatusalueen varhaiskasvatuspalveluja. Päättää lasten varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen ottamisesta. Vastaa lasten tuen tarpeen kohdentamisesta yksikössä. Toimii varhaiskasvatuksen asiantuntijana ja vastaa monialaisen yhteistyön ja tiedonkulun toteutumisesta.
Muutos: Tähän kohtaan työnkuvausta on tullut muutos 2022 vuoden alusta, jonka jälkeen päiväkodin johtajan tehtäviin ei kuulu enää asiakasohjausprosessista vastaaminen, vaan hän toimii yhteistyössä palveluohjaajien kanssa vastaten yksikkönsä varhaiskasvatuspaikkojen ja ryhmien suunnittelusta. Uudistettua työnkuvausta tältä osin ei ole vielä saatavilla, joten vastataan tämän kohdan kysymyksiin vanhan pohjalta mutta poissulkien asiakasohjausprosessin *

	en ollenkaan	jonkin verran	melko paljon	paljon	erittäin paljon
Kuinka paljon koet epäpätevän henkilöstön vaikuttavan ryhmien muodostamiseen?	○	○	○	○	○

23. Kuvaile, miten eri tavoin epäpätevä henkilöstö vaikuttaa ryhmien muodostamiseen. *

24. *

	en ollenkaan	jonkin verran	melko paljon	paljon	erittäin paljon
Kuinka paljon käsittelet asiakastyössä si asioita, jotka joko johtuvat tai liittyvät epäpätevään henkilöstöön ?	◯	◯	◯	◯	◯
Kuinka paljon koet kuormitusta ja stressiä asiakastyöstä ?	◯	◯	◯	◯	◯

25. Kuvaile, minkälaisia asioita joudut kohtaamaan asiakastyössäsi johtuen epäpätevästä henkilöstöstä. *

26. Lapsen tuen tarpeiden huomioiminen *

	en ollenkaan	jonkin verran	melko paljon	paljon	erittäin paljon
Kuinka paljon koet tarvetta tukea yksikkösi henkilökunta a erityisen tuen prosesseissa ja erityistä tukea tarvitsevien lasten edun toteutumises sa?	◯	◯	◯	◯	◯
Kuinka paljon työssäsi olet mukana monialaisessa yhteistyössä esim. palaverien muodossa?	◯	◯	◯	◯	◯
Kuinka paljon koet kuormitusta ja stressiä erityisen tuen prosesseista työssäsi?	◯	◯	◯	◯	◯

27. Kuvaile, minkälaisia haasteita koet erityisen tuen prosesseissa johtuen epäpätevästä henkilöstöstä. *

28. TALOUDEN JOHTAMINEN Päiväkodin johtaja vastaa toimivaltansa puitteissa yksikön talouden suunnittelusta ja seurannasta. Vastaa määrärahojen kustannustietoisesta käytöstä, ja hänellä on tilaajavastuu ulkopuolisten palvelujen ostoista sekä hankinnoista. *

	ei ollenkaan	jonkin verran	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin
Kuinka hyvin koet henkilöstösi ymmärtävän talouden johtamiseen liittyviä tehtäviäsi?	◯	◯	◯	◯	◯
Kuinka hyvin koet saavasi tukea työntekijöiltäsi talouden johtamiseen liittyvässä päätöksenteossasi?	◯	◯	◯	◯	◯

29. *

	en ollenkaan	jonkin verran	melko paljon	paljon	erittäin paljon
Kuinka paljon koet kuormitusta ja stressiä talouden johtamisesta yksikössäsi?	◯	◯	◯	◯	◯

30. Kuvaile, minkälaisia haasteita epäpätevä henkilöstö aiheuttaa talouden johtamisellesi. *

31. TURVALLISUUDEN JOHTAMINEN Päiväkodin johtaja vastaa osaltaan yksikön tilojen turvallisuudesta. Osallistuu kiinteistön hoitoon liittyviin tehtäviin. Vastaa henkilöstön työturvallisuudesta ja valmiusosaamisesta sekä varmistaa lasten turvallisen oppimisympäristön. *

	ei ollenkaan	jonkin verran	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin
Kuinka hyvin koet työntekijöide si tietävän turvallisuutee n liittyvistä tehtävistään ja vastuistaan omassa työssään?	◯	◯	◯	◯	◯
Kuinka hyvin koet voivasi luottaa työntekijöide si osaamiseen liittyen lasten turvallisuudes ta huolehtimise en?	◯	◯	◯	◯	◯

32. *

	en ollenkaan	jonkin verran	melko paljon	paljon	erittäin paljon
Kuinka paljon koet kuormitusta ja stressiä turvallisuuden johtamisesta?	◯	◯	◯	◯	◯

33. Kuvaile, minkälaisia haasteita epäpätevä henkilöstö aiheuttaa turvallisuuden johtamisellesi. *

34. Mikä työnkuvauksen osa-alueista mielestäsi kuormittaa ja stressaa sinua eniten johtuen epäpätevästä henkilöstöstä? Laita järjestykseen, 1. työllistää eniten, 5. työllistää vähiten. *

- Pedagogisen työn johtaminen
- Henkilöstön johtaminen
- Asiakastyön johtaminen ja monialainen yhteistyö
- Talouden johtaminen
- Turvallisuuden johtaminen

35. Oletko turvautunut työterveyden palveluihin kuluneen vuoden aikana johtuen epäpätevän henkilöstön aiheuttamasta stressistä tai uupumuksen tunteesta? *

- ◯ Kyllä
- ◯ En

36. Oletko ollut sairaslomalla kuluneen vuoden aikana johtuen epäpätevän henkilöstön aiheuttamasta stressistä tai uupumuksen tunteesta? *

- ◯ En
- ◯ Kyllä, 1-4 päivää
- ◯ Kyllä 1-2 viikkoa
- ◯ Kyllä 3-4 viikkoa
- ◯ Kyllä, 2-3 kuukautta
- ◯ Kyllä, yli 3 kuukautta

37. Mitä haluaisit omin sanoin kertoa liittyen kuormittumiseen, stressiin tai työssä jaksamiseen omassa työssäsi johtuen epäpätevästä henkilöstöstä? *

38. Alaa kuormittava epäpätevän henkilöstön määrä ei tule vähenemään nopealla aikataululla, vaikka sen eteen onkin tehty ratkaisuja Helsingin kaupungilla. Kuvaile ratkaisuehdotuksia kuormittumisen vähentämiseen johtuen epäpätevästä henkilöstöstä, muuta kuin pätevän henkilöstön lisääminen. *