



## Valintaesitys maakunnan yhteistyöryhmän sihteeristön käsittelyyn

Hankkeen julkinen nimi	PEPPI Varhaiskasvatuksen pitovoiman kehittäminen työhyvinvointijohtamisella
Hakemusnumero	205309
Valintakokouksen päivämäärä	
Hakijan virallinen nimi	Työterveyslaitos
Osatoteuttajat	-
Toimintalinja	4
Erityistavoite	4.2
Alkamispäivämäärä	1.8.2024
Päätymispäivämäärä	30.6.2027
Käsittelijä	Anne-Maaria Kurvinen

### Hakijan esittämä kuvaus hankkeen sisällöstä

#### HANKKEEN TAVOITTEET:

Hankkeen keskeisenä tavoitteena on parantaa varhaiskasvatuksen työpaikkojen työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamisosaamista Pohjois-Pohjanmaalla. Hanke tarjoaa konkreettisia työkaluja lähijohtajille ja työyhteisöille työn kuormituksen hallitsemiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näiden odotetaan vaikuttavan myönteisesti alan veto- ja pitovoimaan.

#### Osatavoitteet:

1. Lisätä varhaiskasvatuksen lähijohtajien kyvykkyyttä tunnistaa ja hallita työn kuormitustekijöitä, mikä vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin
2. Tarjota työkaluja kuormituksen hallintaan ja tukea yhteiskehittämistä varhaiskasvatuksen työyhteisöissä
3. Aktivoida kehittämistoimijuutta varhaiskasvatuksen työyhteisöissä, mikä edistää työyhteisöjen toimintakykyä, resilienssiä ja työhyvinvointia.
4. Vahvistaa alan veto- ja pitovoimaa työhyvinvointia kehittämällä
5. Levittää hankkeessa kehitetyt työvälineet, toimintamallit ja opit laajalle varhaiskasvatuksen kentälle.

#### TAUSTATIETOA VARHAISKASVATUKSEN TILANTEESTA JA HANKKEEN TARPEESTA:

Kunta-alan henkilöstön työhyvinvointia on seurattu Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa vuodesta 1997 alkaen. Varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnin osalta voidaan tehdä huolestuttavia havaintoja viimeisen kuuden vuoden ajalta. Varhaiskasvatuksen henkilöstölle kertyy useita kuormitustekijöitä, ja tilanne on heikentynyt vuosien mittaan. Joka kolmas varhaiskasvatuksen työntekijöistä on riskiryhmässä kokea työstressiä työpaineiden ja vähäisen sananvallan suhteen.

Työpäivästä palautuu hyvin vain kolmannes varhaiskasvatuksen työntekijöistä. Tuloksista havaitaan, että sitoutuminen työnantajaan on vähenemässä. Esimerkiksi 47 % varhaiskasvatuksen työntekijöistä on harkinnut työpaikan vaihtamista ja vain puolet uskoo jatkavansa työssä eläkeikään saakka.

Varhaiskasvatus on toimiala, jolla on haasteita saada työvoimaa. Tärkeässä roolissa on alalla jo työskentelevien työolojen, työhyvinvoinnin ja työpaikkojen johtamiskäytäntöjen pitkäjänteinen kehittäminen. Varhaiskasvatuksen johtamisen haasteita ei voida ratkaista pelkästään yksilötasolla, vaan tarvitaan rakenteita ja toimintamuotoja, jotka helpottavat päiväkodin päivittäisjohtamiseen asetettuihin odotuksiin vastaamista. Kasautuvan työkuormituksen katkaisemiseksi varhaiskasvatukseen tarvitaan keinoja ottaa kasautuva työkuormitus haltuun yhteisöllisesti ja kehittää yhdessä työhyvinvointia. Lähijohtajat tarvitsevat käytännönläheisiä arkijohtamiseen sopivia työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ja yhteisölliseen työn kehittämiseen.

Varhaiskasvatuksessa on käynnissä myös alan ammattilaisten vastuualueiden ja roolien uudelleen määrittäminen. Uusi henkilöstö rakenne astuu voimaan vuonna 2030 ja tuo varhaiskasvatuksen opettajan ja lastenhoitajan rinnalle varhaiskasvatuksen sosionomin ammattinimikkeen. Tämä uusi rooli hakee vielä paikkaansa varhaiskasvatuksen työssä. Lisäksi yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat työpaikkojen johtamiseen ja toimintakulttuuriin. Työelämä ja organisaatiot monimuotoistuvat, mikä asettaa uusia vaatimuksia johtamiskäytännöille ja työyhteisöjen toimivuudelle. Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden kehittäminen tuo organisaatiolle hyötyä työhyvinvoinnin, innovatiivisuuden, kannattavuuden ja maineen näkökulmista. Monimuotoinen työkuulttuuri on kilpailu- ja rekrytointivaltti.

#### KESKEISET TOIMENPITEET:

Työpakettien aikana toteutetaan aktiivista hankeviestintää. Hankkeen etenemisestä, uusista havainnoista ja kehitettävistä työkaluista viestitään laajasti osallistuvissa kunnissa. Viestintää kohdennetaan myös laajemmin suomalaiseen varhaiskasvatuksen kenttään erityisesti hankkeen loppupuolella. Keskeinen tavoite on varmistaa, että hankkeessa tehdyt havainnot sekä tuotetut materiaalit leviävät mahdollisimman laajalle ja jäävät käyttöön myös hankkeen päätyttyä.

Työpaketti 1: Tarkentavan tiedon kerääminen ja analysointi sisällön toteutuksen tueksi. Tietoa varhaiskasvatuksen toimijoille kertyvästä kuormituksesta on jo saatavilla. Hankkeen alussa pohjatietoa syvennetään, jotta voidaan varmistua kehitettävien ratkaisujen sopivuudesta varhaiskasvatuksen johtajien ja työyhteisöjen käyttöön. Haastatteluista puolet toteutetaan lähijohtajille yksilöhaastatteluina ja puolet parihaastatteluina työyhteisöjen työntekijöille. Haastateltavat valitaan osallistujien joukosta yhdessä. Haastattelujen tueksi hankkeen hanketyöntekijät vierailivat varhaiskasvatuksen työyhteisöissä havainnoimassa työn sujumista, vuorovaikutusta ja työyhteisön toimijuutta. Lisäksi toteutetaan alkukysely osallistujille.

#### Työpaketti 2: Työpajasarjat lähijohtajille

Toteutetaan varhaiskasvatuksen lähijohtajille kuuden työpajan sarja eri teemoista. Työpajat tarjoavat käytännönläheisiä työkaluja edistää työhyvinvointia ja työkykyä yhdessä koko työyhteisön kanssa. Koulutussarjan tueksi toteutetaan ryhmäsparrauksia, joilla syvennetään koulutuksessa käsiteltyjä teemoja (työpaketti 3). Alustavasti teemat ovat: johtajuuden työn muutos ja jaettu johtajuus, varhaiskasvatuksen työn muutos työyksiköissä ja muutoksen haltuunotto, yhteisöohjautuvuus ja toimijuuden vahvistaminen, monimuotoisen työyksikön johtaminen ja erilaisuuden arvostaminen työyksiköissä, vuorovaikutus ja viestintä johtamisen tukena sekä lähijohtajien psykososiaalinen kuormitus hallintaan.

Hankkeen aikana toteutetaan yhteensä 48 työpajaa. Työpajoissa työskentelyn lisäksi osallistujat valitsevat ja toteuttavat 1–2 välitehtävää omissa työyhteisöissään. Välitehtävät liittyvät työpajojen 1–5 teemoihin. Valinta perustuu työyhteisön tarpeeseen. Käytettävät työvälineet ja valittavat toimintatavat

puolestaan ohjautuvat kehittämistavoitteiden perusteella. Tätä työskentelyä tuetaan työpaketissa 3 kuvatulla ryhmäsparrauksella.

#### Työpaketti 3: Ryhmäsparraukset

Toteutetaan osallistujien ryhmäsparrauksia, jotka tukevat välitehtävien toteuttamista omissa työyksiköissä. Ryhmäsparrauksissa osallistujat tuovat arjen työstään ryhmään käsiteltäviä tapauksia ja teemoja, joita ratkotaan yhdessä refleктоimalla. Ryhmäsparrausten fokus on käytännönläheinen. Keskusteluissa käsitellään osallistujien omien kehittämisprojektien etenemistä, haetaan keinoja työyhteisön kehittämistoimijuuden tukemiseen johtamisen keinoin sekä tuetaan osallistujien oman työn kertyvien kuormitustekijöiden hallintaa.

Osallistuvien varhaiskasvatuksen lähijohtajien tueksi hankkeessa tuotetaan myös sarja lyhyitä videoita, jotka käsittelevät välitehtävien teemoja. Videomuotoista materiaalia on toivottu osallistuvista kunnista alustavissa keskusteluissa, ja hankkeessa nähdään tärkeänä tarjota osallistujille heidän työtään tukevaa materiaalia tavalla, jonka hyödyntäminen sopii varhaiskasvatuksen johtamisen arkeen.

Työpaketti 4: Hankkeen työkalujen ja hyötyjen arviointi ja työkalujen levittäminen valtakunnallisesti. Hankkeen aikana syntynyt oppiminen, havainnot ja uudet välineet konkretisoituvat hankkeen lopputuloksissa. Suunnitellut lopputulokset (peli, ideakortit ja oppaat) kehitetään yhteistyössä hankeorganisaatioiden kanssa ja varmistetaan, että kehitetyt työkalut soveltuvat varhaiskasvatuksen johtajien, lähijohtajien ja työyhteisöjen käyttöön. Arvioinnissa tarkastellaan hankkeen vaikutuksia laajasti sosiaalisin ja teknistaloudellisin mittarein. Hankkeen tuotosten levittämisessä hyödynnetään olemassa olevia varhaiskasvatukseen liittyviä verkostoja.

#### HANKKEEN TULOKSIA:

Hankkeen tuloksena syntyy osaamista työhyvinvoinnin johtamiseen ja työn kuormitustekijöiden hallitsemiseen varhaiskasvatuksen työyksiköissä. Työpajat ja ryhmäsparraukset lisäävät lähijohtajien osaamista työhyvinvoinnin johtamisessa. Välitehtävät vahvistavat työyksiköiden henkilöstön kehittämistoimijuutta sekä kehittävät yhteisöllisiä keinoja työn kuormitustekijöiden hallintaan. Osaamisen kehittymistä arvioidaan yhteisessä arviointityöpajassa. Lisäksi hankkeen yhteisessä arviointityöpajassa arvioidaan työyksikköjen tilannetta työn kasaantuvien kuormitustekijöiden hillitsemisessä ja kehittämistoimijuuden aktivoimisessa.

Hankkeessa tuotetaan monipuolista materiaalia, joka tukee hankkeen kohderyhmien ja myös hankkeen ulkopuolisten tahojen oppimista. Kaikki tuotokset ovat avoimesti saatavilla ja saavutettavissa Työterveyslaitoksen verkkosivuilla. Hankkeessa tuotetaan seuraavia materiaaleja:

- Ideakortit lähijohtajalle työhyvinvoinnin johtamisen vahvistamiseksi
- Työyhteisöpeli työn, työyhteisön ja työhyvinvoinnin yhdessä kehittämiseen ja yhteisöllisen toimintakulttuurin edistämiseen
- Opas lähijohtajalle oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen tueksi

#### Lisätietoja hakemuksesta

##### Kohderyhmä/-alue:

Hankkeen varsinaiseen kohderyhmään kuuluvat Pohjois-Pohjanmaan kuntien ja yksityisten päiväkotien lähijohtajat eli päiväkodinjohtajat sekä varajohtajat ja erityisasiantuntijat.

Hankkeeseen on sitoutunut valmisteluvaiheessa varhaiskasvatuksen ammattilaisia 13 kunnasta (yht. 192-205 osallistujaa). Hanke on valmisteltu yhteistyössä osallistuvien kuntien varhaiskasvatuksen johdon

kanssa. Hankkeen käynnistyttyä osallistumismahdollisuutta tarjotaan uudelleen kaikille Pohjois-Pohjanmaan kunnille sekä lisäksi yksityisen varhaiskasvatuksen johtajille ja varajohtajille.

Hankkeen välillisenä kohderyhmänä ovat Pohjois-Pohjanmaan varhaiskasvatuksen työyhteisöt ja työntekijät. Varsinaiseen kohderyhmään kuuluvien lähijohtajien välitehtäviin kuuluu toteuttaa erilaisia keskustelutehtäviä ja harjoituksia johtamissaan työyhteisöissä.

Indikaattorit (arviot):

osallistuvista henkilöistä: 252

osallistuvia yrityksiä: 20 (+kunnat)

#### Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma

Hankkeen kustannusarvio yhteensä	345 484 €
Hankkeen EU- ja valtion -rahoitus	276 387 €, 80 %

#### Rahoittajan arvio hankkeesta

Hanke on Uudistuva ja osaava Suomi 2021–2027-ohjelman mukainen ja toteuttaa sen toimintalinjan 4 erityistavoitetta 4.2 Uutta osaamista työelämään. Hanke täyttää yleiset valintaperusteet ja erityistavoitekohtaisessa arvioinnissa hanke sai riittävästi pisteitä (20/37) tullakseen rahoitetuksi.

Hankkeella edistetään erityistavoitteen mukaisesti osaamista hyvän työelämän, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kehittämiseksi. Hanke tukee varhaiskasvatusalan työpaikkojen uudistumista mm. johtamista kehittämällä. Hanke tarjoaa käytännönläheisiä työkaluja osallistuvien organisaatioiden ja yritysten kehittämistarpeisiin, vahvistaa lähijohtajien verkostoitumista ja vertaistukea, sekä työntekijöiden ja johdon yhteiskehittämistä. Hanketta on suunniteltu yhdessä kohderyhmän kanssa.

Hanke tukee Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelman tavoitteita tukemalla johtamista ja kehittämällä työn tuottavuutta (KT 3 Yrittävä ja uudistuva Pohjois-Pohjanmaa A. Yrittäjyyden kasvua, työllisyyttä ja työelämän muutoksia tukevien toimintaympäristöjen parantaminen).

#### Ratkaisun perustelut ja jatkotoimenpiteet

Eriyisten valintaperusteiden pisteytyksessä hanke sai yhteensä 20/37 pistettä.

Käsittelyt:

Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen Elinkeino ja luonnonvara -teemaryhmän kirjallinen kommentointi 19.2.-8.3.2024

Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen EURA-rahoituskokous 14.3.2024

Pohjois-Pohjanmaan MYR-sihteeristö 24.4.2024