

Panostamme yhteistyöhön!

Tukea sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävien
monialaisten tiimien kehittämiseksi
varhaiskasvatuksessa (SATSA)

Cecilia Heilala, Marina Lundkvist, Nina Santavirta, Mirjam Kalland

Projektia rahoittaa
Svenska kulturfonden



Svenska
kulturfonden

Panostamme yhteistyöhön! Tukea sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävien monialaisten tiimien kehittämiseksi varhaiskasvatuksessa (SATSA)

Vi satsar på samarbete! Stöd för utvecklande av socialt och kulturellt hållbara mångprofessionella team inom småbarnspedagogiken (SATSA)

Hankkeen johtaja/ Projektets ledare: professori Mirjam Kalland

Hankkeen tutkijat/ Projektets forskare: KT/ PeD Marina Lundkvist, KT/ PeD Cecilia Heilala, dosentti/ docent Nina Santavirta

Kasvatustieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto/ Pedagogiska fakulteten, Helsingfors universitet

TAUSTA

Muutoksia varhaiskasvatuksessa

Viime vuosien aikana varhaiskasvatuksen alalla on tapahtunut merkittäviä uudistuksia Suomessa, ja painopiste on siirtynyt siihen, kuinka tärkeää on, että lapset saavat korkealaatuista varhaiskasvatusta (esim. Alila et al., 2014; Heckman, 2006). Uusi varhaiskasvatuksen laki hyväksyttiin vuonna 2015 (tarkistettu 2018) ja uudet kansalliset opetussuunnitelmat julkaistiin varhaiskasvatukseen 2016 (tarkistettu 2018) ja esiopetukseen 2014 (tarkistettu 2016). Uudet opetussuunnitelmat ovat sitovia ja kuvastavat kuinka tärkeää on, että myös pienillä lapsilla on oikeus korkealaatuiseen varhaiskasvatukseen.

Uudet opetussuunnitelmat asettavat uusia vaatimuksia toimintakulttuurille ja siten henkilöstön osaamiselle kasvatuksen, opetuksen ja hoivan pedagogisen kokonaisuuden toteuttamiseksi. Lain edellyttämä toiminta perustuu myös tasa-arvoon, kunnioitukseen, luottamukseen ja toimiviin ihmissuhteisiin sekä lapsen kokonaisvaltaisesta kehityksestä huolehtimiseen. Varhaiskasvatuksen (Opetushallitus, 2018) ja esiopetuksen (Opetushallitus, 2016) toiminta perustuu kansainvälisiin sopimuksiin, kuten YK:n yleissopimukseen lapsen oikeuksista, ja YK:n maailmanlaajuisiin kestävä kehityksen tavoitteisiin (Agenda 2030). Sitä säätelevät myös kansalliset sopimukset, kuten tasa-arvolaki, syrjintälaki ja Suomen perustuslaki, joiden mukaan ketään ei saa syrjiä esimerkiksi iän, sukupuolen, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen tai mielipiteen takia.

Lakipäivityksen 2018 myötä päiväkotien työtiimit koostuvat jatkossa varhaiskasvatuksen opettajista (kasvatustieteen kandidaatit), varhaiskasvatuksen sosionomeista (ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet sosionomit) ja lastenhoitajista/lähihoitajista (sosiaalialan ammatillinen tutkinto). Varhaiskasvatuksen sosionomin tutkinnon suorittaneet ennen lain voimaantuloa, ovat päteviä varhaiskasvatuksen opettajiksi, mutta heillä ei ole oikeutta toimia esikoulun opettajana. Henkilöstön osalta lakimuutokset edellyttävät moniammatillisen yhteistyön kehittämistä, jotta toimintakulttuuri kokonaisuudessaan voisi edistää uusien opetussuunnitelmien periaatteiden ja tavoitteiden toteutumista. Johtajien johtamistaitojen vaatimukset tulevat myös kasvamaan.

Varhaiskasvatuksen tutkimukset ja arvioinnit osoittavat, että toimintakulttuuri, jossa henkilöstön erilaisia vahvuuksia ja osaamista hyödynnetään ja jossa henkilöstön sisäisellä yhteistyöllä on tärkeä rooli, vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin positiivisesti (Repo et al., 2020; Vlasov ym., 2019). Tällä hetkellä työnjako moniammatillisessa työryhmässä voi olla epäselvä ja on epävarmuutta siitä mitä eri ammattiryhmiltä odotetaan, mm. etenkin lähihoitajat kokivat, että heidän roolinsa oli epäselvä suunnittelun, toteutuksen ja pedagogisen toiminnan dokumentoinnin osalta (Repo et al., 2020).

Selkeää johtajuutta tarvitaan myös. Kestävän toimintakulttuurin rakentamiseen tarvitaan myös johtajuutta, joka koostuu tuesta, ohjauksesta ja kannustuksesta. Lisäksi henkilöstö toivoo selkeitä toiminnan rakenteita kuten esim. viikoittaisia kokouksia ja kehityspäiviä (Repo et al., 2020). Työtiimien toimiva moniammatillisuus

on potentiaalinen vahvuus, jota on tutkittava ja tuettava, ja tämän myötä myös varhaiskasvatuksen johtajuutta on kehitettävä.

METODI

Kaikille kuntien varhaiskasvatuksen suomen- ja/tai ruotsinkielisille työntekijöille lähetettiin kyselylomake seuraavissa kunnissa: Hanko, Mustasaari, Porvoo, Kokkola, Turku, Espoo, Vaasa, Inkoo, Vantaa, Helsinki, Raasepori, Kirkkonummi, Uusikaarlepyy ja Parainen. Kyselylomake lähetettiin 540 päiväkotiin ajanjaksoilla marraskuu 2021 – tammikuu 2022 ja tammikuu-helmikuu 2022. Olemme erittäin iloisia, että saimme 332 vastausta, mutta toisaalta emme tiedä kuinka edustavia nämä vastaukset ovat suhteessa alan kokonaistilanteeseen.

Vastaajista nuorin oli 20 vuotta ja vanhin oli 65 vuotta, keski-ikä oli 45 vuotta. Työkokemus vaihteli muutaman kuukauden ja 45 vuoden välillä, mutta oli keskimäärin 18 vuotta. Tämä tarkoittaa, että kysely on tavoittanut eri-ikäisiä ja vaihtelevan työkokemuksen omaavia ihmisiä, mikä on positiivista. Päiväkodin kieli oli: suomi 46.7%, ruotsi 39.4%, kaksikielinen 13.3%, muu 0.6%.

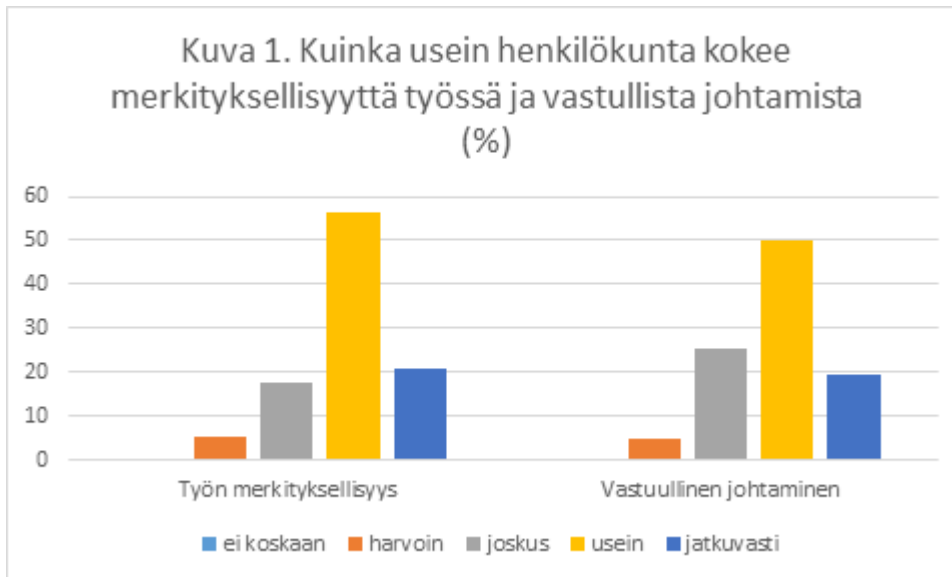
Toimenkuvat koostuivat seuraavista ammattiryhmistä: a) lähihoitajat (32%), b) opettajat, lastentarhanopettajat ja sosionomit (52.5 %), sekä c) johtajat ja varajohtajat (15.5%). Olimme iloisia nähdessämme, että myös erityisopettajat olivat vastanneet kyselyyn, mutta heitä oli kuitenkin melko vähän. Vastaajista 84% oli päteviä hoitamaansa toimenkuvaan.

TULOKSET

Tulokset osoittavat, että kyselyyn vastanneiden mielestä työolot ovat yleisesti ottaen melko hyvät. Alan haastavan työtilanteen vallitessa on kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että kysely ei välttämättä ole saavuttanut koko aiottua väestöä ja tilanne saattaa todellisuudessa olla erilainen suhteessa raportoituihin tuloksiin. On esimerkiksi mahdollista, että niiden kuntien ja päiväkotien henkilökunta, joissa henkilöstöpula on akuutimpi, ei ehtinyt vastata kyselyyn. Tästä huolimatta tulokset antavat tärkeää tietoa siitä, mikä toimii ja mitä voidaan edelleen kehittää.

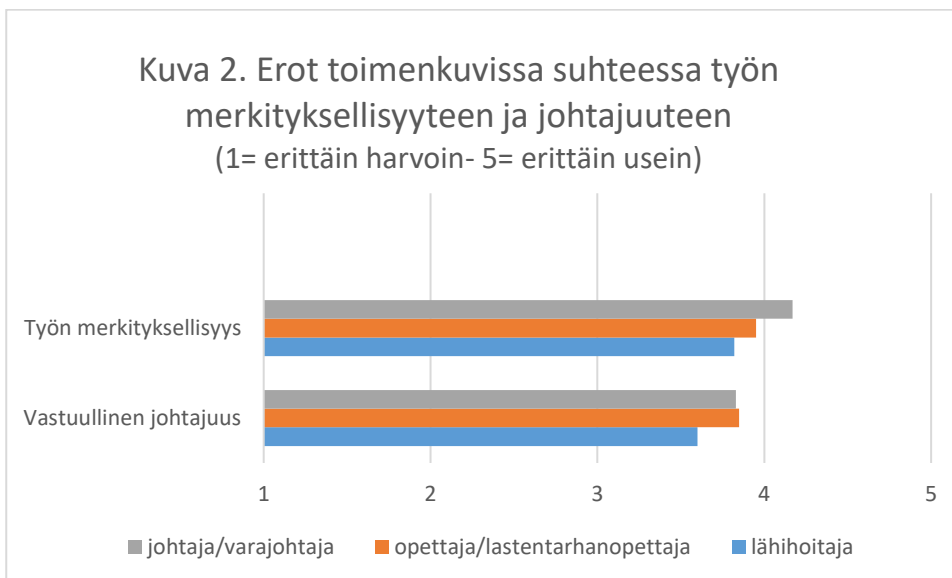
Työn merkityksellisyys ja johtajuus

Tässä tutkimuksessa määrittelimme työn merkityksellisyyden tunteeksi, että työntekijä kokee työn arvokkaaksi ja että omalta osalta voi antaa merkittävän panoksen ja, että työssä on mahdollista käyttää ja hyödyntää osaamistaan. Varhaiskasvatuksen henkilökunta koki työn merkitykselliseksi ja koki saavansa tukea työssä ($M = 3.76$ asteikolla 1= ei koskaan – 5= jatkuvasti). Johtamista mitattiin kysymyksillä, jotka liittyivät johtamistehtävien ytimeen, mm johtopäätösten tekemiseen, muutoksen tukemiseen sekä rakentavuuteen ja työntekijöiden tarpeisiin reagoimiseen. Vastuullinen johtaminen koettiin hyväksi ($M = 3.77$) ja osoittaa, että johtajat tukevat ja kannustavat työntekijöitään. Kuva 1. havainnollistaa henkilöstön kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja vastuullisesta johtamisesta (prosentteissa).



Erot eri toimenkuvissa olevien vastaajien välillä työn merkityksellisyyden ja vastuullisen johtamisen suhteen

Vastaajien työn merkityksellisyyden kokemisessa oli kuitenkin tilastollisesti merkitseviä eroja toimenkuvan perusteella siten, että lähihoitajat tunsivat olonsa opettajia/lastentarhanopettajia ja johtajia/varajohtajia vähemmän tyytyväisiksi (katso kuva 2). Asteikolla 1-5 (1= hyvin harvoin – 5= hyvin usein) lähihoitajat ilmoittivat keskimäärin alhaisempia arvoja kuin kaksi muuta ryhmää. Sama suuntaus oli havaittavissa myös siinä, miten henkilöstö koki vastuullisen johtamisen, eli lähihoitajat olivat vähemmän tyytyväisiä johtamiseen kuin opettajat/lastentarhanopettajat ja johtajat/varajohtajat, mutta sen tilastollinen merkitys ei ollut yhtä vahva. Näyttää siltä, että opettajat/lastentarhanopettajat ja johtajat/apulaisjohtajat näkevät johtamisen samalla tavalla.

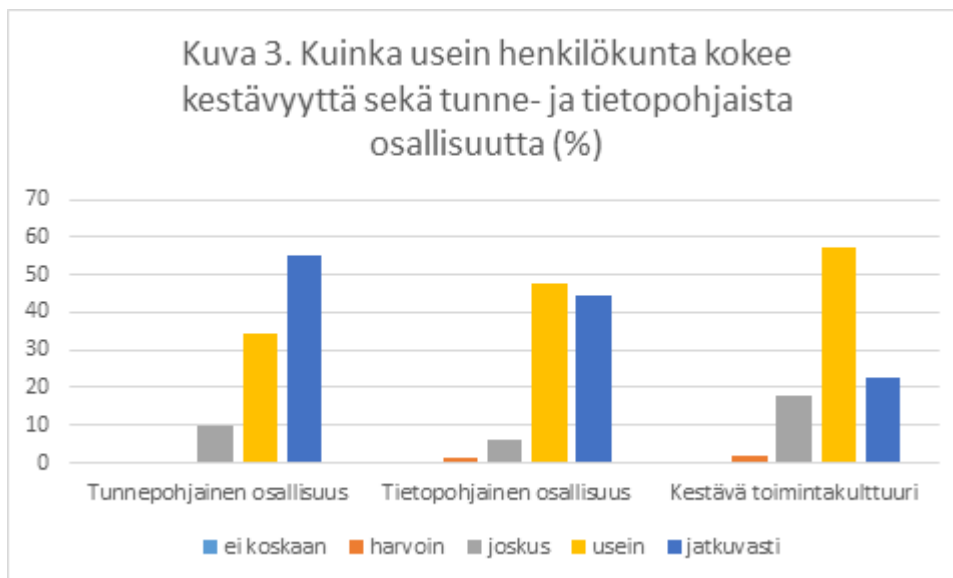


Kestävyys ja osallisuus

Tulokset osoittivat myös, että toimintakulttuuria pidettiin varsin kestäväenä ($M= 3.93$) (katso kuva 3). Kestävää toimintakulttuuria mitattiin kysymyksillä, jotka olivat saaneet inspiraatiota kartoitustyökalu PROSUS:n *sosiaalisesta ja kulttuurisesta kestävyden* osa-alueesta (<https://blogs2.abo.fi/prosus-projektet/the-tool/prosus-suomeksi/>). PROSUS-kartoituksen tavoitteena on kehittää, kartoittaa ja arvioida tiimin kestävyystyötä kollegiaalisessa oppimisprosessissa.

Kysymyksemme kestävästä toimintakulttuurista liittyivät mm. tasa-arvon edistämiseen ja henkilöstön yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamiseen sekä henkilöstön monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden kunnioittamiseen. Osallisuudesta oli myös kysymyksiä, sillä osallisuus on ajankohtainen ilmiö ja selkeästi kirjoitettu varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen opetussuunnitelmiin. Tässä tutkimuksessa osallisuus tarkoittaa yhteisvaikuttamista ja kuulumista, eli sitä, että kokee olevansa hyväksytty ja arvostettu ryhmän jäsen. Osallisuus tiimissä jaettiin tietopohjaiseen ja tunnepohjaiseen osallisuuteen. Tietopohjaista osallisuutta mitattiin kysymyksillä, jotka käsittelivät sitä missä määrin henkilö osallistuu tiedon tuottamiseen ja missä määrin hän on mukana päätöksenteossa. Tunnepohjasta osallisuutta mitattiin kysymyksillä, kuten esimerkiksi missä määrin kokee olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi tiimissä, sekä saa tukea muilta.

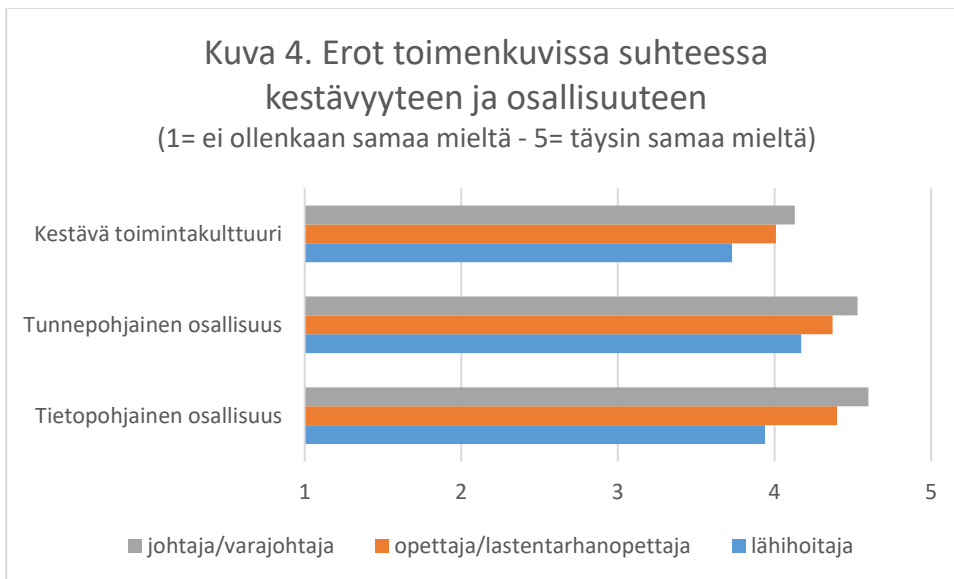
Tietopohjainen osallisuus ($M= 4.28$) ja tunnepohjainen osallisuus koettiin erittäin hyväksi ($M=4.31$). Toisin sanoen suurin osa henkilöstöstä kokee olevansa arvostettu ja osallinen päiväkodin ja tiimin toiminnassa.



Erot eri toimenkuvissa olevien vastaajien välillä kestävyden sekä tunnepohjaisen ja tietopohjaisen osallisuuden suhteen

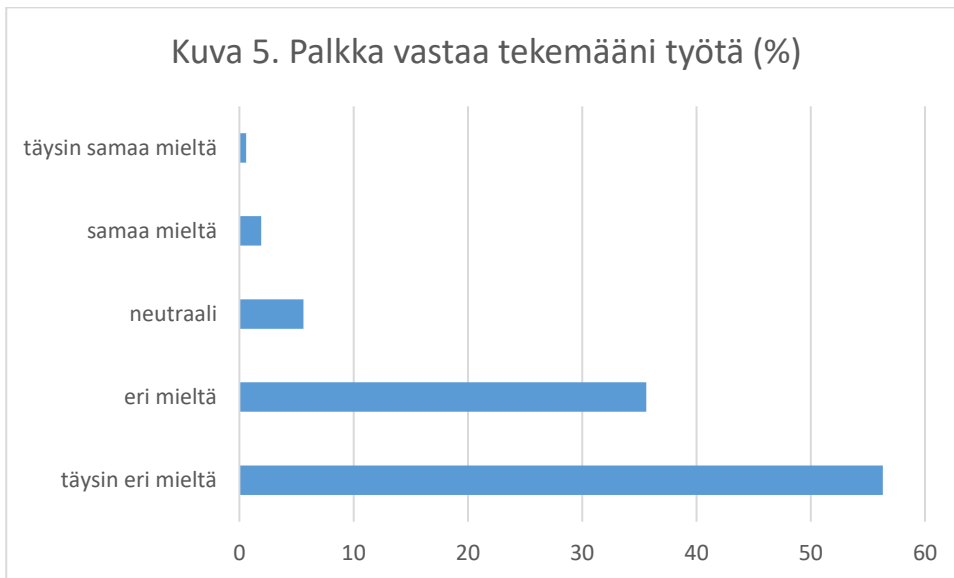
Sama tendenssi kuin yllä liittyen merkityksellisyyteen ja johtajuuteen (kuva 2) oli myös havaittavissa siinä, miten henkilökunta koki kestävyden ja osallisuuden (katso kuva 4), ts. se miten eri toimenkuvan omaavat henkilöt kokivat toimintakulttuurin kestävyden ja osallisuuden eri tavalla oli tilastollisesti merkitsevä.

Kuva 4 havainnollistaa, kuinka lähihoitajien mielestä toimintakulttuuri oli vähemmän kestävä, ja he kokivat myös vähemmän osallisuutta kuin opettajat/lastentarhanopettajat/sosionomit ja johtajat/varajohtajat.



Palkka

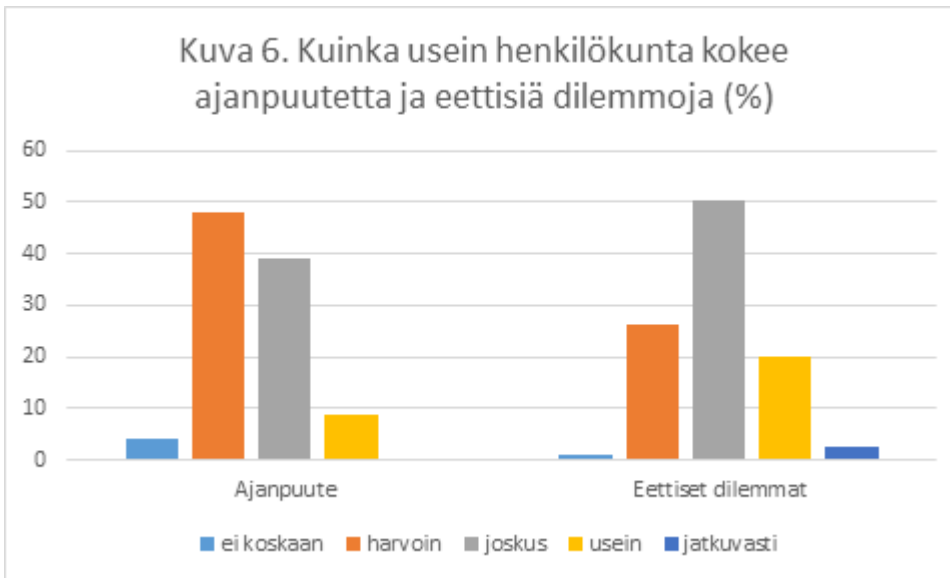
Yhtenä syynä siihen, miksi henkilöstö vaihtaa alaa ja miksi henkilöstön rekrytointi on vaikeaa, on alhainen palkkataso. Opettajien palkat ovat alhaisemmat kuin OECD-maissa keskimäärin (OECD, 2017). Siksi oli odotettu tulos, että varhaiskasvatuksen henkilöstö pääsääntöisesti koki, että palkka ei vastannut tekemää työtä (katso kuva 5).



Ajan puute ja eettiset dilemmat

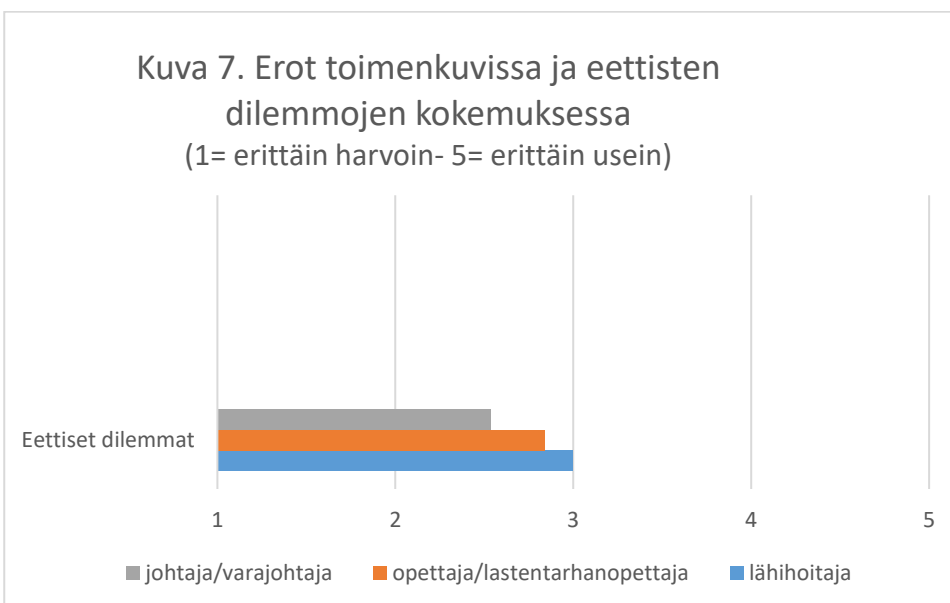
Tutkimuksessa kartoitettiin myös henkilöstön käsityksiä erilaisista stressitekijöistä, kuten ajan puutteesta ja eettisistä dilemmoista (katso kuva 6). Ajan puute koettiin melko suureksi ($M= 3.48$) mikä tarkoittaa, että henkilökunta koki muun muassa, että heillä ei ollut tarpeeksi aikaa antaa lapsille tai tarpeeksi aikaa kommunikointiin lasten vanhempien/hoitajien kanssa.

Vastaajat kokivat keskimäärin melko vähän eettisiä dilemmoja ($M= 2.85$), mutta vastaajien joukossa oli myös henkilöitä, jotka kokivat eettisiä dilemmoja joskus, usein tai jopa jatkuvasti. Eettiset dilemmat viittaavat tilanteisiin, joissa esim. johtaja tietää, että hänellä pitäisi olla aikaa henkilökunnalle, vaikka hänellä ei vain ole sitä. Eettiset dilemmat voivat olla stressaavia, jos niiden kesto pitkittyy. Kuvassa 6 on esitetty henkilöstön kokemuksia ajan puutteesta ja eettisistä dilemmoista.



Erot eri toimenkuvissa olevien vastaajien välillä suhteessa eettisiin dilemmoihin ja ajanpuutteen kokemiseen

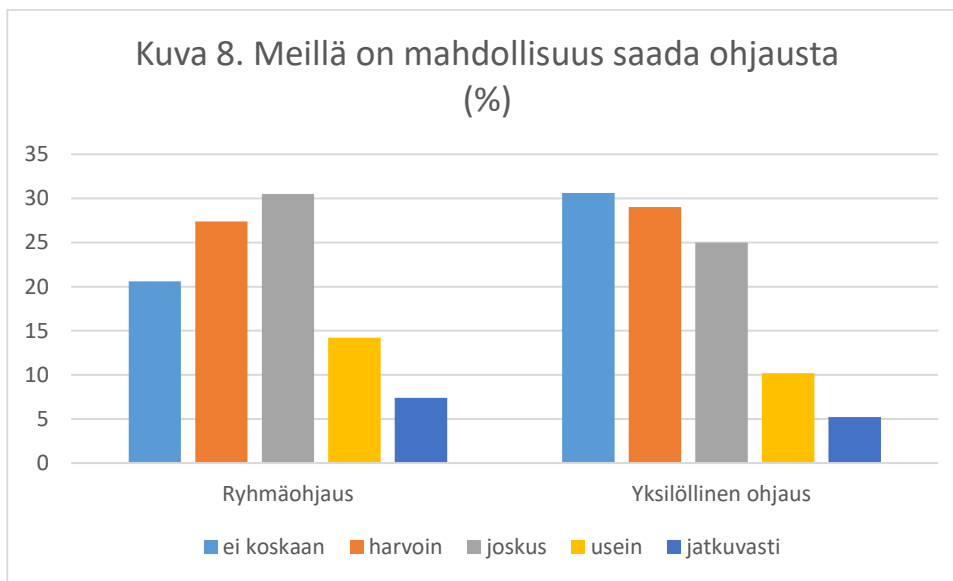
Vaikka eettisiä dilemmoja oli keskimäärin melko vähän, vastaajien välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja siinä, että lähihoitajat kokivat enemmän eettisiä dilemmoja kuin opettajat/lastentarhanopettajat ja johtajat/varajohtajat (katso kuva 7). Ajanpuutteen osalta ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitseviä eroja siinä, miten vastaajat kokivat ajanpuutteen, vaan kaikki kokivat ajanpuutteen suunnilleen samalla tavalla.



Ohjaus

Henkilökuntaa pyydettiin vastaamaan, missä määrin he saivat yksilöllistä ohjausta ja ryhmäohjausta, ja heidän mielestään ohjausta oli aika vähän ($M_{ryhmäohjaus} = 2.60$ och $M_{yksilöllinen\ ohjaus} = 2.31$). Keskimäärin kaikki kokivat ohjauksen määrän vähäisenä, vaikka jotkut kokivatkin saavansa ohjausta usein tai jatkuvasti. Jakauma (prosentteissa) on havainnollistettu alla kuvassa 8.

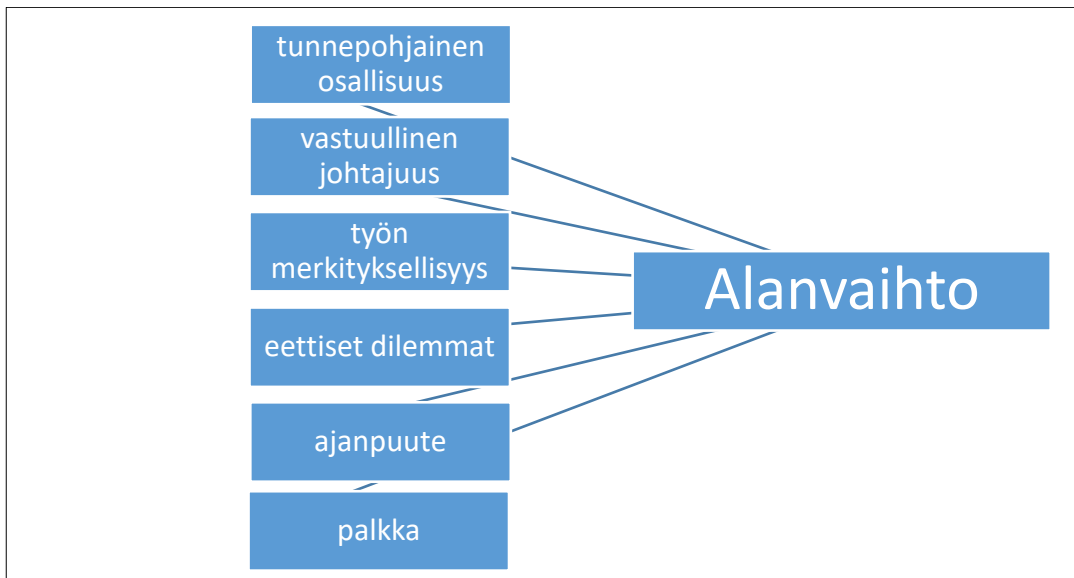
Tilastollisesti merkitseviä eroja ei ollut siinä, miten henkilöstö koki ohjauksen toimenkuvan perusteella, vaikkakin johtajilla/varajohtajilla oli keskimäärin hieman positiivisempi näkemys asiasta. On positiivista huomata, että kaikilla näyttää olevan samat mahdollisuudet ohjaukseen ja ettei yhtäkään ammattiryhmää kohdella eri tavalla.



Alanvaihdolta suojaavat tekijät

Alanvaihto on tällä hetkellä suurta varhaiskasvatuksen alalla, mikä vaikuttaa niin toimintakulttuuriin kuin päiväkotien arvoihin, normeihin ja tavoitteisiin. Se vaikuttaa myös henkilökunnan, lasten ja perheiden välisiin suhteisiin, ja siksi olisi tärkeää tunnistaa tekijät, joilla voidaan vähentää toimialan muutoksia pitkällä aikavälillä. Kun tarkastelimme tekijöitä, jotka voivat selittää alan vaihdon, niin kävi ilmi, että tunnepohjainen osallisuus, vastuullinen johtajuus, koettu merkityksellisyys työssä, eettiset dilemmat, ajanpuute ja palkka olivat tekijöitä, jotka liittyivät tilastollisesti merkitsevästi näihin aikomuksiin (katso kuva 9). Tämä tarkoittaa sitä, että kokemus, että on tunnepohjaisesti osallinen työyhteisössä, vastuullinen johtaminen sekä kokemus siitä, että on riittävästi aikaa tehdä työtä yhdistettynä alhaisempaan eettiseen stressiin, voivat *ehkäistä* alanvaihtoa.

Tulokset osoittavat siis, että osallisuus ja johtajuus ovat tärkeitä tekijöitä, joihin on kiinnitettävä lisähuomiota. On myös tärkeää kehittää tapoja tunnistaa eettiset dilemmat sekä puuttua niihin ajoissa ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi.



Kuva 9. Alanvaihtoon liittyvät tekijät

Alueelliset erot

Jaoimme vastaajat alueisiin seuraavan mukaan: a) Varsinais-Suomi (Turku ja Parainen), b) pääkaupunkiseutu (Kirkkonummi, Espoo, Vantaa, Helsinki), c) muu Uusimaa (Hanko, Raasepori, Inkoo, Porvoo) ja d) Pohjanmaa (Kokkola, Mustasaari, Uusikaarlepyy ja Vaasa). HavaitSIMME, että pääkaupunkiseudulla työskentelevät vastaajat kokivat *enemmän eettisiä dilemmoja, enemmän ajan puutetta ja vähemmän mahdollisuuksia ohjaukseen* verrattuna muihin alueellisiin seutuihin.

Pääkaupunkiseudulla työskennelleet henkilöt raportoivat keskimäärin *enemmän eettisiä dilemmoja* suhteessa muihin alueisiin. Ero oli keskimäärin suurin pääkaupunkiseudun ($M= 3.07$) ja muun Uudenmaan ($M= 2.66$) välillä, sekä pääkaupunkiseudun ($M= 3.07$) ja Pohjanmaan ($M= 2.60$) välillä.

HavaitSIMME myös, että pääkaupunkiseudulla työskentelevät kokivat *enemmän ajan puutetta* kuin muilla alueilla työskentelevät. Ero oli keskimäärin suurin pääkaupunkiseudun ($M=2.63$) ja Pohjanmaan ($M= 2.38$) välillä.

Mahdollisuus ohjaukseen oli alhaisin pääkaupunkiseudulla suhteessa muihin alueisiin. Ero oli keskimäärin suurin pääkaupunkiseudun ($M= 2.25$) ja Pohjanmaan ($M= 2.66$) välillä.

YHTEENVETO

Tulokset osoittavat, että kyselyyn vastanneiden mielestä työolot ovat yleisesti ottaen melko hyvät, mutta alan haasteet huomioiden on tärkeää pitää mielessä, että kysely ei välttämättä ole saavuttanut koko kohdeväestöä ja tilanne saattaa näyttää erilaiselta kuin mitä raportoidut tulokset kertovat.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tulokset osoittavat, että henkilöstö kokee keskimäärin, että työ on aika merkityksellistä ja että toimintakulttuuri on varsin kestävä. Henkilöstö kokee myös korkeaa osallisuutta ja he tuntevat olonsa turvalliseksi tiimissään ja kokevat saavansa tukea kollegoiltaan.

Johtamista pidettiin keskimäärin suhteellisen vastuullisena, mikä on hyvä, sillä johtajuus on yksi avaintekijöistä, joka voi ehkäistä alanvaihtoa (Kusma et al., 2012). Palkan ei katsottu vastaavan

henkilökunnan tekemää työtä, mikä ei ollut yllättävä tulos. Stressitekijöiden osalta henkilökunta koki melko suurta ajan puutetta ja melko vähän eettisiä dilemmoja. On kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka eettisiä dilemmoja pidettiin keskimäärin alhaisena, oli vastaajia, jotka kokivat eettisiä dilemmoja usein (n. 30%) ja jatkuvasti (n. 5%).

On myös tärkeää huomata, että eri toimenkuvissa olevien ihmisten välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja siinä, että lähihoitajat kokivat vähemmän työn merkityksellisyyttä, vähemmän vastuullista johtamista, vähemmän kestävyyttä ja vähemmän osallisuutta sekä eettisiä dilemmoja kuin opettajat/lastentarhanopettajat ja johtajat/varajohtajat.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voimme todeta, että ohjauksen puute on huomattava. Enemmistö henkilökunnasta ei kokenut saaneensa riittävästi ohjausta.

Alanvaihdon osalta kävi ilmi, että tunnepohjainen osallisuus, vastuullinen johtaminen, työn merkityksellisyys, eettiset dilemmat, palkka ja ajanpuute olivat tekijöitä, jotka liittyivät tilastollisesti merkityksellisesti alanvaihtoaikaisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että kokemus tunnepohjaisesta osallisuudesta työyhteisössä, sekä toimiva ja vastuullinen johtajuus, ja riittävä aika hoitaa työtehtävät yhdistettynä vähempiin eettisiin dilemmoihin voivat *ehkäistä* alanvaihtoa. Tulokset osoittavat, että osallisuus ja johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä, joihin on kiinnitettävä lisähuomiota. On myös tärkeää kehittää tapoja tunnistaa eettisiä dilemmoja sekä puuttua niihin ajoissa ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi.

Alueelliset erot vahvistavat käsitystä, että henkilöstöpula on suurin pääkaupunkiseudulla. Havaitsimme, että pääkaupunkiseudun vastaajat kokivat enemmän eettisiä dilemmoja, enemmän ajan puutetta ja vähemmän mahdollisuuksia ohjaukseen pääkaupunkiseudulla verrattuna muihin alueellisiin seutuihin.

JATKOTUTKIMUKSET

Tulokset osoittavat, että varhaiskasvatuksen henkilökunta näyttää voivan keskimäärin melko hyvin, mutta tästä huolimatta on tärkeää muistaa, että on myös vastaajia, jotka ilmoittavat voivansa huonommin. Toimenkuvia tarkasteltaessa käy myös selväksi, että lähihoitajat raportoivat yleensä matalampia arvoja suhteessa opettajiin/lastentarhanopettajiin ja johtajiin/varajohtajiin. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että etenkin lähihoitajat kokevat, että heidän roolinsa on epäselvä suunnittelun, toteutuksen ja pedagogisen toiminnan dokumentoinnin osalta (Repo et al., 2020). Aiempien tutkimustemme perusteella tiedämme, että kokemukset osallisuudesta työyhteisössä ehkäisee alanvaihtoaikaita (Heilala et al., 2021). Jatkossa keskitymme tutkimukssamme osallisuuden, moniammatillisen tiimityön ja johtamisen eri näkökulmiin. Helsingin yliopistossa jatkamme myös yhteistyön vahvistamista Arcadan ja Practicumin kanssa.

Suurin osa kyselyyn vastanneista koki, että ohjaus ei ollut riittävä. Tutkimusprojektimme seuraavassa vaiheessa aiomme kehittää digitaalista ohjausmallia vahvistamaan ja kehittämään sosiaalista ja kulttuurista toimintakulttuuria varhaiskasvatuksessa. Tämän yhteydessä tulemme mm. kehittämään tiimin ohjausta ja johtajuutta. Tarvitaan johtajuutta, joka on ensisijaisesti pedagogiikkapainotteista. Pedagogisen johtajan tulee pystyä tukemaan ja ohjaamaan henkilöstön pedagogista tietämystä perustuen opintosuunnitelmiin ja muihin vastaaviin dokumentteihin. Lisäksi johtajan tulee kyetä vahvistamaan eri ammattiryhmien ammatillista identiteettiä, mikä luo edellytykset sille, että monialaiset tiimit voivat jakaa ja hyödyntää tietonsa ja taitonsa sekä teoriassa, että käytännössä.

LÄHTEET

Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinon, J., Pekuri, H.-M., et al. (2014). *Varhaiskasvatuksen, historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmän tueksi*. Helsinki: Ministry of Education and Culture.

Heckman, J. J. (2006). Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children. *Science*, 312, 1900-1902.

Heilala, C., Kalland, M., Lundkvist, M., Forsius, M., Vincze, L. & Santavirta N. Work Demands and Work Resources: Testing a Model of Factors Predicting Turnover Intentions in Early Childhood Education. *Early Childhood Educ J* 50, 399–409 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10643-021-01166-5>

Kusma, B., Groneberg, D.A., Nienhaus, A. & Mache, S. (2012). Determinants of day care teachers' job satisfaction. *Central European Journal of Public Health*, 20(3), 191–198. <https://doi.org/10.21101/cejph.a3700>

Repo, L., Paananen, M., Eskelinen, M., Mattila, V., Lerkkanen, M-K., Gammelgård, L., Ulvinen, J., Marjanen, J., Kivistö, A. & Hjelt, H. (2020). *Småbarnspedagogikens kvalitet i vardagen – Genomförande av planer för småbarnspedagogik på daghem och inom familjedagvård*. Sammanfattningar 15:2020. Helsingfors: NCU. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2020/06/NCU_T1520.pdf

Utbildningsstyrelsen (2014). *Grunderna för förskoleundervisningens läroplan 2014*. Helsingfors: Utbildningsstyrelsen.

Utbildningsstyrelsen (2018). *Grunderna för planen för småbarnspedagogik 2018*. Helsingfors: Utbildningsstyrelsen.

OECD (2017). *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-en>.

Vlasov, J. et al. (2019). *Grunder och rekommendationer för utvärdering av småbarnspedagogikens kvalitet*. Helsingfors: Nationella centret för utbildningsutvärdering. Publikation 3: 2019.