

## OPINNÄYTETYÖ

### **Toimiva perehdytys perusopetuksessa** Uuden koulutyöntekijän vastaanottomalli Tampereella

Kaisa Tuomarla

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(10/2024)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä (AMK)

---

Tekijä: Kaisa Tuomarla

Opinnäytetyön nimi: Toimiva perehdytys perusopetuksessa: koulutyöyhteisön uuden työntekijän vastaanottomalli Tampereella

Sivumäärä: 60 sivua ja 24 liitesivua

Työn ohjaaja: Laura Castrén ja Sikke Leinikki

Työn tilaaja: Maija Viherkari ja Mikko Tiirikainen, Tampereen kaupunki

---

Perehdyttäminen on lakisääteistä uuden työntekijän opastusta työtehtäviinsä, työyhteisöönsä ja organisaatioonsa. Perehdyttämisestä on tehty varsin runsaasti opinnäytetöitä ja pro gradu-töitä, myös koulutyöyhteisöissä. Tampereen kaupungin perusopetuksessa on tehty yhteisiä perehdytysoppaita ja suunnitelmapohjia, mutta kouluilla on omia käytäntöjä, jotka vaihtelevat keskenään paljonkin. Perehdyttämiseen kaivattiin selkeyttä ja kehittämistoimia, jotka palvelisivat nimenomaan perusopetuksen moninaista työkenttää. Opetushenkilöstön suuri vaihtuvuus vuosittain sekä perehdyttäjien erilaisuus loivat täsmällisen tarpeen yhteiselle mallille. Aiemmin tehdyt tutkimukset aiheesta eivät ohjaa perehdyttämistoimintaa kaikilla kouluilla, vaan toimivien käytäntöjen ja oman mallin luomiseen toivottiin omia kehittämistoimia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää toimivat toimenpiteet hyvälle tai riittävälle perehdytystoiminnalle jo olemassa olevista käytänteistä ja materiaaleista. Tämä tavoite muodostui myös työn pääkysymykseksi ja lisäkysymyksiksi. Kehittämistoiminta rajautuu Tampereen kaupungin perusopetukseen eli luokkien 1.-9. koulutyöyhteisöihin. Osallistavana tavoitteena on viedä kehittämistoiminnan tuottamia uuden mallin mukaisia toimenpiteitä käytäntöön.

Opinnäytetyölle saatiin tutkimuslupa Tampereen kaupungin perusopetukselta. Kaikkien perusopetuksen 30 koulun rehtoreille lähetettiin haastattelupyyntö. Lisäksi opinnäytetyöhön haettiin perehtyjän näkökulmaa lähettämällä kysely koko perusopetuksen henkilöstölle toiveena saada vastauksia kahden edellisen vuoden aikana uudessa työpaikassa aloittaneilta.

Tuloksista merkittävin oli kollegiaalisen tuen ja mentoroinnin tärkeys. Kahden eri mentorin toiminta saattoi samassa koulussa olla hyvinkin erilaista. Lisäksi voitiin tehdä johtopäätökset tarvittavasta materiaalista niin perehtyjälle kuin perehdytettävälle, yhteisistä perehdytystilaisuuksista ja perehdyttämisen seurannasta. Opinnäytetyön tuloksena perusopetukselle luotiin yhteisten suositusten malli, jonka tarvittavat materiaalit liitettiin perusopetuksen rehtoreiden saataville ladattavaksi oman koulun perehdytyskansioon. Lisäksi perusopetus otti järjestääkseen yhteisiä tervetuloilaisuuksia uudelle henkilöstölleen, joiden toteutuksesta vastasi opinnäytetyön tekijä yhdessä perusopetuksen hallinnon kanssa. Uuden mallin käytön seuranta on tutkimusta seuraava luonnollinen askel.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, työyhteisö, opetushenkilöstö, koulu

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Name of the Degree Programme

---

Author: Kaisa Tuomarla

Title: Effective Orientation in Basic Education: An Onboarding Model for New Employees in the School Work Community in Tampere

Number of Pages: 60 and 24 attachment pages

Supervisors: Laura Castrén and Sikke Leinikki

Commissioned by: City of Tampere, Maija Viherkari and Mikko Tiirikainen

---

Orientation is a statutory process of guiding new employees to their job duties, work community, and organization. Numerous theses and master's theses have been written on orientation, including in school work communities. In the schools of the City of Tampere, common orientation guides and plan templates have been created, but schools have their own practices that vary significantly. The high annual turnover of teaching staff and the diversity of mentors have created a precise need for a common model. Previous studies on the subject do not guide induction activities in all schools, but instead, there is a desire for specific development measures to create effective practices and a unique model.

This thesis aims to identify effective strategies for optimizing orientation activities by analyzing current practices and available resources. This objective formed the central research question, along with several sub-questions. The development initiative is focused exclusively on the basic education sector in Tampere, i.e., the school work communities of grades 1-9. Schools will actively participate in implementing the strategies developed through this initiative.

Approval for the study was granted by the City of Tampere. A request for interviews was sent to the principals of all 30 basic schools. Additionally, input from new employees was sought through a survey distributed to the entire basic education staff, particularly targeting those who had commenced new roles within the past two years.

The key finding was the importance of collegial support and mentoring. The thesis also generated insights regarding essential materials for both the new employee and the mentor, the effectiveness of common orientation sessions, and the importance of follow-up practices. Consequently, the study culminated in the development of a model containing unified recommendations and materials. Furthermore, the basic education sector facilitated welcome sessions for new employees, conducted with the collaboration of the thesis author and the basic education administration. A logical next step following this thesis involves monitoring the implementation of the proposed model.

The spelling and grammar of this abstract have been reviewed and refined with the assistance of artificial intelligence and [grammarly.com](https://www.grammarly.com).

---

Keywords: orientation, onboarding, work community, school personnel

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	9
3	PEREHDYTYS LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ .....	12
	3.1 Työturvallisuuslaki .....	12
	3.2 Työsopimuslaki.....	12
4	PEREHDYTYKSEN LÄHTÖKOHTIA.....	14
	4.1 Viestintä.....	14
	4.2 Vuorovaikutus.....	15
	4.3 Roolit .....	16
	4.4 Motivaatio .....	18
	4.5 Työyhteisö .....	19
5	PEREHDYTYSPROSESSI.....	21
	5.1 Toteutus .....	21
	5.2 Perehdytysmalleja .....	22
	5.3 Perehdytysprosessin kehittäminen .....	24
6	PEREHDYTYKSEN VAIKUTUKSET .....	26
	6.1 Työturvallisuus .....	26
	6.2 Työhyvinvointi.....	27
	6.3 Työhön kiinnittyminen (sitoutuminen).....	28
	6.4 Työnantajamielikuva .....	30
7	PEREHDYTYS KUNTASEKTORILLA .....	31
	7.1 Kuntastrategiat .....	31
	7.2 Koulujen perehdyttämistoiminta.....	32
	7.3 Perehdytys Tampereen kaupungin perusopetuksessa .....	33

8	KEHITTÄMISTOIMINNAN TOTEUTTAMINEN .....	35
	8.1 Tutkimusote .....	35
	8.2 Kehittämistyön menetelmät .....	35
	8.3 Kehittämistoiminnan tutkimuskysymykset.....	37
	8.4 Aineiston hankinta ja analyysi .....	37
	8.4.1 Haastattelut .....	37
	8.4.2 Kysely.....	38
	8.4.3 Analyysi.....	39
	8.5 Luotettavuus ja eettisyys.....	41
9	TULOKSET .....	44
	9.1 Luokka 1: materiaalit .....	44
	9.2 Luokka 2: perehdyttäjät ja työyhteisö.....	48
	9.3 Luokka 3: perehdyttämistilaisuudet.....	53
	9.4 Luokka 4: seuranta.....	56
	9.5 Tyytyväisyys perehdyttämiseen.....	57
	9.6 Johtopäätökset.....	60
10	KEHITTÄMISTOIMINTA JA JATKOEHDOTUKSET .....	63
	LÄHTEET .....	67

LIITTEET

# 1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on lakisääteistä uuden työntekijän opastusta työtehtäviinsä, työyhteisöönsä ja organisaatioonsa. Hyvä perehdytys tuottaa sitoutumista, työhyvinvointia ja jaksamista. Se edellyttää motivaatiota sekä perehtyjältä että perehdyttäjältä. Uraansa aloittavan työntekijän ensimmäistä työvuotta kutsutaan induktiovaiheeksi, ja etenkin opettajantyön kaltaisessa asiantuntijatyössä induktiovaihe voi kestää useamman vuoden. Induktiolla tarkoitetaan kaikkea sitä tukea ja työssä oppimista, mitä vasta valmistuneen uran alkutaipaleelle mahtuu. Induktiovaiheen ensimmäinen osa on varsinainen perehdyttäminen työhön ja työyhteisöön, joten näitä kahta käsitettä ei voida täysin pitää toisilleen synonyymeina. Kokenutkin työntekijä tarvitsee perehdytystä esimerkiksi työpaikan vaihtuessa, vaikka varsinainen induktiovaihe olisikin huomattavasti lyhyempi.

Perehdyttäminen on työhön astumisen vaihe, joka alkaa rekrytoinnin jälkeen. Useimmiten työn koeaika on varsinaista perehdyttämisaikaa, joten sen voidaan katsoa olevan osa rekrytointiprosessia. Perehtyminen jatkuu kuitenkin vielä toimialasta ja tehtävästä riippuen hyvinkin pitkään. Lisäksi perehdyttämistä tarvitaan aina, kun työtehtävä tai yksikkö vaihtuu. Opettajan työ on asiantuntijatyötä, jossa perehtymistä itse työtehtäväänkin tapahtuu jopa vuoden ajan. Perehdyttäminen vaatii suunnitelman tai vähintäänkin ajatuksen tai kuvauksen perehdyttämisen elementeistä ja tavoitteista. (Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 137-138.)

Suomen opiskelijaksi opiskelevien liitto SOOL teki tammikuussa valtakunnallisen 2019 kyselyn, jossa selvitettiin perehdytyksen tasoa aloittavilla opettajilla. Kaikkiaan 828 vastaajasta 61% piti saamaansa perehdyttämistä vajaana tai lähes olemattomana. Opettajankoulutuksen ei katsota antavan riittäviä valmiuksia opettajan työhön, joten uuden, aloittavan opettajan vastaanotto ja työhön opastus ovat merkittäviä tekijöitä koko ammatillisen identiteetin kannalta. (SOOL 2019.) Vastavia kyselyitä tai tutkimuksia koulunkäynninohjaajien osalta ei löydy.

Englannissa uusien opettajien ura alkaa induktiovuodella, joka on omistettu perehdytykseen. Jokaiselle aloittavalla opettajalle nimetään oma mentori. Tällaista muodollista, säädöksiin perustuvaa perehdytysjärjestelmää ei Suomessa ole (Haavisto & Keskinen, 2008, s. 169).

Suomen opettajankoulutuksessa on edelleen monesta muusta maasta poiketen pääsy- ja valintakokeet, ja opettajankoulutus on laskusuunnasta huolimatta edelleen suosittua. Voidaan ajatella, että Suomessa opettajaksi valmistuneet ovat maiden välisessä vertailussa valikoituneempia ja siten

taitavampia ja motivoituneempia, jolloin varsinaista perehdyttämisympäristöä ei tarvita. Opettajan toimijuus on kuitenkin suoraan yhteydessä hyvinvointiin. Yhteinen oppiminen kollegoiden kanssa suojaa uupumiselta ja edellyttää työyhteisöön sosiaalistumista ja perehdyttämistä. Suomessa perehdyttämisen laatu ja määrä vaihtelevat eri kouluissa. (Vanas, 2022.)

Tuoreen opettajan induktiovaihetta on tutkittu Suomessa etenkin pro gradu-töissä ahkerasti viimeisten kymmenen vuoden aikana. Tutkimusten tuloksille yhteistä noviisivaiheen epävarmuuden ja riittämättömyyden tunne. Työyhteisön merkitys ja kollegiaalinen tuki työhön kiinnittymiseen on ollut kaikissa tutkimuksissa merkittävä. Nimetty työpäri tai mentori on tukenut työssä aloittavan opettajan perehtymisvaihetta hyvin. Vastaavasti mainittujen perehtymiskäytäntöjen puuttuminen tai riittämättömyys koettiin negatiivisena. (Esim. Ampuja, 2021, s. 35; Pieviläinen & Vuorinen, 2021, s. 48-50; Jussila & Numminen, 2022, s. 51-53; Pasanen, 2022, s. 21, 26.) Yhteistä kaikissa tutkimuksissa oli myös se, että perehdytyskäytännöt vaihtelivat eri kouluissa. Tutkimusten kohderyhmänä oli aloittelevaa opetushenkilöstöä eri maakunnista ja eri kokoisista kouluista.

Uudessa koulussa aloittavalla työntekijällä on edessään valtava infotulva ja omaksumistaakka. Oman opetus- tai kerhoryhmän, oppiainesisältöjen, pedagogisten ratkaisujen ja opetusmateriaalien hallinnan lisäksi hänen on otettava haltuun kaupungin ja oman koulun muut käytännöt, pelisäännöt, lukuvuosisuunnitelma, digitaidot, opetussuunnitelma ja niin edelleen. Monella uudessa työpaikassa aloittavalla varsinainen työ alkaa heti ilman erillistä perehdytyspäivää, joten perehtyminen on tehtävä työn ohessa. Myös perehdyttäjillä on omat opetusryhmänsä ja työvelvoitteensa perehdyttämistehtävän lisäksi. Kouluarkea leimaa hyvin usein kiire, kasautuvat työt ja ajanpuute. Perehdyttämistoiminta saattaa jäädä arjen paineiden keskellä vähemmälle huomiolle, kuin uusi työntekijä tarvitsisi.

Tampereen kaupungissa on yli 30 koulua ja jokaisessa niissä on perehdytystoimintaa. Kaupungilla on yhteisiä perehdytysoppaita, jotka sijaitsevat kaupungin intranetissä Taskussa. Lisäksi kouluilla on omia materiaaleja ja erilaisia perehdyttämiskäytäntöjä. Ne eivät kuitenkaan ole yhtenäisiä, ja opinnäytetyön tekijän omassa yksikössä perehdytyksen puutteellisuus nousi keskusteluissa esille. Tämä herätti kiinnostuksen etsiä kaupungin perusopetuksen kouluista toimiviksi koettuja tapoja ja toteuttaa niistä yhteinen uuden työntekijän vastaanottomalli. Keskusteluissa perusopetuksen hallinnon kanssa tämä kehittämistehtävä nähtiin erittäin tarpeelliseksi, koska perehdyttämistoiminnan laatu ei saisi olla kiinni yksittäisistä toteuttajista ja työympäristöistä. Perusopetuksen koulutyöyhteisöllä on omaleimaisia piirteitä, ja yhden koulun case-tutkimuksen sijaan hallinto toivoi kehittämistehtävän koskettavan ja sitä kautta hyödyttävän koko perusopetuksen kenttää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on systematisoida ja yhtenäistää Tampereen kaupungin perusopetuksen koulujen perehdyttämiskäytäntöjä, tai ainakin luoda mahdollisuus siihen. Materiaalit, mallit ja ehdotukset ovat jo olemassa olevia, jotka kehittämistehtävä pyrkii löytämään perehdyttämiskäytäntöjen viidakosta. Tarkoituksena on luoda tilanne, jossa jokainen koulu, perehdyttäjä ja perehdytettävä tuntee ja tietää perehdytysmateriaaliensa sijainnin, saa nimetyn perehdyttäjän ja kaiken tarvittavan tiedon ainakin otsikkotasolla. Ihannetasolla perehdytys tulee sekä toteutetuksi että seuratuksi mallin antamien ohjeiden mukaan.

Kehittämistoiminta toteutettiin monimenetelmäisesti. Perusopetuksen 30 koulun rehtoreille lähetettiin haastattelupyyntö, ja heistä 22 saatiin haastatteluun. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tämän lisäksi koko perusopetuksen henkilöstölle lähetettiin kyselylomake, johon toivottiin vastauksia vuosina 2022-2023 uudessa koulussa aloittaneilta työntekijöiltä. Kehittämistoiminta ei keskity pelkästään uraansa aloittaviin opettajiin, vaan kaikkiin uudessa yksikössä aloittaviin opetushenkilöstön työntekijöihin.

Opinnäytetyön pääkysymys:

- Millaiset ovat toimenpiteet toimivassa perehdytystoiminnassa perusopetuksessa?

Lisäkysymykset:

- Mitä materiaaleja perehdyttämiseen tarvitaan?
- Kuka perehdyttämisen hoitaa käytännössä?
- Miten perehdyttämistä seurataan?

Kehittämistoiminta on Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogin tutkinnon opinnäytetyö työyhteisön kehittämisen linjalla. Työyhteisön perehdyttämistoimenpiteet ovat merkittävä osa työyhteisön kehittämistä ja kehittymistä: sen onnistuneisuus hyödyttää sekä uutta työntekijää, työyhteisöä että koko organisaatiota. Kehittämistoiminnan kohteena ovat Tampereen kaupungin perusopetuksen koulutyöyhteisöt. Perusopetuksella tarkoitetaan kaikki vuosiluokkien 1-9 kouluja. Tutkimusluvan myöntäneelle ja kehittämistyön tilanneelle perusopetuksen hallinnon mukaan tämä kehittämistoiminta on nimenomaan tälle kohderyhmälle erittäin tarpeellinen: oman kaupungin perusopetuksen koulut kaipaavat juuri heille kohdennettuja, heidän tarpeistaan ja materiaalihavainnoistaan nousevaa kehittämistoimintaa.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämällä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Se pitää sisällään erilaisia työyhteisön käytäntöjä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työtehtävänsä, sopeutuu osaksi työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä tutustuu organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Perehdyttämistä tarvitaan aina, kun henkilö vaihtaa työpaikkaa, yksikköä tai työtehtäviä tai palaa pitkiltä vapailta. (Kuntatyönantajat, 2011, s. 15; Österberg, 2014, s. 115-116; OAJ 2023; Eklund, 2018, s. 25.)

Perehdyttämisen taustalla on työhönopastukseen vaikuttavat yhteiskunnalliset määräävät tekijät: historia, yhteiskunnalliset tarpeet sekä lainsäädäntö. Perehdytys on lakisääteistä ja velvoittavaa. Työlainsäädäntö edellyttää, että uuteen työhön annetaan riittävä opastus. Perehdyttämistä on täydennettävä, mikäli työ tai työvälineet muuttuvat. Hyvä perehdytys uuteen työhön ehkäisee virheitä, työtaturmia ja lyhentää työn opetteluun käytettävää aikaa. (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 14§; Kupias & Peltola, 2009, s. 10.)

Organisaation sisällä on erilaisia sen toimintaa ohjaavia rakenteita. Tärkein niistä on organisaation strategia, jota myös perehdyttämistoiminta mukailee ja joka siihen ohjaa. Organisaatioilla on lisäksi erilaisia muita toiminnan rakenteita, työnjakoja ja pelisääntöjä. Erilaisista toimintamalleista huolimatta organisaatiot voivat hyötyä samanlaisista perehdyttämiskonsepteista, ja myös toiminnaltaan hyvin samankaltaisissa organisaatioissa voi olla hyvin erilaisia työhönopastuksen organisoimintoihin. Tehokas perehdyttäminen on kaksisuuntaista, jossa uudella työntekijällä on aktiivinen rooli ja niin organisaatio kuin työyhteisö toimivat myös itse perehtyjinä. (Kupias & Peltola, 2009, 10; Eklund, 2018, s. 26, 39.)

Perehdyttämisen onnistumisen edellytys on sen hyvä suunnittelu (Kupias & Peltola, 2009, s. 11; Eklund, 2018, s. 21.). Perehdyttämiseen voidaan sopia yhtenäisiä suuntaviivoja ja jopa hyvinkin tarkka, täsmällinen prosessi seurantasuunnitelmiseen, rooleineen ja tehtävänjakoineen, mutta perehdyttämisessä tarvitaan myös räätälöintiä. Kun toiminnan kohteena on ihminen, tarvitaan aina jonkin verran yksilöllistämistä. Perehdyttämistarpeeseen vaikuttavat uuden työntekijän aikaisempi osaaminen, koulutustaso sekä työkokemus. (Eklund, 2018, s. 128; SOOL, 2019.)

Uraansa aloittavien opettajien induktiovaiheesta löytyy paljon tutkimuksia, mutta spesifistä koulutyöyhteisön vastaanottomallista, eli varsinaisesta perehdyttämisprosessista ei löydy tutkimuksia vastaavaa määrää. Anu Telinkangas (2023) ja Outi Koivisto (2012) ovat molemmat tehneet ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissään yksittäisen koulun kehittämistoimintaan tähtäävät

tapaustutkimukset. Työyhteisön rooli ilmapiiriin luomisessa nousi esille tärkeäksi tekijäksi molemmissa opinnäytetöissä ja jopa jaettua materiaalia olennaisemmaksi. Perehdyttämisen katsottiin vaikuttavan työntekijän työhyvinvointiin. Opinnäytetöissä työntekijät myös kokivat, että heidän oletettiin selvittävän paljon itse, ja vastaavasti taas työyhteisöt toivoivat uusilta tulijoilta aktiivista työtettä. Perehdyttämiselle toivottiin tutkimustuloksissa aikaresurssia ja suunnitelmallisuutta. (Koivisto, 2012, s. 43-44, 46-47; Telinkangas, 2023, s. 43-35.)

Perehtymiseen ja perehdyttämiseen liittyviä läheisiä käsitteitä ovat esimerkiksi työssäoppiminen ja työelämätaidot. Työelämätaidot voidaan jakaa kolmeen pääosaamiseen: substanssiosaamiseen, yleisiin työelämätaitoihin ja asiantuntijataitoihin. Substanssiosaamista ovat kaikki työn sisällön hallintaan liittyvät taidot, jotka ovat eri aloilla hyvinkin erilaisia. Opettajalla ne ovat esimerkiksi ryhmänhallintataidot ja oppiaineiden sisältöjen hallinnan taidot. Yleiset työelämätaidot käsittävät esimerkiksi kielitaidon, vuorovaikutustaidot, turvallisuustaidot ja suunnittelu- ja ongelmanratkaisutaidot. Asiantuntijataidot sisältävät kunkin alan erityistuntemukseen liittyvät spesifit kyvyt, kuten analysointitaidot, innovaatiotaidot ja viestintätaidot. Opettajan työssä korostunevat konfliktien ratkaisun taidot, vuorovaikutustaidot, arviointitaidot ja päätöksentekotaidot. (Salminen, 2015, s. 67.)

Perehtyminen on yksi työssäoppimisen osa-alue, eikä sitä voi tarkastella ilman kyseisen käsitteen tarkastelua. Kupias ja Peltola (2019) esittelevät 70-20-10-mallin, joka kertoo sen, miten suuri osa missäkin työssä tarvittavista taidoista opitaan: 70% tapahtuu työtä tekemällä, 20% vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja vain 10% järjestetyssä koulutuksessa.



Kuva 1. Työssäoppimisen 70-20-10-malli (Kupias & Peltola, 2019, s. 16).

Perehdyttämisen mentorointiosuus on vuorovaikutusoppimista, ja ennalta järjestetyt koulutustilaisuudet kuuluvat kymmeneen prosenttiin. Kupiaksen ja Peltolan mukaan suurin osa työssä tapahtuukin itse työtä tekemällä, eikä se oppiminen lopu koskaan. Työpaikka onkin aikuiselle oppijalla ja tässä tapauksessa opettajalle (niin nuorelle kuin kokeneemmalle) hyvä paikka soveltaa oppimaansa, kehittää osaamistaan ja ongelmanratkaisukykyään. Kupias ja Peltola myös esittävät, että liiallinen perehdyttäminen sammuttaa itseohjautuvuutta, mikäli kaikki tuodaan eteen liian valmiiksi pureskeltuna. (Kupias & Peltola, 2019, s. 16-21.)

Perehdyttäminen on osa organisaation henkilöstön kehittämisen strategiaa. Henkilöstön kehittäminen ei ole pelkästään henkilöstökoulutusta, vaan pitkäjänteisempää, tavoitteellista osaamisen kehitystyötä. Henkilöstön kehittäminen sisältää työyhteisöjen kehittämistä työskentelyprosessien sujuvoittamiseksi ja ryhmädynamiikan parantamiseksi. Se tarkastelee johtamiskulttuuria osana henkilöstön toimintaa ja arvioi henkilöstön oppimista ja sen vaikuttavuutta. Perehtyminen on muutostilanteessa tapahtuva oppimisprosessi, ja sen systemaattinen järjestäminen on osa henkilöstön tavoitteellista kehittämistä. (Laine, 2017, s. 43-45.)

Yksilön ohjaaminen parempaan suoritukseen ja motivaatioidensa parempaan toteuttamiseen on sekä työntekijän että organisaation kannalta tavoiteltava päämäärä (Niitamo, 2007, s. 181). Keskeinen lähtökohta on uuden työntekijän oman toimijuuden vahvistaminen. Se tarkoittaa tahtoa ja kykyä toimia työtehtävissään aktiivisesti työn hallinnan kokemuksen kautta. (Kupias, 2022, s. 28-29.)

Perehtyminen ja sen prosessit ovat laajasti tutkittuja ja kehitettyjä työelämässä. Kuitenkin jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä, ja yleistettävyyys on sen vuoksi vaikeaa. Koulutyöyhteisön perehdyttämiskäytäntöjä on tutkittu eniten opinnäytetyötasolla, ja systemaattisempi kehittämistoiminta on puuttunut, joissakin yksittäisissä kouluyksiköissä siihen on paneuduttu. Kaupunkitasoinen koulujen perehdyttämistyön kehittämistoiminta on harvinaisempi ote perehdyttämistoiminnan kehittämiseen, mistä syystä se on perusteltua ottaa tarkasteluun ja edistettäväksi.

## 3 PEREHDYTYS LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ

### 3.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki edellyttää, että uusi työntekijä on perehdytettävä työtehtäviinsä ja välineistöön asianmukaisesti. Työnantajalla on huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on otettava huomioon kaikki sekä työhön, työolosuhteisiin että työympäristöön liittyvät seikat, millä saattaa olla vaikutusta työntekijän turvallisuuteen tai terveyteen. Työnantajan on lisäksi otettava huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet erilaisiin eriyttäviin työsuojelullisiin toimenpiteisiin. (Työturvallisuuslaki, 2008/738, 8§.)

Työturvallisuuslaki määrää myös, että työntekijälle on annettava riittävät tiedot kaikista haitta- ja vaaratekijöistä työpaikalla. Työntekijän yksilöllinen ammatillinen osaaminen sekä työkokemus on otettava huomioon työhön ohjausta suunnitellessa. Laki edellyttää, että työhön, työmenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeana käyttöön, turvallisiin työtapoihin sekä työolosuhteisiin on perehdytettävä riittävästi. Työntekijälle tulee antaa opetusta työn haittojen ja vaarojen ehkäisemiseksi ja työn vaarojen ja haittojen välttämiseksi. Perehdytystä tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki, 2008/738, 14§.)

### 3.2 Työsopimuslaki

Työturvallisuudesta huolehtiminen on keskeinen velvollisuus työnantajan lisäksi myös työntekijällä. Työntekijä ei voi olla passiivinen toimija, vaan hänen on huolehdittava omasta ajantasaisesta tiedostaan.

Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Työsopimuslaki 2001/55, 3.1/2§.)

Työsopimuslaki määrää työnantajan huolehtimaan myös työyhteisön keskinäisistä suhteista sekä työntekijän kehittymismahdollisuuksista.

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001/55, 2.1/1§.)

Perehdyttämiseen kuuluvat myös työsuhdeasiat. Työsopimuslaki edellyttää työnantajan selvittävän työnteon keskeiset ehdot työntekijälle, elleivät ne käy ilmi työsopimuksesta. Selvityksestä on käytävä ilmi palkkaukseen vaikuttavat tekijät ja palkka, työnteon alkamisajankohta sekä määräaikaisen työn päättymisajankohta, noudatettava työaika, työntekopaikka, pääasialliset työtehtävät, vuosiloman määräytyminen, irtisanomis- ja koeaika, mahdollinen oikeus työnantajan koulutukseen, työehtosopimus sekä työnantajan käyttämä vakuutuslaitos. (Työsopimuslaki, 2001/55, 2.1, 4§.)

Useimmat työn tekemiseen ja työsuhteeseen oleellisesti vaikuttavat asiat onkin määritelty työehtosopimuksissa, eikä lainsäädännön ohjaavissa pykälissä. Opettajat ja rehtorit kuuluvat kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) piiriin, muut perusopetuksen työntekijöiden eli koulunkäynninohjaajien ja kouluvalmentajien työsopimuksissa noudatetaan kunta-alan yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES). OVTES määrittelee opettajien ja rehtoreiden osalta opetusvelvollisuuden, palkkauksen, työtehtävät, erilliskorvattavat tehtävät sekä paikallisesti sovittavat asiat. KVTES on huomattavasti laajempi, koska se koskee moninaisempaa toimialojen kirjoa. Perehdyttämistoiminnasta kumpikaan työehtosopimus ei mainitse mitään, mutta KVTES:ssä on lisäys suosituksesta henkilöstön kehittämisestä, myös perehdyttämisestä. Lisäys ei ole osa kunta-alan yleistä virka- ja työehtosopimusta, mutta se painottaa suunnitelmallisen perehdyttämisen merkitystä työntekijän pääsemiselle kiinni työtehtäviinsä ja työyhteisöön. (KVTES, 2022-2025.)

Koulutuksen järjestäjä vastaa työn ja työolosuhteiden turvallisuudesta sekä valvoo sen toteuttamista. Perusopetuksen järjestäjän pääasiallista määräysvaltaa käyttää aina koulun rehtori (Opetushallitus, 2023). Perusopetuksen järjestäjällä (kunta) on vastuu perusopetuslain (Perusopetuslaki 21.8.1998/628) mukaisesta perusopetuksen toteutuksesta omalla toiminta-alueellaan. Perusopetuksen järjestäjän on huolehdittava, että henkilöstö on perillä velvollisuuksistaan ja vastuistaan ja että he huolehtivat työtehtäviinsä kuuluvat asiat päivittäin.

Opetushenkilöstön tulee noudattaa valtakunnallista ja paikallista opetussuunnitelmaa, arvioida antamaansa koulutusta, osallistua ulkopuoliseen arviointiin sekä antaa oppilaalle laissa määriteltyä opetussuunnitelman mukaista arviointia. Koulutuksen järjestäjällä on vastuu valvoa näiden toteuttamista. Kouluilla onkin oltava toimivat suunnitelmat ja järjestyssäännöt, joilla turvataan koulun sisäinen järjestys ja oppilaiden opiskelun sujuminen, mutta ennen kaikkea koko kouluyhteisön (myös henkilöstön) turvallisuus ja viihtyvyys (Perusopetuslaki, 1998/628, 4§, 15§, 21-22§, 29§).

## 4 PEREHDYTYKSEN LÄHTÖKOHTIA

Hyvin hoidettu perehdyttäminen edellyttää aitoa kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan. Perehdytystapoja on useita, mutta tekemättä sitä ei voi jättää. Uuden työntekijän osaamisen ja taustan tuntemisen sekä työyhteisöön kiinnittymisen tulee olla aitoja tavoitteita, jotta hänen työpanoksensa saadaan mahdollisimman hyvin käyttöön ja työntekijä itse kokee olonsa tervetulleeksi (psykologinen turvallisuus), hallitsevansa työtehtävänsä ja tuntevansa työyhteisön pelisäännöt. (Österberg, 2014, s. 124.)

### 4.1 Viestintä

Viestintä on enemmän kuin vain viestien vastaanottamista ja lähettämistä tai informaation siirtoa. Viestintä on vuorovaikutteista ja se vaatii ennakointikykyä, empatiataitoja ja kohtaamista. Kaikki, mitä työyhteisössä tapahtuu, on käytännössä viestintää, ja viestintä on yhteisön olemassaolon edellytys. Avoin, oikea-aikainen ja kattava viestintä on viestinnän ihannetavoite. Viestinnän avoimuustavoite pyrkii realistiseen ja totuudenmukaiseen informaatioon. Viestintä on objektiivista ja myös kritiikki tulee pystyä nostamaan esiin. Oikea-aikaisuudella tavoitellaan sitä, että informaatio kulkee työntekijöille riittävän ajoissa, jotta siihen ehditään reagoida. Viestinnän tulee olla kattavaa siten, että koko henkilöstö saa saman ajantasaisen tiedon organisaation toimintaan liittyvistä asioista ja muutoksista. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, s. 6.)

Työpaikoilla kysytään yhteisöviestinnän taitoja. Se tarkoittaa sekä yhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää, että yhteisön ulkopuolelle tapahtuvaa viestintää. Viestintä on aina molempiin suuntiin tapahtuvaa, kun taas tiedottaminen on yksisuuntaista. Yhteisöviestintä sisältää molempia ja on yleisimmin yhteisön sisäistä viestintää. Sosiaalinen media on kuitenkin hämärtänyt yhteisöviestinnän rajoja ja toisaalta myös rikastuttanut viestintätapoja. Yhteisöviestintä voidaan jakaa sekä viralliseen että epäviralliseen viestintään. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s. 13-14.)

Kuntahenkilöstöllä tulee olla hyvät viestintä- ja vuorovaikutusvalmiudet. Viestintä ei saa olla vain sitä työkseen tekevien ja esihenkilöiden vastuulla, vaan jokaisen työntekijän velvollisuus on nostaa esille merkittäviä työtä tai työyhteisöä koskevia asioita. Viestintävastuuta kukaan ei voi väistää: jokainen on oman tehtävänsä paras asiantuntija ja siten myös sen paras tietolähde. Passiivisuus aiheuttaa tietosulkuja ja vaikeuttaa vuorovaikutustilanteita. Erityisen tärkeää suunnitelmallinen viestintä on muutostilanteissa. Muutostilanteet ovat tämän päivän työelämässä pysyvä tekijä. Käikentlainen kehittyminen ja uuden oppiminen sekä jalkauttaminen ovat aina muutosta. Muutos

aiheuttaa työntekijöissä usein ahdistusta ja epävarmuutta, joten hyvin hoidettu muutosviestintä tukee sekä muutosta että ihmistä ja organisaatiota. Huonosti hoidettu viestintä muutostilanteessa voi aiheuttaa kriisin, hyvin hoidettu ja perusteltu motivoi. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, s. 20, 35, 37.)

Koulutyöyhteisön viestinnässä voidaan nähdä useampia ongelmia etenkin uran alussa olevalla työntekijällä. Perehtyjä saatetaan unohtaa viestintätilanteissa, kun hänellä ei ole vielä tarvittavia tunnuksia kaupungin verkkoympäristöihin. Työyhteisö saattaa olettaa, että perusasiat ovat hallussa, eikä tietoa avata tarpeeksi. Tähän kompastuvat monet kokeneetkin työntekijät, jotka aloittavat uudessa työpaikassa. Vaikka työn sisältö olisikin tuttua, eivät uuden koulun pelisäännöt mukaile aina vanhan työpaikan käytäntöjä. Yhteinen perehdytysvastuu tai yhteinen viestintävelvoite voi johtaa siihen, että yhteisö luottaa jonkun hoitavan asian, jolloin kukaan ei hoida.

Toimivalla viestinnällä poistetaan turhia esteitä arkipäivän perehtymiselle. Juholin, Åberg ja Aula (2015) puhuvat artikkelissaan strategisen työyhteisöviestinnän mallista (SEC). Strateginen työyhteisöviestintä nojaa vastuulliseen dialogiin. Strategisella työyhteisöviestinnällä tulee olla kolme ulottuvuutta: yksisuuntainen, riittävä tiedottaminen ja tiedon saatavuus on johdon vastuulla. Yksilö ja yhteisö vastaavat kahdesta muusta ulottuvuudesta: vuorovaikutuksesta, asioiden syvällisemmästä ymmärtämisestä sekä yhteisöllisyyden rakentamisesta. Jaettu vastuu dialogista sitouttaa, osallistaa ja antaa kokemuksen vaikuttamismahdollisuudesta. (Juholin ym., 2015, s. 10-12.)

## 4.2 Vuorovaikutus

Missä on ihmisiä, siellä on vuorovaikutusta. Perehtyjän ja perehdyttäjien välinen toiminta tapahtuu reaaliaikaisessa vuorovaikutuksessa, jota tukevat erilaiset materiaalit. Molempien toimintaa pohjustaa ennen kaikkea halu ja kyky olla vuorovaikutuksessa. Jotta perehdyttäjä voi toteuttaa hyvää ohjausta, hänen on oltava kiinnostunut perehtyjästä ja hänen osaamisestaan. Jokaisella ihmisellä on tarve tulla kuulluksi, kuunnelluksi ja kohdatuksi. Vuorovaikutustilanne kysyy osallisiltaan läsnäolo- ja kuuntelutaitoja, dialogitaitoja, taitoa kysyä neuvomisen sijaan ja kykyä luoda turvallinen tila. (Kupias, 2022, s. 135-139.)

Onnistuneen vuorovaikutuksen edellytyksiksi mainitaan korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen, myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen, omien virheiden ja onnistumisten myöntäminen, vuorovaikutus oman itsen kanssa, toisen pahan olon käsitteleminen sekä oman pahan olon rakentava ilmaiseminen. Ongelmia vuorovaikutukseen tuo selän takana

puhuminen, klikkiytyminen, kielteinen ilmapiiri, työmotivaation lasku, sitoutumisvaje, uupuminen eli energiavuoto, syntipukkien etsiminen, pimittäminen, peittely ja viestintäongelmat. (Aalto, 2002, s. 47-52.)

Työyhteisön tärkeimpiä tavoitteita on luoda henkisesti turvallinen ilmapiiri. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan koko työyhteisön kokemusta siitä, että yhteisössä voi nostaa esille kysymyksiä ja huolia, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että siitä joutuu nolatuksi tai jollakin tavalla rangaistuksi. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä voi olla oma itsensä. Yhteisö pyrkii ottamaan virheistä oppia eikä niitä käytetä yksilöä vastaan. Tämä edellyttää, että jokainen yhteisön jäsen suhtautuu kollegoihinsa kunnioittavasti ja syyllistämättä, myös silloin, kun mielipiteet eroavat. Psykologinen turvallisuus lisää työyhteisön kiinteyttä, yhteistyötä, yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja työhyvinvointia. Se myös auttaa organisaatiota ennakoimaan, uudistumaan ja oppimaan uutta. (Työterveyslaitos, 2021.)

Koska yksilön ja työyhteisön intressit eivät ole koskaan täysin yhtenäiset, vuorovaikutuksen tavoitteena voidaan pitää yhteisöllisyyden prosessia, jossa sekä yksilön että työyhteisön tavoitteita nivotaan yhteen. Vuorovaikutus tähtää ryhmäidentiteetin muodostumiseen. Vuorovaikutustaidoilla pyritään ratkaisemaan ristiriitoja ja luomaan ratkaisukeskeinen ilmapiiri. Yksilön omalla toimijuudella on ratkaiseva rooli työyhteisön kohtaamisten laadussa ja yhteisöllisyyden muodostumisessa. Vastavuoroisuus yksilön ja työyhteisön välillä on koko työyhteisön perusta. Keskeinen tekijä onnistuneen vuorovaikutuksen syntymiseen on sitä ruokkiva vuorovaikutusjohtaminen: kannustaminen, palautteen antaminen, uusiin ajatuksiin rohkaiseminen sekä vallan ja vastuun jakaminen. (Paasivaara, 2012, s. 59, 85.)

### 4.3 Roolit

Erilaisia perehdyttäjärooleja voidaan jakaa sisällön mukaan työyhteisön sisällä useille ihmisille. Rooleja voidaan tarkastella myös työtehtävinä ja työnjakona. Kaikkien ei tarvitse aina olla eri henkilöille nimettyjä, vaan yhdellä perehdyttäjällä voi olla monta roolia. Tärkeää on lankojen käsissä pitäminen: jos perehdyttäjä on poissa, perehdytettävä ei saa jäädä tyhjän päälle. Erityisen tärkeää tämä on silloin, kun perehdyttämiseen osallistuu useampia henkilöitä. Jos vastuu on kaimilla, käy nopeasti niin, ettei vastuuta ole kenelläkään. (Eklund, 2018, s. 140-141.)

Perehdyttämisen vastuu on aina esihenkilöllä. Engvik ja Emstad (2015) pohtivat tutkimusartikkelissaan koulun johdon roolia uuden opettajan sosiaalistamisessa työyhteisöön. He nostavat esiin

erilaisia vuorovaikutuksellisia haasteita, jotka ulkopuolisen silmin näyttävät sellaisilta, jotka olisivat olleet vältettävissä tavallisin työyhteisötaidoin. Engvik ja Emstad nostavat koulun johdon merkittäväksi tekijäksi: johdon tulee luoda koulutyöyhteisöön yhteistyön kulttuuri, jossa muunlainen työn tekemisen tapa ei ole edes vaihtoehto. Uuden opettajan on kyettävä antamaan panoksensa koulussa osaamisensa suhteen. (Engvik & Emstad, 2015, s. 17.)

Nimetty perehdyttäjä tuodaan usein esiin perehdyttämistä selkeyttävänä ja helpottavana seikkana (esim. Tissari ym., 2009, s. 215). Aina se ei onnistu halutulla tavalla: perehdyttäjäksi tai mentoriksi nimetään henkilö, joka ei tehtävään halua (joko ajanpuutteen tai kokemansa kompetenssi puutteen vuoksi). Koulu- tai kuntatasoinen perehdyttämisohjelma helpottaisi perehdyttäjän työtä ja varmistaisi sen, että uuden työntekijän perehdyttämistä seurataan. Koulun johtaja ei saa koskaan pitää itsestään selvänä sitä, että työkaverit ja tiimit ottavat uuden tulijan hyvin vastaan ja huolehtivat aukottomasti tämän perehdyttämisestä. Koulun johdon on otettava vastuu perehdyttämisen seurannasta ja siitä, että nimetyt perehdyttäjät hoitavat tehtävänsä ammattimaisesti. Tällaista ammattimaisuutta ovat esimerkiksi rakentavan palautteen antaminen ja itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun kannustaminen, mutta ennen kaikkea ohjaaminen ja ymmärrettävien ohjeiden antaminen. (Engvik & Emstad, 2015, s. 19-20; Liski ym., 2007, s. 12.)

Kupias ja Peltola (2009) hahmottavat erilaisia perehdyttäjärooleja perehdytystoiminnan sisällön perusteella. Työhönottaja rekrytoi ja aloittaa perehdyttämisen, antaa jatkoperehtymisen kannalta tärkeää tietoa sekä on myös ensivaikutelman antaja niin organisaatiosta, työstä kuin työyhteisöstä. Muita rooleja voi olla monia: tulokkaan varsinainen vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisöön tutustuttaja, jonkin alueen erityisosaaja, tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija ja kummi tai mentor. Näistä monista rooleista huomaa, että tärkein perehdyttäjärooli on kokonaisperehdyttäjän vastuun koordinoijalla: yksikään alue ei saa jäädä tekemättä, ja etenkin työyhteisöissä, missä perehdyttämiseen osallistuu useampia henkilöitä, vastuu saattaa jäädä liikaa perehdyttäjälle itselleen. Perehdyttäjä taas ei voi tietää kaikkea, mitä hänen tulisi hallita eikä näin ollen voi vastata siitä. (Kupias & Peltola, 2009, s. 95.)

Hyvä perehdyttäjä on kiinnostunut kollegansa auttamisesta. Oman alansa mestari ei tarvitse eikä pidä olla, liiaksi rutinoitunut perehdyttäjäkollega voi olla jopa rasite. Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan siitä, mitä kaikkea aikoo käydä läpi, miten ja missä aikataulussa. Työhön opastuksen taitoihin kuuluu kyky kertoa asioista yksinkertaisesti. Perehdyttäjän tulee luoda tulokkaalle aktiivinen rooli, jossa hän voi suunnitella itse omaa perehdyttämistään ja tavoitteitaan. (Blomqvist, 2009, s. 178-179.)

Tässä tutkimuksessa perehdyttäjien toimenkuvat vaihtelivat kahden ääripään välillä: toisessa päässä ei ollut nimettyä perehdyttäjää lainkaan, toisessa taas perehdyttäjä kutsui uuden työntekijän kotiinsa vapaa-ajalla vieraaksi, perehdytti työyhteisöön ja antoi huomattavan osan myös vapaa-ajastaan uuden kollegan käyttöön. Kultainen keskitie lienee jossain näiden välillä, jotta päästään edes tyydyttävään tulokseen.

#### 4.4 Motivaatio

Motivaatiotekijät jaetaan useimmiten sisäisiin ja ulkoiisiin motivaatioihin. Ulkoiset motivaattorit ovat paitsi aineellisia, kuten palkkaus, työsuhte-edut ja palkkiot, niin myös aineettomia, kuten palaute, etenemismahdollisuudet ja tunnustukset. Sisäinen motivaatio pohjautuu yksilön omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin työnsä suhteen: yksilöllä on lähtökohtaisesti tarve säädellä omaa toimintaansa. Sisäinen motivaatio on sekä perehtyjän että perehdyttäjän tärkeä työkalu. Sisäinen motivaatio syntyy positiivisen kehän kautta. Perehtyjän ja perehdyttäjän asenne työtä, sen oppimista ja kehittämistä kohtaan synnyttävät kehän: joko positiivisen tai negatiivisen. On vaarana, että perehdyttäjä siirtää omia ennakkoluulojaan perehdytettävälle, jolloin muodostunut negatiivinen kehä toimii jarruna sisäisen motivaation synnylle. Innostava, motivoitunut perehdyttäjä siirtää asennemaailmaansa aina jollakin tasolla perehtyjällekin, ja vastuu positiivisen kehän luomisessa on suuri. (Moilanen, 2001, s. 127-129; Hakanen, 2011, s. 30.)

Ihmisen itsensä toteuttamisen halu on työmotivaation käyttövoima. Valmennuksella (jota myös perehdyttäminen on) on pyrkimys päästä parempaan itsensä toteuttamiseen. Motivaatio onkin tärkein ihmisen toimintaa ohjaava ajuri. Motivaation juurisyyt voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: suoriutumismotivaatioon, johtamismotivaatioon ja vuorovaikutusmotivaatioon. Ensimmäisessä tapauksessa ihmistä motivoi halu tehdä asiat hyvin tai paremmin, toisessa halu johtaa muita. Kolmannen luokan ihmisiä ohjaa halu tehdä työtä muiden tai yhteiseksi hyväksi. (Niitamo, 2007, s. 180.)

Perehdyttäjällä on siten oltava tietoisuus omasta vallastaan ja vastuustaan perehtyjän työn alkamessa. Hän ei saa siirtää mahdollisia negatiivisia oletuksiaan seuraavalle, vaan on tietoisesti pyrittävä positiivisen ilmapiirin luomiseen. Perehdyttäjältä vaaditaan myös omaa sisäistä motivaatiota toimia perehdyttäjänä: Niitamon mainitsema vuorovaikutusmotivaatio on tärkeä ominaisuus hyväälle perehdyttäjälle. Myös ripaus johtamismotivaatiota saattaa olla eduksi, kunhan se ei kollegiaalisessa perehdytysroolissa nouse hallitsevaksi. Vastaavasti perehtyjällä tulee olla lähtökohtaisesti suoriutumismotivaatiota, jotta häntä ohjaa halu oppia työnsä hyvin.

## 4.5 Työyhteisö

Perehtyminen on väylä työyhteisöön sopeutumiseen ja organisaation jäseneksi kasvamiseen. Se on talon tavoille oppimista sekä yhteisten pelisääntöjen ja annettujen normien sisäistämistä. Työyhteisöllä on tärkeä rooli uuden työntekijän vastaanottamisessa ja sosiaalistamisessa osaksi työyhteisöä. Perehdyttämistä tapahtuu sekä tietoisesti ja suunnitelmallisesti että arkitasolla tiedostamatta. Työyhteisö tulisi valmistaa uuden työntekijän tuloon ja perehdyttämiseen, ja työyhteisössä tulisi olla valmiiksi hyvä yhteistyön kulttuuri ja auttamishalu. Työyhteisön vastaanoton merkitystä ei voi tarpeeksi alleviivata. (Lepistö, 2004, s. 59-60.)

Kuten jo luvussa 4.4. mainittiin, on työntekijällä itsellään merkittävä asennerooli. Myös työyhteisöön kukin tarkastelee aina subjektiivisesti, omien asenteidensa läpi. Työntekijän oma psykologinen pääoma, henkinen kunto sekä yleinen terveydentila vaikuttavat näkökulmaan. Toisaalta työyhteisö rakentaa keskuudessaan vuorovaikutuskenttää, jota voidaan kutsua sosiaalisiksi pääomaksi. Sosiaalinen pääoma muodostuu erilaisista yhteisöllisistä tekijöistä, kuten luottamuksesta, vastavuoroisuudesta ja verkostoitumisesta. Toimivaksi koetulla työyhteisöllä ja hyvän johtamisen periaatteiden toteutumisella on suuri merkitys yksilön hyvinvoinnille. (Manka & Manka, 2023, s. 111, 177-179.)

Työyhteisöä olisi myös valmistettava uuden työntekijän tuloon. Monessa koulussa vaihtuvuus lukuvuosittain saattaa olla suurta, mutta esihenkilön vastuulla on silti huolehtia perehdyttämisen alkamisesta ja työyhteisölle uusista tulijoista tiedottamisesta. Myös työyhteisö tarvitsee aikaa uuteen tilanteeseen sopeutumiseen. Perehdyttäminen on työyhteisöön sosiaalistumista ja organisaatioon jäsentymistä. Uusi tulokas voi olla aluksi hyvinkin riippuvainen työyhteisöstään, ja lisäksi omasta osaamisestaan epävarma. Työyhteisö perehdyttää uutta tulokasta sekä tietoisesti että tiedostamattaan. Olennaista on hyväksynnän ja auttamisen ilmapiiri: uudenkin työntekijän on koettava itsensä arvostetuksi. (Blomqvist, 2009, s. 171).

Uusi työntekijä koettelee myös työyhteisön asenneilmapiiriä ja työmotivaatiota. Parhaassa tapauksessa uutta tulokasta sosiaalistettaessa osaksi yhteisöä työyhteisö kokee itse motivaation nostamista. Omaa työtään ja työyhteisönsä pelisääntöjä joutuu tarkastelemaan uudelleen, ja omasta ammatillisuudestaan tulee tietoisemmaksi. Uusi työntekijä saattaa myös ”ryhdistää” työyhteisöä, luoda moraalista vastuuta ja yhteisöllisyyttä, koska uudelle työntekijälle halutaan antaa positiivinen kuva. Tämä ei ole missään tapauksessa väärin, koska positiivinen kehä on itseään ruokkiva samalla tavalla kuin negatiivinenkin. (Tissari ym., 2009, s. 201.)

Koulutyöyhteisöä kuitenkin leimaa osittain suuri vaihtuvuus. Etenkin isommissa yhtenäiskouluissa uusia työntekijöitä aloittaa joka vuosi jopa kymmeniä, ja myös työyhteisön on osattava tottua aina uusiin työkavereihin. Kouluissa on varsin paljon määräaikaisia opettajia ja ohjaajia. Vaihtuvuudella on sekä hyvät että huonot puolensa: hiljainen tieto ja kokemus siirtyy sekä työyhteisöltä uusille että päinvastoin ja koulujen välillä hyvät käytännöt saattavat siirtyä koulusta toiseen määräaikaisten opettajien vaihdettua työpaikkaa. Uudet työntekijät tuovat uusia ideoita ja innovaatioita. Vanha työyhteisö on kuitenkin aina vastuullisessa asemassa uuden opettajan tervetulleeksi tekemisessä.

## 5 PEREHDYTYSPROSESSI

### 5.1 Toteutus

Työn perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Perehdyttäminen on aina esihenkilön vastuulla, ja työyhteisöllä on suuri rooli uuden työntekijän vastaanottamisessa. Työyhteisöstä voi nimetä perehtyjälle myös oman henkilökohtaisen perehdyttäjän, eräänlaisen kummin. Tämä osoittaa jo huolellista työhön opastusta. Kuitenkin uuden työntekijän perehdyttämistä tulee seurata systemaattisesti, eikä vain luottaa siihen, että perehdyttäjäksi nimetty henkilö hoitaa tehtävänsä automaattisesti ja aukottomasti. (Eklund, 2018, s. 21; Kuntatyönantajat, 2011, s. 15-16.)

Perehdyttämisen suunnitelmallisuus vaihtelee suuresti eri organisaatioiden ja työtehtävien välillä, joten yleistä perehdytysuunnitelmaa tulisi aina tarkastella yksilöllisesti. Perehdyttämistä suunniteltaessa tulee ensin määritellä pääkohdat: kuka perehdyttää? Mitä perehdyttäminen sisältää? Milloin perehdytetään? Miten perehdytetään? (Eklund, 2018, s. 76.)

Perehdyttämisessä tulee käydä läpi ainakin seuraavia asioita: työntekijä tulee tutustuttaa työpaikan yleisiin olosuhteisiin, työympäristöön ja työtovereihin. Työntekijältä tulee varmistaa, että hän hallitsee työn tekemisen periaatteet, sisällöt ja työvaiheet. Mikäli työsuoritukselle on asetettu kriteereitä, niin ne sekä niiden arviointiperusteet tulee tuoda julki. Työssä tarvittavien koneiden ja laitteiden käyttäminen tulee jo linkin mukaan käydä läpi huolellisesti, kuten myös muut työpaikana turvallisuuteen ja siisteyteen liittyvät asiat sekä mahdollisten häiriötilanteiden toimintaohjeet. Myös työhön liittyvät tietolähteet, neuvonta sekä mahdolliset koulutukset tulee nostaa uuden työntekijän tietoon. (KT Kuntatyönantajat, 2011, s. 16.)

Edellä mainitusta listasta on nostettava lähempään tarkasteluun toimintaohjeet häirintätilanteissa. Nämä ovat kuitenkin koulukontekstissa niitä jokapäiväisiä ilmiöitä, joiden selvittäminen ja prosessointi ovat perusopetuksen työntekijän vastuullisia tehtäviä. Lasten ja nuorten kanssa työskennellessä erilaisilta konflikteilta ei voi välttyä, ja eriasteisten ristiriitojen selvittämiseen on joka koululla omat toimintamallinsa ja etenemiskaavionsa. Perustuslain mukaisesti jokaisella on oikeus henkilökohtaiseen turvallisuuteen, vapauteen ja koskemattomuuteen. Jokaisella koululla tulee olla kiusaamisen vastainen suunnitelma. Tämä suunnitelma tulee olla jokaisen työntekijän, niin uuden kuin vanhan, helposti löydettävissä ja konfliktitilanteiden tullessa uudella työntekijällä tulee olla tieto siitä, miten kunkin tapauksen kanssa tulee edetä.

Perehdytyksen tarkempi sisältö vaihtelee toimialoittain ja yksiköittäin. Koulukontekstissa perehdyttämiseen kuuluvat palvelussuhdeasiat ja työpaikan organisaatioon tutustuttaminen, kuten työaika- ja palkkausasiat, organisaatorakenne, tärkeät kontaktit sekä työterveyshuolto. Perehdytyksessä tulee varmistaa, että työntekijä tuntee opettajan työtä ohjaavan lainsäädännön ja asiakirjat kuten opetussuunnitelman. Perehdytyssuunnitelmaan tulee sisällyttää myös turvallisuus- ja työhyvinvointiasiat ja itse työn sisällöt ja prosessit. Näiden sinänsä kaikille kouluille yhteisten tekijöiden lisäksi perehdytyssuunnitelmassa tulee ottaa huomioon koulun omat käytännöt, yhteistoiminta, arvomaailma ja pelisäännöt.

## 5.2 Perehdytysmalleja

Perehdytysmalleista tarkastellaan mentorointia, job shadowingia, benchmarkausta ja yleisesti perehdytysmateriaalien merkitystä perehdytysmalleille.

Kehittämistehtävän kohteena olevissa Tampereen kaupungin perusopetuksen kouluissa on käytössä mentorointimalli (katso lisää kappaleesta 7.3). Mentorointia antavat valitut tutoropettajat. Tampereen kaupungin tutoreiden mentorointiohjelma on laaja-alaista: se voi olla ongelmanratkaisumentorointia, ammatillisen kasvun tukemista tai työhyvinvointimentorointia. Mentorointi on suunnattu erityisesti uransa alkutaipaleella oleville opettajille.

Mentorointi on yleisimmin toimintaa, jossa vanha työntekijä ohjaa uutta tai nuorempaa toimijaa. Se perustuu aina luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentori on uskottu asiantuntija, joka on sitoutunut tukemaan uutta työntekijää tämän ammatillisessa kehittämisessä. Mentorointi voi olla spontaania ja suunnittelematonta. Se voi olla kertaluonteista, yksittäiseen tapahtumaan tai tehtävään kohdistuvaa, tai pysyvämpää, kausittaista hiljaisen tiedon siirtoa. (Kupias, 2012; Kupias & Salo, 2014, s. 11-12, 20-21.)

Perehdyttäjämentori aloittaa mentorointinsa yleensä sen jälkeen, kun ns. alkuperehdytys on tehty, eli uusi työntekijä on saanut alkuopastuksen yksikössään: sen pelisäännöistä, työtehtävästä, vastuista ja palvelussuhdeasioista. Perehdytys voi olla mentorilähtöinen eli hänen hiljaisen tietonsa siirtämistä tai aktorilähtöistä eli uuden työntekijän tarpeista ja kysymyksistä kumpuavaa. Se voidaan toteuttaa myös ryhmämentorointina. Perehdytysmentorointi voidaan myös keskittää tarpeen mukaan siten, että se on joko ongelmanratkaisumentorointia, ammatillisen kasvun mentorointia, työhyvinvointia tukevaa tai uramentorointia. Ongelmanratkaisumentorointi keskittyy jonkin tietyn tilanteen tai pulmallisen aiheen ratkomiseen ja oppimiseen, ammatillinen mentorointi keskittyy

nimensä mukaisesti opettajan ammatti-identiteetin vahvistamiseen. Työhyvinvointimentorointi keskittyy esimerkiksi työn kuormitusta vähentäviin työtapoihin ja menetelmiin. (Kupias & Salo, 2014, s. 34-44.)

Mentoroinnista puhuttaessa tulee vastaan pohdinta siitä, milloin mentorointi lakkaa olemasta perehdyttämistä ja muuttuu työnohjaukseksi. Tarve työnohjaukseen voi tulla kokeneellakin opettajalla. Mentorointi on kuitenkin suunnattu aina uutta työtä aloittaville. Ero ei välttämättä ole suuri, mutta työnohjaus kohdistuu enemmän spesifeihin ongelmatilanteisiin töissä, kun taas mentorointi on yleisluontoisempaa, uusien tehtävien ja toimenkuvan sisäistämistä.

Eräs uuteen työhön tai sen toimintatapoihin tutustumisen muoto on benchmarking eli vertailuanalyysi tai job shadowing eli työn varjostus. Benchmarking toteutetaan usein vierailulla tai työpajatyypisesti, keräten vertailevaa tietoa halutusta prosessista. Benchmarkingin tavoitteena on löytää parhaat, toimivat mallit niistä toiminnan sektoreista, jotka ovat vertailukelpoisia keskenään. Benchmarking on aina tavoitteellista ja systemaattista, mutta sitä voidaan käyttää myös työhön tutustumisessa, jolloin siitä tulee enemmänkin työn varjostusta, job shadowingia. Erona näissä kahdessa on se, että benchmarking tulee yleensä dokumentoiduksi tavoitteidensa kautta, ja sille laaditaan systemaattinen kehittämissuunnitelma. (Haukijärvi ym.; 2014, s. 56; Keto & Ollanketo, 2014, s. 7-8.)

Uudessa työpaikassa aloittava koulun työntekijä voi mahdollisuuksiensa mukaan käydä benchmarkkaamassa muissa luokissa, jolloin voidaan puhua myös työn varjostuksesta. Tämän perehtymisen tavoitteena on löytää uusia työtapoja, opetus- ja työrauhamenetelmiä, joihin ei välttämättä pelkästään keskustellen pääse samalla tavalla käsiksi. Opettajan työtä tekevän on vaikeaa toteuttaa työn varjostusta perehdyttämiskäytäntönä, koska hänellä on oma opetusryhmänsä koko ajan vastattavanaan. Erilaiset lukujärjestykset ja hyppytunnit kuitenkin mahdollistaisivat tämän perehtymistavan käytön ainakin jossain määrin. Se kuitenkin kysyy perehtyjältä halua ja halukkuutta hypätä toisen opettajan tunnille, sellaisessakin tilanteessa, kun oma työkuorma ja suoritettavien työtehtävien lista pitkä. Koulunkäynninohjaajilla on ajoittain paremmat mahdollisuudet työn varjostukseen esimerkiksi iltapäiväkerhojen puolella, joissa ohjaajat etenkin isommissa kouluissa tekevät paljon yhteistyötä.

Katja Blomqvist (2009) suosittelee ns. open mappia eli perehdytyskansiota, johon tulokas saisi rauhassa tutustua. Tämä ohje on kuitenkin jo vanha, ja fyysisistä perehdyttämiskansioista on ollut jopa huonoja kokemuksia, kuten tämän tutkimuksen haastatteluissa ilmeni. Kehnoimmillaan

perehdyttämiskansio oli täynnä vanhentunutta silppupaperia, eikä kukaan ollut vastuussa sen päivittämisestä.

Perusopetuksen työntekijän tulee kuitenkin hallita oman työtehtävän lisäksi mittava määrä erilaista tietoutta, digitaitoja ja -laitteita, oppimisympäristöjä, lukuvuosisuunnitelman, turvallisuustekijöitä, työsuhdeasioita (palkkaus, työsuhde-edut, työterveys), koulun kehittämistyötä, kriisiosaimista ja yhteistoimintatietoutta koulun ulkopuolisiin toimijoihin (huoltajat, yhteistyöverkostot).

Miten siis kaiken tämän saisi parhaiten haltuun? Erilaisia perehdyttämismateriaaleja ovat erilaiset oppaat, tarkistuslistat (checklist), perehdytyspassi, perehdyttämiskansiot (sähköiset tai paperiset), turvallisuuskansio, Teams-kansio kaikelle materiaalille sekä hiljainen eli suullinen tieto. Tämän materiaalien moninaisuus oli yksi tekijä tämän opinnäytetyön aihevalinnalle. Kehittämistehtävänä työ pyrkii selvittämään toimivimman tavan pitää tarpeellinen tieto ja materiaali käsillä, esillä ja ajantasaisena niin uusien kuin vanhojen työntekijöiden löydettäväksi.

### 5.3 Perehdytysprosessin kehittäminen

Perehdyttämisen kehittämiseen kannattaa panostaa. Työtehtävistään suoriutuva alainen ei välttämättä ole hyvinvoiva, työyhteisöön kiinnittynyt aktiivinen toimija, vaan hänen selviytymistään ja pärjäämistään tulee tarkkailla ja seurata. Systemaattinen perehdytysprosessi sisältää ennakkotoimenpiteiden ja työhönoton yhteydessä käsiteltyjen perusasioiden lisäksi varsinaisen vastaanoton ja selkeän perehdyttämisen käynnistämisen. Prosessia kehitettäessä on pohdittava, tuleeko tehtäväkohtainen työnopastus käytyä läpi ja jatkuuko perehdyttäminen työnteon ohessa. (Liski & ym., 2007, s. 11.)

Perehtymistä voidaan tarkastella eräänlaisena valmennustapahtumana ja sitä kautta oppimisprosessina. Eräs tunnetuimpia oppimisen reflektion malleista on ns. Kirkpatrickin malli, jota voidaan hyvin soveltaa perehdytysprosessin seurannan kehittämiseen. Kirkpatrickin mallissa nähdään neljä eri vaihetta: 1. reaktiopalaute (Reaction) , eli valmennettavan tai perehdytettävän välittömät kokemukset prosessista, 2. Haluttujen oppimistulosten saavuttaminen (Learning), 3. Käyttäytymisen ja toiminnan muutos (Behavior) eli jolloin perehtyjä osaa itsenäisesti muokata toimintaansa perehtymisprosessin mukaisesti ja 4. Vaikutukset itse perehdytysprosessin laatuun (Results) eli toiminnan tulokseen. Kirkpatrickin malli ei ota huomioon erilaisia osaamistarpeita, joten se ei täysin aukottomasti käy perehdytysprosessin arviointiin, mutta sillä saadaan sille kehykset. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2015, s. 2; Säntti, 2007, s. 144-145.)

Palautteen kerääminen auttaa kehittämään perehdytystä. Palautetta voidaan kerätä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Perehdyttämisestä saatu palaute on hyvä kirjata ja kehittää perehdytys suunnitelmaa sen mukaan. Perehdytys voidaan käsittää alun intensiivisenä tukijaksona, mutta milloin se päättyy? Voidaanko jossain kohtaa todeta, että perehdytys päättyi nyt? Tämäkin on suurelta osin yksilöllistä: joku tarvitsee syvempää ja pidempää perehdyttämistä kuin toinen. Joku perehtyjä saattaa olla aktiivinen tiedonhankkija ja itsenäisesti perehtyjä, toinen taas odottaa enemmän henkilökohtaista opastusta. Perehdyttämisen yksilöllisen suunnitelman tekeminen auttaa myös sen seurannassa ja perehdyttämistoiminnan kehittämisessä. (Eklund, 2018, s. 109-110.)

Perehdytysprosessin teoreettista pohjaa tarkastellessa käy vahvasti ilmi, että perehdytys tarvitsee suunnitelmallisuutta, mietittyjä toimintatapoja ja yhteisesti sovittuja materiaaleja. Tämän opinnäytetyön tavoite kirkastui erityisesti tätä lukua kirjoittaessa: yksittäisillä kouluilla on selkeitä prosesseja, joita tarkastellaan kriittisesti säännöllisesti, perehdyttämistoiminta on mietittyä ja sitä seurataan aktiivisesti. Näiden tapojen ja käytäntöjen esiin kaivaminen hyödyttää kaikkia perusopetuksen työyhteisöjä. Kaikkien ei tarvitse keksiä sitä kuuluisaa pyörää uudelleen, kun jo olemassa olevat toimivat tavat löydetään ja saatetaan kaikkien saavutettavaksi ja käyttöön otettavaksi

## 6 PEREHDYTYKSEN VAIKUTUKSET

### 6.1 Työturvallisuus

Tämänkin tutkimuksen myötä on noussut esiin ilmiö, jossa ns. konkariopettaja jää vähemmälle perehdytykselle. Esihenkilö ottaa siis huomioon sen, että uusi, vastavalmistunut opettaja tai ohjaaja tarvitsee enemmän perehdyttämistä tietyissä asioissa. Kaupungin käyttämät sähköiset oppimisympäristöt, viestintävälineet ja verkot ovat aiemmin kaupungilla työskennelleille tuttuja, kun taas uusi työntekijä aloittaa nämäkin perusasiat aivan nollostaan. Perehdyttämisen tarve on siis erilainen. Kuitenkin on muistettava, kuten tutkimuksen kyselyssä kaksi konkariopettajaa muistutti, että koulujen omat käytännöt saattavat vaihdella suurestikin, ja erityisesti kaupungista toiseen muuttava saattaa olla lähes yhtä suuren uuden infotulvan edessä kuin nuori ja uraansa aloittava työntekijä. Työturvallisuuslain mukaisen yleisen huolehtimisvelvoitteen (Työturvallisuuslaki 8§, 2008/738) yksilöllistäminen ei saa olla syynä vähemmälle perehdyttämiselle.

Hyvä ja riittävä perehdytys takaa sujuvan työn arjen. Perehdyttämisellä on merkittävä työsuojellinen vaikutus. Työsuojelutoimenpiteillä taataan turvallinen fyysinen työympäristö ja psykososiaalinen työympäristö. Työnantajan on varmistettava, että jokainen työntekijä hallitsee ja tuntee työssään tarvittavat tilat, välineet sekä työtekniikat. Psykososiaalinen työympäristö tarkoittaa työn organisointia ja työyhteisön toimintatapoja, työyhteisötaitoja sekä tarkastelee työn kuormittavuutta ja opetustilanteen johtamisen taitoja. (Opetushallitus, 2023.)

Perusopetuksen työyhteisöön tulijalla on omien opetusryhmiensä ja aineenhallinnan lisäksi omaksettava suuri määrä erilaisia käytäntöjä, pelisääntöjä, oppimisympäristöjä ja digitaalisia taitoja. Hyvä perehdytys vähentää työn kuormitusta ja toimii parempana polkuna työympäristön haltuunottoa. Perehdyttämisellä ehkäistään työn kuormituksesta ja työtapaturmista aiheutuvia sairaspotilaita sekä vähennetään mahdollisia virheitä ja vahinkoja. Vahingot voivat opetustyössä kohdistua myös asiakkaisiin, tässä tapauksessa oppilaisiin. (Havasoja, 2017.)

## 6.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin merkitystä yhteiskunnassa ei ehkä koskaan voi riittävästi korostaa. Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahonen on laskenut, että työpahoinvointi aiheuttaa elinkeinoelämälle vuosittain jopa 25 miljardin tappiot (Mikkonen, 2016; Manka & Manka, 2023, s. 48). Työpahoinvointi aiheuttaa sairaspöissaoloja, sitoutumattomuutta ja työkyvyttömyyttä. Vuoden 2023 aikana työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 9 henkilöä joka päivä masennuksen vuoksi (Manka & Manka, 2023, s. 47). Työhyvinvointi on satsaus niin organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen kuin työntekijän pysyvyyteen ja sitoutumiseen psykologisen turvallisuuden ja työn hallinnan kokemuksen kautta.

Tulevaisuuden työelämässä omasta työhyvinvoinnista ja sen mukanaan tuomasta työkyvystä huolehtiminen ovat työntekijälle tärkeitä ominaisuuksia. Perustehtävän rinnalle on tullut lähes kaikilla toimialoilla oheistyötä, ja ammatissaan kehittyminen sekä uuden oppiminen ovat jo työelämän normeja. (Manka & Manka, 2023, s. 28.)



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankaa & Mankaa (2023) mukailten (Manka & Manka, 2023, s. 110.)

Työhön sitoutumista ja sen tuomien voimavarojen löytämistä esitellään yleisimmin käsitteellä työn imu (work engagement). Työn imulla tarkoitetaan työn sellaisia elementtejä, jotka tuottavat tekijälleen kokemuksia työhön uppoutumisesta, omistautumisesta ja tarmokkuudesta. Tällöin työssä sen antamat vaatimukset, voimavarat ja kuormitustekijät ovat tasapainossa keskenään. Työn voimavarat ja vaatimustekijät ovat työn fyysisiä, sosiaalisia tai organisatorisia puolia. Fyysiset tekijät ovat työvälineisiin ja työympäristöön liittyviä seikkoja: mikäli ne ovat kunnossa ja asianmukaiset, ne toimivat voimavaroina, puutteellisina ne aiheuttavat kuormitusta. Sosiaaliset tekijät löytyvät työyhteisöstä, kollegoiden ja esihenkilöiden tuesta. Hyvä työyhteisö, toimivat organisaatorakenteet ja vaikutusmahdollisuudet tuottavat työn imua, kehnosti hoidettuina ne aiheuttavat jopa työuupumusta tai tylsistymistä. Työn imua kokeva henkilö on sitoutuneempi, aloitteellisempi, avuliaampi, tuottavampi ja terveempi. (Hakanen, 2011, s. 39-41, 49-51; Manka & Manka, 2023, s. 52-53.)

Opettajan työn kuormitusriskejä ovat työn rajaaamisen vaikeus ja työstä palautumisen vähyys. Liiallisen kuormittuneisuuden kokemus opettajantyössä onkin ollut viime aikoina paljon otsikoissa. Opettajien tulisi osata lopettaa tehtävät ajoissa ja opittava sietämään keskeneräisyyttä: työn monitasoisuus ja kasvaneet vaatimukset aiheuttavat sen, että työ vie kohtuuttomasti aikaa ja energiaa. Opettajalle työn rajaaminen onkin tärkeä työelämätaito.

Tärkeä roolinsa opettajan työn kuormituksen ja stressin vähentämisellä on työyhteisön ja omien rajaamistaitojen lisäksi hyvä esimiestyö. Rehtoreilla tulisi olla riittävästi aikaa työhönsä, myös lakisääteiseen uuden työntekijän perehdyttämiseen, ja työntekijän kanssa käytävään keskusteluun työn rajaamisesta. (Tikkanen, 2022.)

### **6.3 Työhön kiinnittyminen (sitoutuminen)**

Eräs kollega totesi aikoinaan: “Jokainen muistaa ensimmäisen työpäivänsä loppuikänsä”. Tämä lausahdus pitäneee suureksi osaksi paikkaansa. Etenkin pitkäkestoisemmat, uraan vaikuttavat työpaikat antavat tulijan ensimmäisenä päivänä sen alkukuvan, minkä työyhteisö itsestään antaa.

Ensimmäiset päivät määrittelevät sen psykologisen perustan, jolle työntekijän ja työnantajan välinen henkinen sitoumus syntyy. Jos työhön opastus jää vähäiseksi, työntekijä saattaa kokea olevansa arvoltaan vähäinen. Tällöin henkistä työhön sitoutumisen sopimusta ei synny, motivaatio alkaa laskea ja työn imun sijaan työntekijä kokee työntöä pois työpaikasta. Myös työyhteisön

toimiva vuorovaikutus ja keskinäinen avunanto saattavat tarvita esihenkilön tukea ja ohjausta. (Havasoja, 2017.)

Organisaatioon ja tehtävään sitoutumisen kannalta kaksi ensimmäistä viikkoa ovat etenkin asenneilmaston kannalta keskeisiä. Perehdyttämisellä pyritään tukemaan pysyvyyttä ja myönteistä asennetta. Sen tavoitteena on antaa kuva organisaatiosta ja siinä työskentelemisestä sekä tähdätä kokonaisvaltaiseen työyhteisön tavoitteisiin ja tapoihin tutustumiseen. Tavoitteena on auttaa työntekijää pääsemään mahdollisimman pian työyhteisön täysvaltaiseksi ja tunnustetuksi jäseneksi. (Haavisto & Keskinen, 2009, s. 169.)

Caspersen ja Raaen (2014) viittaavat tutkimusartikkelissaan noviisiopettajien ja kokeneiden opettajien välisiin vuorovaikutustekijöihin heidän yhteistoiminnassaan. Opettajakuntaan kiinnittymisessä nähdään perustavanlaatuinen dilemma: tuoreet opettajat eivät koe saavansa tarpeeksi tukea (ks. myös Lunenburg, 2011, s. 3-4), ja kuitenkin tarjottuun mentorointiin harvemmin ilmestyi kehtään paikalle. Tätä noviisit selittivät noloudella ja sillä, että olisi pitänyt tarkkailla enemmän ja osata ottaa enemmän itse selvää. Tiimityöskentelyssä noviisiopettaja koki, että kokeneiden opettajien kanssa oli vaikea tuoda omaa, kokematon näkemystään esiin. Artikkelissa nostetaan esiin työyhteisön ilmapiirin tärkeys myös mielipiteiden kertomisen rohkaisussa. Työyhteisöön kiinnittymisen puute ei johdu ainoastaan siitä, että perehdyttämisen seuranta puuttuu, vaan myös uusien opettajien kyvyttömyydestä kertoa tarpeistaan ja ryhtyä aktiiviseen vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa. (Caspersen & Raaen, 2014, s. 16-18.)

Työhön perehdyttämisen voidaan nähdä olevan osa osallisuuden ja osallistamisen prosessia. Osallisuus syntyy subjektiivisesti sosiaalisessa kontekstissa. Osallisuuden kokemus vaikuttaa oletettavasti myönteisesti, kuten sitoutumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Kokemus siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä sekä työyhteisöönsä ja on osa organisaatiota kasvattaa työhyvinvointia, luottamusta omaan ja muiden ammattitaitoon ja yleisen työtyytyväisyyden myötä alhaisempiin sairaspöissaoloihin. (Laine, 2017, s. 93-94, 103-16.)

Yleinen osallisuuden kokemus, työyhteisöön sosiaalistuminen sekä omien vaikutusmahdollisuuksien tuntu ovat merkittäviä uudessa työpaikassa aloittavan työntekijän työhyvinvoinnin tekijöitä. Näitä kaikkia ei voi jättää työntekijän omille harteille, itse selville otettavaksi. Perehdyttämisen tavoite on hyvinvoiva opettaja, joka haluaa pysyä alalla. Perehdytys tukee opettajan tai ohjaajan roolin ottamista vastavalmistuneella sekä tuo tunteen työyhteisöön kuulumisesta. (Nissilä, 2019.)

Osbornen ja Hammoudin tutkimuksesta (2017) julkaistussa artikkelissa painotettiin, että johdon merkitys työhön sitoutumisessa on olennainen. Työntekijän sitoutuminen hyödyttää sekä työntekijää itseään että etenkin koko organisaatiota: työntekijöiden sitoutuminen on elintärkeää organisaatioiden elinvoiman ja kannattavuuden kannalta. Tutkimuksesta nousi esiin kolme teemaa: pal-kitseminen ja tunnustus, työntekijöiden voimaannuttaminen sekä siteen rakentaminen johtajien ja työntekijöiden välille. Esihenkilön taito luoda side itsensä ja työntekijöiden välille nousi yllättävän suureksi tekijäksi työhön sitoutumisessa. Sitouttamisen kolme teemaa saavutetaan esihenkilön osoittamalla luottamuksella, kunnioituksella ja ymmärryksellä. (Osborne & Hammoud 2017, s. 53, 58-60.)

#### **6.4 Työnantajamielikuva**

Jokaisella työnantajalla on työnantajamielikuva, brändi, oli siitä tietoinen tai ei. Jos organisaatio ei huomioi brändiään, se ei myöskään muovaudu toiminnan mukana organisaation haluamalla tavalla. Organisaation tulee kyetä viestimään toiminnastaan, arvoistaan, kulttuuristaan ja rekrytointiprosesseistaan lähestyttävällä tavalla esimerkiksi verkkosivujensa kautta. Perehdyttäminen (onboarding) on tärkeä osa työnantajamielikuvan syntymisessä. Jo rekrytointivaiheessa on oltava rehellinen, myös työn hyvistä puolista. Itse perehdyttäminen on usein organisaatiossa alisuoritettua, mikä saattaa olla kalliskin virhe. (Cascio & Graham, 2016, s. 206, 185, 187-188.)

Anni Mäkilä (2015) on tutkinut liiketaloustieteen pro gradu- tutkielmassaan nimenomaan kunta-työnantajien työnantajamielikuvan nykytilaa. Kuntatyönantajat ovat viimeisen vuosikymmen aikana alkaneet tiedostaa, että positiivisen työnantajamielikuvan luominen on tärkeää tekijöiden saamiseksi. Tutkimusten tulokset kertoivat, että kuntatyönantajilla on pitkälti yhteinen maine. Ulkoinen kuva kunnasta työnantajana kuvaa niitä huonompipalkkaisina ja byrokraattisina. Kuitenkin taas sisäinen työnantajamielikuva on tätä parempi: vaikka palkkauksen koettiin olevan matala, henkilöstöpolitiikkaa pidettiin reiluina ja työehtosopimuksia hyvinä. Kunta-alalla työurat ovatkin varsin pitkiä. (Mäkilä, 2015, s. 73-74.)

Työnantajamielikuva viestii organisaation arvoista, kulttuurista ja tarkoituksesta. Se voi vaikuttaa myös työntekijöiden kokemukseen työskennellessään toimialallaan ja kyseisessä organisaatiossa. Tämä kokemus saattaa vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Perehdyttäminen on tärkeä vaihe työntekijän elinkaarta: silloin tehdään uusin työntekijöihin kenties pysyväkin vaikutus.

## 7 PEREHDYTYS KUNTASEKTORILLA

### 7.1 Kuntastrategiat

Jokaisella kunnalla on lain mukaan oltava kuntastrategia. Strategiassa valtuusto linjaa kunnan pitkän aikavälin taloustavoitteista ja kunnan toiminnasta.

Kuntastrategiassa on otettava huomioon

- 1) kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen;
- 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen;
- 3) kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet;
- 4) omistajapolitiikka;
- 5) henkilöstöpolitiikka;
- 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet;
- 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

Kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Kuntastrategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta (Kuntalaki 410/2015, 37§).

Tarkasteluun tämän opinnäytetyön osalta on otettava erityisesti kohta 5, henkilöstöpolitiikka. Kuntien ja kuntakonsernien tehtävänä työnantajana onkin kehittää järjestämisvastuutaan myös henkilöstöstrategian näkökulmasta. Henkilöstövoimavarat ja niiden tärkeys tunnistetaan nykyään kunnissa paremmin, ja etenkin muutostilanteissa niiden huomioiminen korostuu. Henkilöstöjohton strateginen rooli auttaa työnantajamielikuvaa ja -toimintaa sekä kehittää henkilöstöpolitiikkaa palvelemaan niin työntekijöitä, asiakkaita kuin palveluitakin. Kunnat ovat työnantajia, ja työnantajuus velvoittaa moninaisista toimialoista ja niiden tehtävistä riippumatta mahdollisimman aitoon ja rikkeettömään toimintaan. Tätä on esimerkiksi lakisääteisistä työnantajatehtävistä huolehtiminen, joista perehdyttäminen on yksi. (Kuntatyönantajain liitto KT, 2012, s. 4, 38.)

## 7.2 Koulujen perehdyttämistoiminta

Katja Blomqvist pohtii artikkelissaan kirjassa *Rehtorius peliäkö?* (2009) perehdyttämistä nimenomaan perusopetuksen työyhteisöissä. Kirjassa tunnustetaan koulutyöyhteisön erityispiirre siten, että uuden opettajan on heti työsuhteen alettua kyettävä itsenäiseen työskentelyyn opetusryhmänsä kanssa, ja lukuvuoden alun informaatiotulva on hurja. Blomqvist suosittaa, että perehdyttämistä on hyvä jaksottaa pidemmälle ajanjaksolle. Perehdyttäjä ei myöskään saa olettaa, että uusi työntekijä omaksuu kaiken kerrotun kerralla. (Blomqvist, 2009, s. 166.)

Suomen opettajaksi opiskelevien liiton SOOL:n kyselyn mukaan enemmistö uusista, aloittavista opettajista kokee saamansa perehdyttämisen riittämättömäksi. SOOL suosittelee, että jokaiselle uudelle opettajalle nimetään henkilökohtainen kollegamentori. SOOL tähdentää, että mentorin olisi tärkeää saada perehdyttämistyöstään korvaus: mentorointitehtävä tulee olla osa ys-aikaa, jotta siihen on lukujärjestyksessä tilaa. Korvaus tarkoittaa korvausta tehdystä lisätehtävästä, koska perehdyttäminen ei saisi olla pelkästään hyvän tahdon varassa. (SOOL, 2019.)

Ajanpuute ja korvauksettomuus on ollut ilmeinen ongelma henkilökohtaisten perehdyttäjien työssä etenkin opettajien osalta. Tätä tukevat myös Engvikin ja Emstadin (2105) havainnot norjalaisessa kuntayhteisössä. Kokeneet opettajat kaipasivat mentorointiin resurssia, eniten aikaa. Myös oma kompetenssi nähtiin usein esteeksi mentoriksi ryhtymiselle. Kuntatason yhteinen mentorointiohjelma kuitenkin tuki nuorten, aloittavien opettajien tukemista työssä systemaattisemmin kuin koulujen omat perehdytysrakenteet. (Engvik & Emstad, 2015, s. 12.)

Koulunkäynninohjaajilla on määrätty työaika, ja siitä suurimman osan he tekevät yhdessä kollegan kanssa, joko opettajan tai toisen koulunkäynninohjaajan. Osassa kouluissa silti ohjaajakin joutuu aloittelijanakin aloittamaan yksin sen ensimmäisen vuoron aamuseitsemältä, ja silloin kaikkien käytäntöjen ja toimintamallien pitäisi olla täysin hallussa. Koulutyössä on harvemmin aikoja, jolloin sekä perehtyjä että perehdytettävä eivät olisi jatkuvasti oman opetusryhmänsä tai siihen liittyvien asioiden kanssa intensiivisesti tekemisissä (Blomqvist, 2009, s. 167, 176). Työtä leimaa jatkuva kiireen tuntu ja kasautuvat tehtävät, joten perehdyttämistyöstä on helppo luistaa etenkin kriisitilanteissa: opettajakollega voi odottaa, lasten konfliktit ja tarpeet eivät.

Frank C. Lunenburg (2011) nostaa artikkelissaan esille aloittavan opettajan ensimmäisten parin vuoden kriittisen vaikutuksen opettajan kyvykkyyteen hoitaa työtään. Lunenburg korostaa, että näinä vuosina nuorta opettajaa ei saa jättää yksin, ”joko uimaan tai uppoamaan”. On huomattava, että artikkeli ei kerro suomalaisesta koulumaailmasta, ja opettajien arvostus ja työyhteisöt

saattavat olla muualla hyvinkin erilaisia. Samasta suoraan syvään päähän hyppäämisestä puhuttiin kuitenkin monessa aiemmin mainituissa pro gradu-tutkielmissa (esim. Ampuja 2020, 52). Opettajamentorin tai valmentajan nimeäminen turvaisi uuden opettajan saaman tuen. Esihenkilön vastuulla on kuitenkin tuen osoittaminen ja järjestäminen. (Lunenburg, 2011, s. 2-3.)

Esihenkilön vastuuta ja roolia perehdyttämisessä ja työntekijöiden tukena korostetaan monessa lähteessä. Ongelmallista koulutyöyhteisössä on kuitenkin esihenkilön eli rehtorin tai apulaisrehtorin työmäärä. Rehtorit toimivat yksikkönsä hallintojohtajina, talousjohtajina, pedagogisina johtajina ja henkilöstöjohtajina. Usein kaikki nämä tehtävät ovat yhdellä henkilöllä. Koulujen esihenkilöllä ei välttämättä ole riittävästi aikaa tukea alaisiaan, mikä käy ilmi esimerkiksi vuonna 2023 teetetystä rehtoribarometristä, jonka mukaan kolmannes rehtoreista Suomessa kokee uupumusta. Opetusalan työbarometri vuodelta 2021 kertoo, että selvityksen mukaan opetusalan esihenkilöstöllä on keskimäärin 40 alaista, kun muilla akavalaisilla aloilla määrä on keskimäärin kymmenen (Tikkanen, 2022; Lehtinen, 2023). Tätä opinnäytetyötä tehdessä haastatteluissa mainittiin suoriksi alaisten määräksi eräässä koulussa 63 ja toisessa jopa yli 90 työntekijää. Tästä voi laskea, paljonko aikaa vaatii esimerkiksi kehityskeskustelujen käyminen, kaupungin ohjeen mukaisesti 60 minuuttia per työntekijä, esi- ja jälkivalmisteluiden lisäksi.

OAJ esittää verkkoartikkelissaan ratkaisuksi laaja-alaista strategiaa työhyvinvoinnista. Kaikilla kunnilla ei kuntastrategiassaan ole henkilöstöpoliittisissa suunnitelmissaan työhyvinvointia. Johtajan vastuulle jätetään paljon, ja johtamisen johtaminen vaatii taustalleen strategian, joka velvoittaa ja mahdollistaa johtamisen toimivat rakenteet. (Tuomisto, 2022.)

Opettajien ammattijärjestö OAJ on laatinut useita oppaita ja huoneentauluja uuden työntekijän perehdytystä varten. Niissä suunnitelmallisen perehdyttämisen kerrotaan kuuluvan kaikille, ja kerrotaan seitsemän pääotsikon avulla, mitkä asiat vähintään kuuluvat perehdyttämistoimintaan. (Liite 1.)

### **7.3 Perehdytys Tampereen kaupungin perusopetuksessa**

Perusopetuksen perehdyttämisessä ongelmallisin seikka on se, että jokainen opettaja, niin uusi kuin vanha, vastaa ensimmäisestä työpäivästä lähtien aina lukujärjestyksensä mukaisen luokan opettamisesta. Hänen tulee valmistella opetustunti sekä pitää se, ja yleensä tämä tapahtuu yksin. Perehdyttäjä ei pääse tähän työn osaan koskaan mukaan, koska hän on pitämässä omaa oppituntiaan. Perehtyjä ei pääse samasta syystä seuraamaan vanhan työntekijän työtä. Perehdytystyö

tehdään siten aina oppituntien ulkopuolisella ajalla, se ei kuulu opettajien ys-aikaan (120h/vuosi), eikä se kuulu erilliskorvattaviin tehtäviin. Perehdyttäjä siis jättää osan omista, pakollisista työtehtävistään tekemättä, jotta voi perehdyttää uuden työntekijän. Koulunkäynninohjaajien ja kouluvalmentajien työssä tilanne on ehkä hieman helpompi. Ohjaajia on kaikissa kouluissa useampia, ja etenkin iltapäivisin kerhojen puolella he toimivat yhteistyössä keskenään. Pienemmissä kouluissa tämäkin saattaa tapahtua varsin varhain hyvinkin itsenäisesti, ja kouluvalmentaja saattaa olla josakin koulussa koulunsa ensimmäinen ja ainoa. Kouluvalmentaja on varsin uusi ammattikunta Suomessa, ja heitä on Tampereella vain yläkouluissa.

Tampereen kaupungilla on käytössä henkilöstöoppaita, jotka löytyvät kaupungin intranetistä Taskusta. Tervetuloa Tampereen tekijäksi-opas tarjoaa kaikki toimialat kattavan tietopaketin kuntaorganisaatiosta, työajoista, henkilöstöeduista, viestinnästä ja työsuhteasioista yleisesti. Taskun Perehdytysopas tarjoaa etenkin perehdyttämisestä vastaavalle henkilölle suunnitelmapohjan ja työkalun, miten perehtymisen kanssa tulisi edetä ja mitä kaikkea muistaa. Oppaiden ainoa heikko kohta on niiden löydettävyyys. Tasku on suuri, sokkelomainen verkkosivusto, josta kokemattoman on vaikea löytää haluamaansa tietoa. Oppaiden olisikin hyvä olla löydettävissä myös koulun omalta kanavalta, kuten Teams-kansiosta tai Sharepointista.

Tampereen kaupungissa toimii ns. tutoropettajamalli. Tutoreita on portaittain: tutor1-opettajat (esimerkiksi Liikkuva koulu-vastaavat) saavat työstään korvauksen, mutta eivät huojennusta opetustyöhönsä. Tutor2-opettajat saavat opetustyöstä viiden tunnin huojennuksen, mutta eivät korvausta. Tutor3-opettajat (esimerkiksi oppimisen tuen konsultoivat opettajat) saavat sekä opetustuntihuojennuksen että korvauksen. Tutor2-opettajia on eri teema-alueille, kuten uusiin lukutaitoihin ja yhteisopettajuuteen. Peräti 14 tutor2-opettajaa on nimetty mentoreiksi. Heidän tehtäviinsä kuuluu uusien, erityisesti uraansa aloittavien opettajien tukeminen. Mentoroinnista kysyttiin tutkimuksen haastattelussa kaikilta rehtoreilta. Kaikilla niillä kouluilla, joissa tutor2-opettaja työskenteli, mentoritutoria käytettiin paljon ja hänen panoksensa koettiin rikkaaksi ja hyödylliseksi. Mentoritutorit työskentelevät koulupoluittain, mutta kaikilla koulupoluilla ei ole omaa mentoritutoria, ja varsin monella koululla rehtorit eivät tieneet, kuka heidän koulunsa mentoritutor on. Järjestelmä ei tällä hetkellä ole siis oletettavasti tasapuolinen.

Koulunkäynninohjaajilla ei ole vastaavaa mentorijärjestelmää, mutta kouluilla on ns. vastuuhjaaja, joka toimii esihenkilön oikeana kätenä perehdyttämistyössä. Kouluvalmentajat ovat uusi ammattinimike yläkouluissa, ja he ovat monesti luoneet työnkuvaansa varsin itsenäisesti, eikä heidän työnsä ole sidottu opetusvelvollisuuteen.

## 8 KEHITTÄMISTOIMINNAN TOTEUTTAMINEN

### 8.1 Tutkimusote

Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on tiedonkeruun väline. Opinnäytetyön tekijä pyrkii löytämään yllättäviä asioita ja tarkastelee aineistoaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Tutkimusmenetelmät ovat laadullisia, joissa tutkittavien näkemykset ovat keskeisessä roolissa. Kohdejoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti satunnaisotannan sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2015, s. 164).

Opinnäytetyön kohdejoukko valikoitui loogisesti koskemaan kaikkia perusopetuksen kouluja, koska tarkoituksena oli löytää nimenomaan oman kaupungin sisältä toimivia tapoja. Parhaat henkilöt, joilla kokonaiskuva oman koulunsa perehdyttämisestä on, ovat perehdyttämisestä vastuussa olevat esihenkilöt. Lisäksi heidän haastatteluitaan tukemaan haettiin samoissa kouluissa työskenteleviä uusia työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

Lähestymistapana on konstruktivistinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan rajattua kokonaisuutta käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tarkastelun kohteena on prosessi. Aineisto perustuu tutkittavien omiin kokemuksiin. Opinnäytetyön tavoitteena on perehdyttämistoiminnan ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Ohjaavan tapaustutkimuksen lähtökohta on toiminnallinen ja tulokset halutaan saattaa käytäntöön. Ohjaava tapaustutkimus pyrkii luomaan uuden konstruktion, tässä tapauksessa perehdyttämisprosessimallin. (Metsämuuronen, 2009, s. 90-91.)

### 8.2 Kehittämistyön menetelmät

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin monimenetelmäisesti. Metodeina käytettiin teemahaastattelua, kyselyä sekä tukena tutkijan kenttäpäiväkirjaa. Monimenetelmäisyys on tässä tapauksessa perusteltua: perehdyttäminen on lain mukaan esihenkilön vastuulla, ja on tarkoituksenmukaista kerätä aineistoa perehdyttämisestä vastaavalta henkilöltä, ja toisaalta on olennaista kuulla myös perehdyttämisen kohteena olevien näkökulmat. Otannan laajuus on välttämätöntä, koska perehdyttämiskäytännöt ovat moninaisia ja kirjavia. Opinnäytetyö pyrkii tavoittamaan mahdollisimman laajalti erilaisia käytäntöjä ja malleja perehdyttämisessä, jolloin on tärkeää saada valtaosa kouluista mukaan. Haastatteluilla etsitään koulujen sovitut ja toteutetut toimenpiteet, materiaalit ja perehdyttäjäroolit. Haastatteluja tukevat tutkijan kenttäpäiväkirja ja muistiinpanot.

Pelkillä haastatteluilla saadaan selville vain perehdyttämisestä vastaavan esihenkilön näkökulma. Kehittämistoiminnan pääkysymykseen eli perehdytyksen toimivuuteen pelkillä haastattelulla ei saada vastausta, vaan siihen tarvitaan perehtyjän kokemusnäkökulma. Tätä kokemuksellisuuden näkökulmaa tutkimuksessa haettiin perusopetuksen uudelle henkilöstölle suunnatulla kyselyllä.

Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu. Teemahaastattelu etenee teemojen varassa sen sijaan, että edettäisiin tarkkojen kysymysten mukaan. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien ja tutkijan vapaan dialogin, ja ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista. Tutkittavien antamat merkitykset ja painotukset eri asioille ovat keskeisiä. Teemahaastattelu sopii tämän opinnäytetyön luonteeseen, koska tarkastelun kohteena on prosessi, ja haastateltavien kanssa käyty dialogi mahdollistaa haastateltavillekin uusien näkökulmien muodostamisen jo haastatteluvaiheessa. Haastatteluiden etuna on niiden joustavuus. Kysymyksiä on mahdollista toistaa, tarkentaa ja esittää siinä järjestyksessä, kuin haastattelija katsoo aiheelliseksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 48; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88.)

Sisällönanalyysia voidaan jatkaa luokittelun ja kategorioiden muodostamisen jälkeen kvantifioimalla aineistoa. Tällöin lasketaan, montako kertaa jokin asia esiintyy haastatteluissa. Kvantifioimalla saadaan aikaan erilainen näkökulma tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 135-137). Tätä lähestymistapaa käytettiin opinnäytetyön analyysissa, kun vertailtiin haastatteluissa esiin tulleita tekijäitä kyselyn vastaaviin havaintoihin. Haastatteluilla oli mahdollista päästä syvemmälle aiheeseen, käydä kehittävää keskustelua, ja saada silti aikaan kartoittavaa tietoa toimivista käytännöistä.

Alasuutarin (2011) mukaan ihmistieteissä laadullinen tutkimus jopa vaatii tuekseen tilastollista ajattelua. Menetelmiä ei voi jakaa suoraan kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin. Jaon sijaan voidaan käyttää kahta erilaista tulkintamallia. Lisäksi niitä voidaan pitää toistensa jatkuksena, ei toisiaan poissulkevana tai vastakohtina. Laadullinen tutkimus ei synny pelkästään tekstilainauksia ja havaintoesimerkkejä tekemällä, vaan siinä sovelletaan muuttuja-ajattelua, viittauksia sekä rinnastuksia tilastollisiin tuloksiin. Tilastollisten tulosten tarkastelu edellyttää, että aineisto muutetaan taulukkomuotoon, ja tutkimusyksiköille annetaan arvoja eli muuttujia. Haastatteluaineisto voi tuottaa laadullista tietoa, jonka esiintymistiheyttä kuvataan taulukoilla, kuten tässä opinnäytetyössä tehtiin. (Alasuutari, 2011, s. 32-35; Valli, 2010, s. 222-223.)

Tämä opinnäytetyö ei voinut pohjautua pelkästään kyselyille. Kyselyt ovat tyypillisimmin lomakekyselyjä. Havaintojen teko ja analysointi jäävät usein taka-alalle, eivätkä kyselyyn osallistuneen

henkilön omat näkökulmat välttämättä tavoita tutkimuksen tekijää sillä tavalla, kuin kyselyyn vastannut on toivonut. Perusteellisen analysoinnin tekeminen pelkästä kyselystä onkin vaikeaa, koska aineiston laatu on suppea. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 16.)

Taulukointitapa osoittautui tässä opinnäytetyössä hyväksi tavaksi kerätä erilaisista käytännöistä ja materiaaleista kattava tilastointi haastatteluista. Taulukointien avulla oli selkeää verrata havaintoja haastatteluiden ja kyselyiden välillä sekä koota informaatio niiden toimivuusaspektista haastattelutavien mielestä. Kyselyt toimivat haastatteluista tukevana toisen näkökulman kokemusvastauksina.

Osallistavana menetelmänä kehittämistoiminnassa oli tuoda työn tuottama malli käytäntöön. Tätä on jatkettava vielä tulevina vuosina, opinnäytetyön raameissa se vasta käynnistyi. Tästä lisää luvussa 10.

### **8.3 Kehittämistoiminnan tutkimuskysymykset**

Tutkimukselle on saatu Tampereen kaupungin tutkimuslupa 27.9.2023.

Opinnäytetyön pääkysymys:

- Millaiset ovat toimenpiteet toimivassa perehdytystoiminnassa perusopetuksessa?

Lisäkysymykset:

- Mitä materiaaleja perehdyttämiseen tarvitaan?
- Kuka perehdyttämisen hoitaa käytännössä?
- Miten perehdyttämistä seurataan?

### **8.4 Aineiston hankinta ja analyysi**

#### **8.4.1 Haastattelut**

Tampereella toimii 30 kunnallista perusopetuksen koulua. Näistä 16 on yhtenäiskoulua, joissa toimivat luokat 1-9 ja loput 14 on 1-6 luokkien kouluja. Koulut ovat ryhmittyneet koulupoluiksi siten, että kunkin yhtenäiskoulun koulupolkuun kuuluvat oman alakoulun lisäksi myös ne samalla seudulla sijaitsevat alakoulut, joiden oppilaat siirtyvät yläkouluun heille. Kunnallisten perusopetuksen koulujen lisäksi Tampereella sijaitsee valtiollinen harjoittelukoulu Norssi sekä kolme yksityistä koulua (Svenska Samskolan, Tampereen Steinerkoulu ja Tampereen Kristillinen koulu). Tässä tutkimuksessa etsittiin tutkittavat Tampereen kaupungin hallinnoimista kunnallisen perusopetuksen kouluista.

Haastattelupyynnöt (liite 2) lähti kaikille 30 koulun rehtoreille ja virka-apulaisrehtoreille (51 henkilöä). Ensimmäiseen pyyntöön tuli vain neljä vastausta, jonka jälkeen lähetin kunkin koulun rehtoraatille henkilökohtaisen pyynnön. Koska Tampere on yliopistokaupunki, rehtorit saavat tutkimuspyyntöjä valtavasti. Opinnäytetyön tekijän oma ura Tampereen kaupungin opettajana ja tutoropettajana toi edun koulujen rehtoreiden tavoittamisessa. Koska tutkija oli suurimmalle osalle rehtoreista tuttu, oli haastattelupyyntöön helpompi suostua, kuten moni heistä asian ilmaisi. Myös tutkimuksen aiheen valinta yhteistyössä perusopetuksen kehittämishallinnon kanssa auttoi asiaa.

Haastatteluun saatiin lopulta 22 rehtoria tai rehtoriryhmää. Määrää voidaan pitää erittäin hyvänä. Haastatteluista 16 oli läsnä vain yksi rehtori tai virka-apulaisrehtori, kahdesta yläkoulusta läsnä oli kaikki kolme (rehtori ja kaksi apulaisrehtoria) ja kuudessa läsnä oli koululta kaksi rehtoria. Neljä haastattelua tehtiin Teamsissa haastateltavan toiveesta, loput lähitapaamisessa koululla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen kesto vaihteli 18 minuutista 36 minuuttiin.

Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa tutkimuksen tarkoitus, anonyymius sekä teemahaastattelun puolistrukturoitu luonne. Tutkijalla oli teemojen mukaan apukysymyksiä, joilla tarkennettiin keskustelun edetessä vastauksia. Haastattelut alkoivat avoimella dialogilla perehdyttämiskäytännöissä haastateltavien kouluissa.

Haastatteluiden litteroinnilla tarkoitetaan hankitun aineiston aukikirjoittamista. Useimmiten riittää, että vain keskeinen osa aineistoa kirjoitetaan tekstiksi, eikä ylimääräistä tietoa tai joka ikistä sanaa litteroida sanatarkasti haastattelun kulun mukaan (Koskinen ym., 2005, s. 317-318.) Tätä litteroinnin tapaa sovellettiin myös tässä opinnäytetyössä.

#### 8.4.2 Kysely

Kysely toteutettiin Tampereen kaupungin hallintoverkossa toimivan O365-ympäristöön Formsiiin. Kyselyssä oli kaksi avointa kenttää ja kaikkiaan 13 kohtaa (liite 5). Kysely lähetettiin koko perusopetuksen henkilöstölle, pyyntönä vastata kahden viikon kuluessa. Kyselyssä pyrittiin tavoittamaan kaikki vuosina 2022 ja 2023 uudessa koulussa aloittanut opetushenkilöstö eli opettajat, koulunkäynninohjaajat ja kouluvalmentajat. Kyselyyn tuli 10.11.2023 mennessä 58 vastausta. Vastanneista 49 oli opettajia, kouluvalmentajia 8, koulunkäynninohjaajia 3 ja yksi vahtimestari. Vastanneiden määrää voidaan pitää pienenä. Esimerkiksi yhdessä haastattelukoulussa pelkästään haastattelusyksynä 2023 aloitti 27 uutta työntekijää, ja monessa yhtenäiskoulussa mainittiin uusien työntekijöiden määrän syksyisin liikkuvan parinkymmenen paikkeilla. Pienemmissä alakouluissa uusia aloittaa 2-5. Tähän nojaten kyselyyn vastaajien määrä oli varsin pieni.

Tutkimus rajattiin koskemaan vain virassa tai toimessa aloittaneita tai sellaisten määräaikaaisina, mutta pidempiaikaisina sijaisina toimivia työntekijöitä. Kokonaan oma lukunsa ovat ns. lyhytaikaiset sijaiset (esimerkiksi opettajien tai ohjaajien sairas- tai koulutuspäivät), jotka tulevat koululle muutamaksi päiväksi. Heidän pikaperehdyttämisenä on kokonaan toinen lukunsa, mutta myös työnkuva ja vastuiden määrä ovat erilaiset kuin vakinaisemmilla työntekijöillä.

### 8.4.3 Analyysi

Laadullisessa analyysissä on kaksi vaihetta, havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämässä kiinnitetään huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelman kannalta olennaisinta. Tällöin aineisto pelkistyy raakahavainnoiksi, joita voidaan edelleen yhdistää havaintojoukoksi. Tämä tapahtuu siten, että etsitään havainnoille yhteisiä nimittäjiä tai muotoilemalla sille pätevä sääntö. Arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa tehdään löydetyistä havainnoista merkitystulkinta. Esimerkiksi tilastollisille yhteyksille (esimerkiksi korrelaatioille) eri muuttujien välillä annetaan tulkinta. Havainnot ovat johtolankoja, joiden avulla tutkimusongelman arvoitus ratkaistaan. (Alasuutari, 2011, s. 39-44.)

Haastattelun sisällönanalyysi pyrkii etsimään tekstistä merkityksiä. Se kuvaa aineistoa sanallisesti. Tässä tutkimuksessa käytetään apuna myös sisällön erittelyä, jossa tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti yhteyksien ja korrelaatioiden löytämiseksi. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 117-118.)

Näihin teoreettisiin analyysitapoihin nojaten louluille asetettiin tutkimuksessa tutkimuskoodit. Kaikki koodit alkavat sanalla koulu, jonka jälkeen seuraa koulua yksilöivä numero, koulutunnus (1-30). Numerotunnuksen perässä on kirjain a tai y, joista a tarkoittaa alakoulua ja y yläkoulua. Kirjaimen perässä oleva numero kertoo läsnä olevien haastateltavien lukumäärän. Mikäli viimeinen numero on 0, ei koulusta osallistuttu haastatteluun. Kaikki perusopetuksen koulut kuitenkin otettiin mukaan koodistoon, koska kyselyn vastauksia saattaisi tulla myös sellaisilta kouluilta, joiden rehtoreita ei saatu haastatteluun. Koodin viimeinen kirjain t kertoo siitä, että haastattelu on tehty Teamsissa.

<b>koodi</b>
koulu1y2
koulu2y2

koulu3a1
koulu4a1
koulu5y2
koulu6a1
Koulu7a1t
koulu8y1
koulu9a1
koulu10y1
koulu11y1t
koulu12y1
koulu13a1
koulu14y1
koulu15y3
koulu16y1t
koulu17a2
koulu18a2t
koulu19y3
koulu20a2
koulu21a1
koulu22y1
koulu23a0
koulu24a0
koulu25a0
koulu26a0
koulu27y0
koulu28a0
koulu29a0
koulu30y0

Taulukko1. Koulukoodit. Kouluilla annettu yksilöllinen numerotunnus, sen perässä oleva kirjain

määrittelee koulun joko ylä- tai alakouluksi. Viimeinen numero kertoo haastatteluun osallistuneiden rehtorien määrän.

Haastatteluiden teemat ja kyselyiden vastaukset tyypiteltiin luokiksi eli havaintoryhmiksi.

- Luokka 1: materiaalit
- Luokka2: perehdyttäjät
- Luokka 3. Perehdyttämistilaisuudet
- Luokka 4: seuranta

Luokat valikoituivat opinnäytetyön pääkysymysten ja lisäkysymysten pohjalta. Luokittelulla pyritään helpottamaan aineistosta raakahavaintojen ja niitä yhdistäviä tekijöiden löytämistä.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen analyysin yhdistäminen tuottavat raakahavainnot yhdistäviä havaintoja. Tällöin etsitään erilaisista aineistoista yhteisiä nimittäjiä niin, että voidaan luoda koko aineistoon pätevä havainto tai tulos siten, että se sopii kaikkiin tematisoituihin raakahavaintoihin. Tuloksena voi olla sääntö eli havaintolause tai harvaluokkainen typologia. Typologialla tarkoitetaan poikkeuksetonta sääntöä, joka kuitenkin pätee vain tiettyyn raakahavaintojen joukkoon. (Alasuutari, 2011, s. 209-213).

## 8.5 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioinnissa olennaista on aineiston riittävyys. Otannan kokoa voi olla vaikea arvioida, ja riittävä määrä vaihtelee suuresti tutkimuksen tyypistä ja tutkimuskysymyksistä riippuen. Toinen tekijä on analyysin kattavuus. Aineistoa tulkitessa sitä pitää tarkastella kokonaisvaltaisesti, eikä tehdä päätelmiä pelkästään yksittäisten poimintojen perusteella. Aineiston tulisi johdattaa ennemminkin hypoteesien luomiseen kuin jo keksittyjen hypoteesien todistamiseen. Kolmanneksi analyysia tulee voida arvioida ja sen pitää olla toistettavissa. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 215-216.)

Opinnäytetyötä varten haastattelin 30 koulun rehtoraateista 22, ja haastatteluotantaa voidaan pitää riittävänä. Sen sijaan kyselyiden vastanneiden määrä on pienehkö, jos sitä vertaa todellisuudessa esiintyvään, uusien työntekijöiden määrään kahden lukuvuoden alkaessa. Tarkkaa määrää tälle kohderyhmälle ei ole tiedossa, mutta sen voidaan arvella olevan joitakin satoja. Uusia opettajan virkoja täytetään syksyisin yleensä noin sata, ja sen lisäksi on uusia koulunkäynninohjaajia,

kouluvalmentajia ja lisäksi satoja määräaikaisiin tehtäviin valittuja työntekijöitä. Tähän peilaten kyselyyn vastanneiden määrä (58) ei kata täysin aineistolle asetettua tavoitetta, jossa joka koulusta saataisiin 1-2 vastausta. Kyselyyn ei vastannut myöskään kaikkien niiden koulun työntekijöitä, joiden rehtoreita oli haastateltu, tai päinvastoin.

Tästä syystä analyysissa painoarvo on eniten haastatteluissa, ja kyselyistä pyrin etsimään vastauksia haastatteluissa tehtyihin löydöksiin, sekä ottamaan huomioon eroavaisuudet osoittamaan haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden subjektiivisen kokemuksen luonnetta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereistä tärkein on tutkija itse. Luotettavuuden arviointi ei koske pelkästään aineistoa ja sen analyysia, vaan koko prosessia. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus pohjautuu mittariston luotettavuuteen, kun taas laadullisessa tutkimuksessa lähtökohdaksi on tutkijan oma subjektiiviteetti. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden tai vahvistettavuuden kautta. Uskottavuutta voidaan testata esimerkiksi vertailemalla tutkijan tulkintoja tutkittavien käsityksiin, mikä harvemmin on tarkoitukseenmukaista, koska tutkittavien käsitykset saattavat olla valmiiksi värittyneitä. Siirrettävyydellä haetaan tietynlaista yleistettävyyttä jollain tasolla. Varmuudella pyritään tuomaan esille tutkijan omat ennako-oletukset ja vahvistuvuudella haetaan tutkimustuloksille tukea muista vastaavista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 210-212.)

Tätä opinnäytetyötä tehdessä tekijän oma ennako-oletus oli, että perehdyttämiskäytännöt ovat kouluissa kirjavia ja että suunnitelmallista perehdyttämistä tulee olla. Ensimmäistä oletusta tukivat jo haastattelujen pohjalta syntyneet aineistot perehdyttämismateriaaleista, -tilaisuuksista ja nimeytyistä perehdyttäjäistä. Jälkimmäistä oletusta tukivat kaikki aiheesta tehdyt kirjat, opinnäytetyöt, tutkimukset, artikkelit ja lainsäädäntö. Opinnäytetyön luotettavuutta tarkasteltiin siis niin uskottavuuden, varmuuden ja vahvistettavuuden kautta. Opinnäytetyön siirrettävyys oli prosessin yleinen tavoite: saada aikaan kehittämistoiminta, joka sopisi kaikkiin tilaajan koulutyöyhteisöihin.

Ihmisiin kohdistuvalle tutkimukselle on laadittu tutkimuksen eettisyyttä ohjaavat periaatteet. Yleiset eettiset periaatteet määräävät, että tutkimus kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä. Lisäksi tutkimus on toteutettava siten, että siitä ei koidu tutkittaville haittaa tai riskejä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019, s. 7.)

Tutkimuseettiset ohjeet olivat opinnäytetyön lähtökohtana. Vaikka tekijä oli perehtynyt aiheeseen jo ammattitaustansa vuoksi etukäteen ja on työsuhteessa kohteena olleeseen kaupunkiin, ei

esteellisyyttä ollut. Pitkä työura ja tunnettuus kaupungin opettajana todennäköisesti helpotti haastattelupyynnöiden saamista verrattuna ulkopuoliseen tutkijaan, mutta sillä ei ole vaikutusta opinnäytetyön lopputulokseen tai sisällä eettistä problematiikkaa.

Tutkimuksen kohteena ei ollut alaikäisiä henkilöitä, eikä tutkimuksen aikana kerätty henkilötietoja tai laadittu henkilöistä rekisteriä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja tutkittaville kerrottiin aineistojen keruutapa, hallinta ja anonymiteetti. Aineistot salattiin jo keruuvaiheessa koulukoodein, ja kyselyt toteutettiin anonyymeina ilman tietoa vastaajan nimestä. Koulujen nimet koodien takana ovat vain tutkijan tiedossa, eikä niillä ole merkitystä tutkimustulosten kannalta. Kyselyn tulokset ja haastatteluaineistot on tallennettu tutkijan vahvaa tunnistautumista vaativalle alustalle. Kyselyitä ja haastatteluja voidaan luovuttaa vain työn tilaajalle. Yhteenvetoja voidaan pyynnöstä esitellä muille tutkijoille siten, että koulut näyttäytyvät vain koodeina, eikä koulujen nimiä näy.

Pyrin löytämään jokaiselle haastateltavalle positiivista palautetta olemassa olevista käytännöistä suoraan jo haastattelutilanteissa. Tämän tarkoituksena oli herättää haastateltavia pohtimaan perehtymisprosessejaan jo ennen opinnäytetyön valmistumista ja vahvistaa kokemusta sen tärkeydestä. Tästä sain myöhemmin palautetta kahdelta koululta, joissa oli ryhdytty kehittämään oma-aloitteisesti perehdytystoimintaa haastattelun jälkeen.

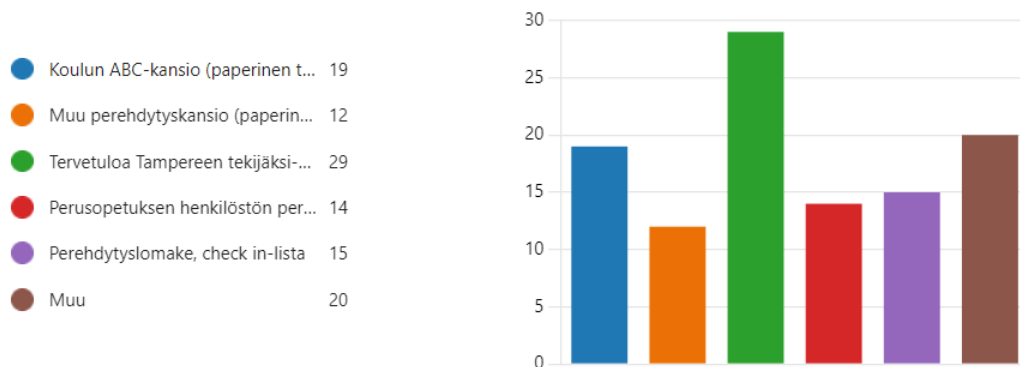
Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdytysprosessin parantaminen tilaajan työyhteisöissä. Tavoitteen idealistisesta otteesta huolimatta pyrin etsimään teoreettiseen viitekehykseen kriittisiäkin lähteitä ja näkökulmia. Tämä onnistui varsin hyvin, laajasta lähdeaineistosta huolimatta.

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä voidaan pitää hyvänä.

## 9 TULOKSET

### 9.1 Luokka 1: materiaalit

Kyselyssä jokainen vastaaja mainitsi saaneensa jotakin materiaalia perehdyttämiseensä. Kyselyssä annettiin esimerkkejä yleisimmistä kouluissa käytetyistä materiaaleista: ABC-kansio, muu perehdytyskansio, Tampereen henkilöstöopas (Tervetuloa Tampereen tekijäksi), perusopetuksen perehdytysmateriaali ja perehdytyslomake. Näiden lisäksi oli vielä kohta ”muu materiaali”.



Kuva 3. Perehdytysmateriaalit ja niiden esiintyvyys.

Kuten kuvasta 3 selviää, Tampereen henkilöstöopas on uusille työntekijöille eniten annettu ja käytetty materiaali: sen oli käsiinsä saanut yli puolet vastaajista. Koulun omia perehdytysmateriaaleja oli saanut vastaajista 31 henkilöä. Yli puolet vastaajista ei siis saanut koulun omaa perehdytysmateriaalia tai sellaista ei ollut. Perusopetuksen perehdytysoppaan tai -lomakkeen oli saanut noin neljäsosa vastaajista.

Kyselyssä mainittujen materiaalien lisäksi mainittiin kolme yksittäistä muuta materiaalia: suullinen tieto, A4-ohje sähköisiin materiaaleihin ja työpuhelimien käyttöön annetut vinkkilappuset. Näistä oli kustakin yksi maininta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytyslomaketta käytettiin 17 koulussa. Lomake oli kuitenkin käytössä eri tavoin. Osassa kouluissa se annettiin työntekijälle itselleen, jotta omaa perehtymistään saattoi seurata ja opittavia asioita pystyi itsenäisesti ottamaan selville. Joissakin lomake on käytössä rehtorin työkaluna, tarkistuslistana läpikäytävistä asioista.

<b>koodi</b>	Perehdytys- lomake (checklist) työntekijällä	Lomake/ checklist vain rehto- rilla	Koulun ABC	Perehdy- tyskansio	Tampereen perehdy- tysopas	Muu
koulu1y2	x		x			x
koulu2y2	x			x		x
koulu3a1			x	x		x
koulu4a1	x		x		x	x
koulu5y2	x		x		x	x
koulu6a1						x
Koulu7a1t	x		x		x	x
koulu8y1				x		x
koulu9a1	x		x		x	x
koulu10y1	x				x	x
koulu11y1t	x		x		x	x
koulu12y1				x		x
koulu13a1	x				x	x
koulu14y1		x			x	x
koulu15y3			x	x		x
koulu16y1t	x		x			x
koulu17a2	x			x		x
koulu18a2t	x				x	x
koulu19y3	x		x		x	x
koulu20a2	x			x		x
koulu21a1		x				x
koulu22y1		x			x	x

Taulukko 2. Materiaalit kouluissa haastatteluiden mukaan. Kaikilla kouluilla oli käytössään jotta-kin materiaalia.

Kohdan muu materiaali sisälsi monenlaista muuta perehdytysmateriaalia. Haastattelussa mainittiin useasti esim. hiljainen tieto. Lisäksi mainittiin koulun Teams-kansio perehdytysmateriaalina, koulun pikaopas, tiedotuslehtinen, yhteinen kouluinfo kotisivuilla, välttämättömyyslista (esim. tunnusasiat), luokkakohtainen oppilaskansio, koulun käsikirja, TREturva, OAJ:n materiaalit, turvallisuuskansio ja turvakävely. TREturva-sovellus on mobiililaitteissa verkkopohjaisena toimiva sovellus, jossa on kunkin koulun henkilökunnalle näkyvät asiat: tapaturmailmoitukset, ruokalistat, turvallisuuskansio, toiminta hätätilanteissa, lukuvuosisuunnitelma ym. Koulujen rehtorit tarkistavat sovelluksen päivitysasiat ja välittävät päivitystarpeet siitä vastaavalle kaupungin tiimille. Turvakävely on pakollinen osa koulujen turvallisuustoimintaa. Jokainen uusi työntekijä kävelytetään koulun läpi, ja sen aikana katsotaan esimerkiksi välituntirajat, jauhesammuttimien ja ensiapukaappien sijainti, käsityöluokat ym.

Perehdytyskansiota ja koulun ABC-kansiota pidetään usein samana asiana. Perehdytyskansio kulkee myös nimellä uusien koulun käsikirja. Yhteistä niille on se, että ne on tarkoitettu kouluun uutena tulevalle työntekijälle perehtymismateriaaliksi ja oppaaksi koulun käytäntöihin sekä siihen, mistä löytyy mitään. Haastatelluista 22 koulusta viidellätoista (15) oli jonkinlainen perehtymiskansio.

Kaupungin intranetista Taskusta löytyvät kaupungin perusopetuksen yhteiset perehtymismateriaalit. Useissa kouluissa tämä hoidetaan siten, että työntekijä ohjataan Taskuun. Kuitenkin, kuten eräs rehtori haastattelussa totesi: perehdyttäminen ei saa olla pelkän Taskun varassa.

Erilaisia tarkistuslistoja (checklist) ja lomakkeita löytyi ainakin kolmea erilaista. Osa oli ottanut käyttöönsä suoraan Taskusta löytyvän yleisen kaupungin lomakkeen, erään alueen koulujen rehtorit olivat muokanneet siitä yhteisen kouluille sopivamman lomakkeen ja joillakin oli ihan ikimomia.

Osa haastatelluista kaipasi mieluummin paljota materiaalia kuin vähän, ”että on mistä kaivaa”. Osa taas oli sitä mieltä, että tieto hukkuu liikaan infoon.

Materiaalien sijainti vaihteli kouluittain. Osassa kouluissa oli vielä ihan fyysisiä kansioita perehdytykseen, suurimmalla osalla ne ovat jääneet vanhaa tietoa keräävinä säläkansioina pois. Osalla oli sekä sähköisenä Teamsissa että paperisina. Kansion tai materiaalin päivitysvastuu koettiin ongelmaksi. Päivitystyö oli paremmin hallussa yhtenäiskouluilla, jossa on rehtorin lisäksi 1-2 koko-aikaista apulaisrehtoria sekä kokoaikainen koulusihteeri, joissakin jopa kaksi koulusihteeriä. Lisäksi yhtenäiskoulujen johtoryhmien palkkiot ovat sen verran suurempia, että esimerkiksi tämän

kaltaista koulun kehittämistyötä voidaan jakaa myös heille. Pienissä alakouluissa on vain yksi rehtori sekä yhden päivän viikossa hallintotyötä tekevä apulaisrehtori, joten päivitystyöhön, saati perehdyttämismateriaalin kehittämiseen ei oikein kenelläkään ole aikaa.

Teams miellettiin monesti parhaaksi paikaksi säilyttää informaatiota, ja Teams mainittiinkin useimmin erilaisista perehdytysmateriaaleista puhuttaessa. Koulun lukuvuosisuunnitelmat kaikine liitteineen ovat olennaista kouluarkeen liittyvää tietoa, jota myös uudet työntekijät tarvitsevat, ja niiden sijainti on yleisimmin Teamsissa, joillakin kouluilla Sharepointissa.

Teamsiin ja Sharepointiin liittyvä ongelma on se, että uusilla työntekijöillä menee joskus viikko tai kaksi, ennen kuin he saavat verkkotunnuksensa. Perehdytysmateriaali ei siis Teamsissa ole heidän saavutettavissaan ensimmäisillä työviikoilla lainkaan. Koulusihteerit asettavat järjestelmään uuden työntekijän, minkä jälkeen heille on mahdollista luoda tunnukset opetus- ja hallintoverkkoon. Koulusihteereitä on pienemmissä alakouluissa vain puolet työviikosta, joten viivettä näissä saattaa syntyä. Kuitenkin opinnäytetyötä tehdessä myös tähän löytyi poikkeuksia, osa opettajista oli saanut tunnukset opetusverkkoon jo toisena työpäivänään.

Kaupungilla on kaksi sisäistä verkkoa: hallintoverkko ja opetusverkko, ja nämä kaksi eivät keskustele keskenään. Kaikilla työntekijöillä on erikseen tunnukset molempiin, ja molemmissa on oma O365, oma Outlook ja oma Teams. Kouluittain vaihtelee, kumman verkon Teamsista löytyvät koulun materiaalit. Tämän kahden verkon välillä sukkulointi tuo omat haasteensa materiaalien löydettävyydelle.

Perehdytysuunnitelma varmistaa perehdyttämisen tasa-arvoisuuden ja laadun. Siinä tulee olla esitettyinä ainakin ne asiat, jotka on hyvä käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Työntekijä voidaan sitouttaa omaan perehdyttämiseensä niin, että hän osallistuu suunnitelman laatimiseen ja pääsee miettimään, millaista tukea hän kenties tarvitsee. (Eklund, 2018, s. 173-174.)

”Meidänkin koulussa on haastetta tuon perehdyttämisen kanssa, mutta viime kesänä lähdettiin (alueemme) koulujen kanssa kehittämään yhteistä perehdytysuunnitelmaa (checklist). Se on mun mielestä hyvä, että semmonen yhteismitallinen suunnitelma on. Tämmönen materiaali syntyi kuitenkin aika pienellä, parituntinen istunto siinä. Ja se kouluun sopiva checklist oli semmonen, mitä oltiin kaivattu.” (Rehtorit, koulu5y2.)

Perehtymislomakkeen antaminen jokaiselle uudelle työntekijälle on varsin helppo toimenpide käyttöön otettavaksi joka koulussa. Lomake toimii perehdytysuunnitelmana. Työntekijä pääsee

siten vaikuttamaan omaan perehtymiseensä, ja kokemus oppimisesta syntyy työntekijässä itsensä.

”Meillä jaettiin se (alueen) koulujen yhteinen checklist kaikille opettajille lukuvuoden aloitusvesossa. Niin että se vanhakin opettaja tietää, mitä mun pitäis tietää. Vanhojen osaltahan sitä ei palautettu tai kontrolloitu, mutta sen vois aina pyöräyttää vaikka silloin tällöin kaikille, että mikäs näistä on epäselvää.” (Rehtori, koulu9a1.)

Kirjallisten materiaalien lisäksi perehdyttämistä tapahtuu paljon suullisesti, rinnakkaisoppimalla, hiljaisen tiedon siirrolla ja varsinaisissa perehdytyskeskusteluissa. Niiden merkitys on suuri, eikä mikään materiaali korvaa koskaan vuorovaikutusta ja henkilökohtaista kontaktia. Perehdytysuunnitelma esimerkiksi lomakkeen muodossa on kuitenkin hyvä tuki niin työyhteisölle, esihenkilölle kuin perehtyjälle itselleen.

Muutamassa kyselyn vastauksessa moitittiin sitä, että kaikesta joutui ottamaan itse selvää. Tämä kuuluu kuitenkin opettajilla virkavelvollisuuksiin. Opettajan on tunnettava työtään ohjaavat lait ja säädökset sekä noudatettava valtakunnallista ja paikallista opetussuunnitelmaa. Lisäksi tämän voidaan nähdä olevan myös osittain työntekijän sitouttamista perehdytysprosessiin.

Suunnitelmallinen perehdytys vaatii aina jonkinlaista materiaalia. Olennaista on, että uusi työntekijä tietää, mistä hän löytää tarvitsemansa tiedon. Sähköiset ympäristöt mahdollistavat suunnitelmien ja tietformaattien tallennuksen ja jakamisen. Perehdytysuunnitelma varmistaa perehdyttämisen tasa-arvoisuuden ja laadun. Siinä tulee olla esitettyinä ainakin ne asiat, jotka on hyvä käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Työntekijä voidaan sitouttaa omaan perehdyttämiseensä niin, että hän osallistuu suunnitelman laatimiseen ja pääsee miettimään, millaista tukea hän kenties tarvitsee. (Eklund, 2018, s. 173-174.)

## 9.2 Luokka 2: perehdyttäjät ja työyhteisö

Uuden työntekijän vastaanottaminen on ratkaisevassa asemassa siinä, miten hän tulee kokemaan oman työnsä voimavarat. Työyhteisön perehdyttämiskäytännöt ja työyhteisön ilmapiiri ovat olennaisia tekijöitä uuden työntekijän sosiaalistuessa uuteen työpaikkaan (Hakanen, 2011, s. 64).

Opinnäytetyön johdannossa ja luvussa 4.3. mainittiin useista opinnäytetöistä ja artikkeleista nousseen esille, miten tärkeäksi oman, nimetyn kollegamentori koettiin perehtymisen kannalta.

Kyselyssä kaikki nimesivät saaneensa jonkinlaisen perehdyttäjän. Yleisimmin esihenkilö eli rehtori tai apulaisrehtori otti työntekijän vastaan (ks. kohta 9.3, perehdytystilaisuudet) ja kävi vähintään työsuhteasiat jollakin tavalla läpi. Kyselyiden mukaan suurin osa sai jonkinlaista perehdytystä kollegaltaan, joka tukee haastatteluiden antamaa tulosta kollegamentoreiden nimeämisen määräästä.



Kuva 4. Perehdyttäjät kyselyiden mukaan.

koodi	rehtori tai apulaisrehtori	nimetty mentori-kollega	tutor2	tiimimintorointi
koulu1y2	x	x	x	x
koulu2y2		x		
koulu3a1	x	x		
koulu4a1	x	x		
koulu5y2		x	x	
koulu6a1	x	x		
Koulu7a1t	x	x	x	
koulu8y1	x	x	x	
koulu9a1	x	x		
koulu10y1	x	x	x	
koulu11y1t	x	x		
koulu12y1	x	x	x	
koulu13a1	x	x	x	
koulu14y1	x		x	

koulu15y3	x	x	x	
koulu16y1t	x	x	x	x
koulu17a2	x	x		x
koulu18a2t	x	x		
koulu19y3	x	x	x	x
koulu20a2	x	x		x
koulu21a1	x	x		x
koulu22y1	x	x		

Taulukko 3. Perehdyttäjät haastatteluiden mukaan. Nimetty mentorikollega oli käytetyin perehdyttäjärooli. Esihenkilön antamaa perehdytys mainittiin 20 koulussa.

Haastatteluissa yhtä koulua lukuun ottamatta kaikissa kouluissa nimettiin uudelle työntekijälle mentorikollega. Poikkeuksen tehneessä koulussa perehdyttäjänä käytettiin tutor2-opettajaa, jollainen löytyi omalta koululta. Toisessa koulussa tutorin mainittiin vastaavan perehdytyksen koordinoinnista alakoulun puolella. Tutor2-mallissa tutoropettajalla on yksi työpäivä viikossa vapaana opetustyöstä, ja tuon päivän hän käyttää kollegoiden tutoroimiseen oman teemansa mukaisesti. Tutor2-opettajia on paitsi mentoreina, myös uusien lukutaitojen kouluttajina ja yhteisopettajuuden tukijoina. Tutor2-opettajamentoreita ei ole aivan joka koululla, vaan he toimivat koulupoluittain. Kaikilla koulupoluillakaan ei välttämättä ole omaa mentor-tutoropettajaa, mutta jokainen koulu on tutkijan saaman suullisen tiedon mukaan osoitettu jollekin mentorille. Mentoritutorien tarkoituksena on tukea aloittelevaa opettajaa uransa alussa, ja antaa tarvittaessa työnohjausta. Mentoritutorit eivät siis ole varsinaisesti oman koulun perehdyttäjiä, joka on luonteeltaan erilaista ja lakisääteistä, toisin kuin noviisiopettajan ammatillinen mentorointi. Mentoritutoropettajalla ei siis käsityksen mukaan saisi korvata oman koulun perehdytystoimintaa. Niillä kouluilla, joilla oli oma mentoritutoropettaja, he nousivat esille sekä haastatteluissa että kyselyissä useasti. Molemmissa niitä pidettiin positiivisena ja merkittävänä lisänä etenkin nuorten opettajien tukemisessa.

Kahdessa yhtenäiskoulussa oli lisäksi 1-2 vapaaehtoista, perehdyttämisestä innostunutta opettajaa, jotka olivat ottaneet vastuulleen perehdyttämistyön koordinointia. Tiimimentorointia ei haastatteluissa erikseen kysytty, mutta silti sen mainitsi viisi rehtoria. Erilaiset tiimimallit ovat laajalti käytössä perusopetuksen kouluissa. On sekä koulujen kehittämistiimejä että luokka-aste- ja

ainetiimejä. Perehdytettävän asian sisällöstä riippuen koko tiimi voi siis toimia ja ainakin näissä viidessä koulussa niiden koetaankin toimivan perehdyttäjänä omassa asiassaan.

Rehtorin antamaa perehdytystä tapahtui haastatteluiden mukaan jokaisessa koulussa, ja tätä tukee myös kyselyn tulos, jossa 30 koki saaneensa perehdytystä rehtorilta ja 29 apulaisrehtorilta.

Suuria eroja oli sekä kyselyiden että haastatteluiden mukaan perehdyttäjäksi nimettyjen kollegoiden toiminnassa.

” Meillä on nyt uutena tämmönen lista, semmonen checklistin tyyppinen lista, joka otettiin käyttöön, ja siihen kuuluu semmonen, että sovitaan kuukauden parin päähän keskustelu. Sillon tää uus työntekijä tulee tän listansa kanssa esimiehen juttusille. Ja näitä on nyt pari keskustelua tän syksyn aikana nyt käynyt ja kyllä siinä on jo huomannut semmoisen, että siinä on ero niissä perehdyttäjissä. Että seuraava vaihe olis, että miten perehdytetään ne perehdyttäjät? Että niille perehdyttäjillekin on jäänyt epäselväksi, mitä heiltä odotetaan. ” (Rehtori, koulu9a1.)

Eräs rehtori kiteytti useammassa haastattelussa pohditun dilemman. Kouluilla ei ole mallia tai suunnitelmaa siitä, miten perehdyttäjät sitoutetaan perehdyttämiseen. Perehdyttäjät nimetään ja luotetaan, että hänellä on siihen aikaa, halua ja kiinnostusta. Etenkään pienemmissä kouluissa perehdyttäjäksi ei ole tarjolla useampia lähikollegavaihtoehtoja, joten perehdyttämistehtävästä on vaikea myöskään kieltäytyä. Joissakin kouluissa toimivat vahvat tiimiorganisaatiot, ja perehdyttäminen annetaan koko tiimin vastuulle.

Hyvällä perehdyttäjällä on monia ominaisuuksia. Tärkeimpänä lienee yleensä ottaen sitoutuminen tehtävään. Perehdyttäminen ei voi olla sitä, että ”kysy, jos tulee jotain kysyttävää”, vaan perehdyttäjän tulee ymmärtää roolinsa merkitys. Kiire on yksi yleisimmistä syistä, mikä kerrotaan sitoutumattomuuden syyksi. Perehdytykseen tulisikin osoittaa myös koulutyöyhteisössä aikaa. Perehdyttäjällä tulee olla myös hyvät vuorovaikutustaidot, halu auttaa ja tukea uutta työntekijää sekä rakentaa luottamusta perehdyttäjän ja perehtyjän, ja samalla myös perehtyjän ja työyhteisön välillä. (Eklund, 2018, s. 141-153).

Perehdytystyö on kouluissa aina ns. ilmaista työtä, eli siitä ei makseta korvausta perehdyttäjälle. Tämä aiheuttaa joissakin työntekijöissä närää, koska työ koetaan aikataulullisesti haastavaksi, ja sen koetaan vievän aikaa omalta, varsinaiselta työltä. Kolme rehtoria mainitsi perehdytystyön olevan jopa persoonakysymys. Perehdyttämistyölle tulee osoittaa ennen kaikkea aikaa, mutta myös jollakin tavalla käydä läpi sitä, mitä perehdyttäjältä odotetaan. Perehdyttäjän ei voi olettaa tietävän,

mitä kaikkea esihenkilö on jo uuden työntekijän kanssa käynyt läpi. Perehdyttämislomake voisi olla tähänkin hyvä apu, mutta sen varaan ei voi jättää kaikkea:

”Pelkkä Check-lista ei riitä (varsinkin, jos suuri osa jää käymättä ja jatkokertoja ei tule). Olisi hyvä olla perehdytyskansio, siihen tutustuminen ja läpikäynti yhteisesti, epäselvistä asioista keskustelu, selkeät yhteyshenkilöt, ym. Perehdytys ennen töiden alkamista (palkallisena). Ajan kanssa järjestettyjä tapaamisia töiden alussa, jotta voi rauhassa keskustella.” (Erytisloukanopettaja, koulu22a1).

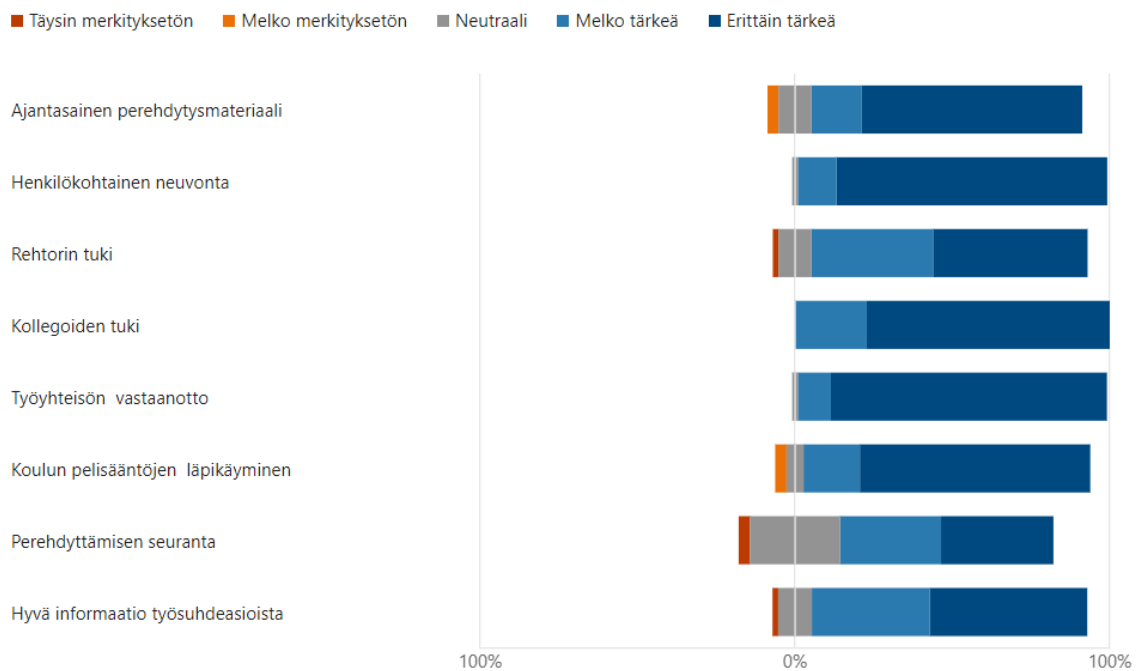
Jonkinlainen perehdyttäjän käsikirja tai edes lyhyt kirjallinen ohjeistus perehdytyslomakkeen lisäksi voisi tukea kollegamentoriksi nimettyä.

Myös kyselyssä perehdyttämiseensä tyytyväiset kiittelivät nimenomaan kollegaperehdyttäjiään.

”Kehuisin perehdyttäjäni asiantuntemusta ja innokkuutta perehdyttämisessäni.” (Opettaja, koulu19a3.)

”Kollegamentorini on ollut mahtava ja auttanut ja kuunnellut tarvittaessa. Jokaisella pitäisi olla joku, jolta tietää voivansa kysyä huoletta ”tyhmiäkin” asioita.” (Opettaja, koulu12a1.)

Kyselyissä nousi voimakkaasti positiivisena seikkana esiin työyhteisön vastaanotto ja kollegoiden tuki. Kaikkiaan 23 vapaassa vastauksessa mainittiin kehu arvoisena kollegat ja työyhteisön lämmin ilmapiiri. Haastatteluissa työyhteisön vastaanoton mainitsi kysymättä yhdeksän rehtoria, ja yhdessä alakoulussa hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys toimi itsessään rehtorin mukaan perehdyttäjänä, koska kukaan ei jää koskaan yksin.



Kuva 5. Erilaisten perehdyttämismuotojen merkittävyys kyselyiden perusteella

Kaikki kyselyssä mainitut esimerkit eri perehdyttämismuodoista koettiin tärkeinä. Erityisen tärkeiksi nousivat työyhteisön vastaanotto ja henkilökohtainen neuvonta. Näitä ei pidetty yhdessäkään vastauksessa merkityksettöminä. Myös ajantasaista perehdytysmateriaalia ja koulun pelisääntöjen läpikäymistä sekä kollegoiden tukea arvostettiin. Kyselyn perusteella siis ei ole niinkään tärkeää se, kuka perehdytystä antaa, kunhan se on suunnitelmallista, siihen löytyy materiaalia ja ennen kaikkea aikaa.

### 9.3 Luokka 3: perehdyttämistilaisuudet

Engvik ja Emstad (2015) alleviivaavat uuden, aloittavan opettajan tarvetta sosiaalistumiselle, tulle ja ja pedagogisen identiteetin kehittämiseksi nimenomaan ammatillisessa yhteisössään. Koulutyöyhteisössä on oltava yhteistyön ammatillinen kulttuuri, jossa tuore, uransa aloittava opettaja voi kehittää ja reflektoida omaa osaamistaan. (Engvik & Emstad, 2015, s. 18.)

Tampereella koulujen lukuvuosi alkaa elokuussa kaksipäiväisellä vesokoulutuksella (virkaehtosopimukseen kuuluva koulutuspäivä). Vesopäivissä käydään läpi perusopetuksen lukuvuoden aloituspaketti, tutustutaan lukuvuosisuunnitelmapohjaan, sovitaan käytänteistä ja tiimeistä, hahmotellaan vuosikelloa, käydään läpi turvallisuusasiat ja suunnitellaan lukuvuotta yleisesti. Vesopäivät ovat pakollisia kaikille opettajille, ja suurimmaksi osaksi ne ovat myös ohjaajien ja

kouluvalmentajien työaikaa, ja myös he osallistuvat lukuvuoden suunnitteluun. Vesopäivissä asiaa on varsin paljon, ja kaikki erittäin olennaisia lukuvuoden ja koulun käytäntöjen hallinnan kannalta. Lähes kaikissa kouluissa ns. turvakävely sijoitetaan vesopäiviin.

TOAY:n kannan mukaan perehdyttämisen tulee olla palkallista, ja koska vesopäivät alkavat yleensä maanantaina, on erillisen perehdyttämisen oltava edellisenä perjantaina – jolloin palkka tulisi maksaa perjantain lisäksi myös viikonlopulta. Virassa aloittavien työsuhde alkaa jo elokuun alussa, ja heiltä etukäteisperehtymistä voidaan edellyttää. Kaupungin perusopetuksessa työskentelee vuosittain suuri määrä määräaikaisia työntekijöitä, joiden työsuhde alkaa aina lukuvuoden ensimmäisenä työpäivänä eli esimerkiksi syksyllä 2024 maanantaina 5.8. Oppilaat eivät ole tuolloin vielä koulussa, vaan opettajilla tuolloin on vesopäivä, ja ohjaajilla suunnittelupäivä.

Suurin osa uusista työntekijöistä haluaa kuitenkin käydä tutustumassa tulevaan työpaikkaansa jo ennen työsuhteen alkua. Työsuhde kun alkaa vasta vesopäivänä, ovat nuo kaksi ensimmäistä palkallista työpäivää ladattu jo niin täyteen yleistä lukuvuosi-informaatiota, sopimisia ja käytännön järjestelyitä, että siinä infotulvassa itse kouluun tutustuminen jää jalkoihin. Yhdessä koulussa uusille työntekijöille järjestettiin tunnin mittainen perehdytystilaisuus vesopäivien aikana.

Moni työntekijä käy ennen koulujen alkua elokuun ensimmäisellä viikolla (tai kesäkuussa valinnasta kuultuaan) tapaamassa esimiestään ja/tai koulusihteeriä sekä tutustumassa itse koulutaloon. Kuitenkin isommissa kouluissa uusia työntekijöitä aloittaa useampia kymmeniä, joten henkilökohmainen vastaanotto on lähes mahdotonta. Osa yhtenäiskouluista onkin päätynt ratkaisuun, jolloin uusille työntekijöille lähetetään kutsu vapaaehtoiseen perehdytyspäivään ennen vesopäiviä, kestoltaan muutamia tunteja. Näitä perehdytystilaisuuksia oli järjestetty haastatteluiden mukaan viidessä koulussa. Kyselyissä nämä erillistilaisuudet nousivat esille vapaissa vastauskentissä 11 kertaa ja ne nähtiin pelkästään hyvin positiivisina.

Uusien opettajien infoamupäivä oli hyvä jo ennen vesoa. (Opettaja, koulu7a1t.)

Yhteinen aloituspäivä oli kiva juttu! Koulujen arki on niin hektistä, että jos perehdytys jätetään ensimmäiseen vesopäivään, jää jotain muuta tärkeää vähemmälle huomiolle. (Opettaja, koulu10y1.)

Olisin kaivannut kunnon perehdytyspäivää, jossa joku näyttäisi, mistä kaikki materiaali löytyy. (Opettaja, koulu16y1t.)

Haastatteluista kävi ilmi, että kouluissa, joissa vapaaehtoinen perehdyttämistilaisuus järjestettiin, niiden suosio oli suurta, lähes kaikki osallistuivat. Tästä herääkin eettinen kysymys: työntekijät

ovat halukkaita tulemaan vapaaehtoiseen perehdyttämistilaisuuteen, jota pidetään tärkeänä sekä koulun toiminnan että oman työn sujuvuuden kannalta, mutta työnantajan halukkuus maksaa kolmesta lisätyöpäivästä saattaa olla silti vähäinen. Eräs rehtori nosti tässäkin ristiriidan opettajien ammattiliiton kanssa: hänen käsityksensä mukaan OAJ ei hyväksy myöskään ns. kesäkeskeytyksen aikana tapahtuvaa perehdyttämistä (jollaista ennen vesopäiviä tapahtuva palkallinen perehdytyspäivä olisi), jolloin sekään ei välttämättä olisi ratkaisu. Oppilaiden koulupäivää taas ei voi lain mukaan syrjäyttää tai lyhentää perehdyttämistoiminnan tai muun henkilöstökoulutuksen takia. Ainoksi ratkaisuksi jäisi sijaisten palkkaaminen luokkiin perehdytyspäiväksi, mikä taas nousisi helposti kustannuksiltaan kaupunkitasolla suureksi.

Kolmessa haastattelussa myös rehtorit nostivat esille erillisen perehdytystilaisuuden tärkeyden. Etenkin nuorilla opettajilla havaittiin yhteen hitsautumista perehdytystilaisuudessa toisiinsa tutustuneen ns. rookie-jengin kesken, jolloin he saivat tukea toisistaan. Rookie-jengin kollegiaalinen tuki mainittiin myös kahdessa kyselyvastauksessa.

Yksi rehtoreista pohti kannustimeksi tarjottua ilmaista, kaupungin kustantamaa lounasta, jonka kulut olisivat kolmen päivän palkkaa pienemmät, ja toinen ehdotti esimerkiksi kertapalkkion mahdollisuuden maksettavaksi ensimmäisen palkan yhteydessä. Nämä ehdotukset ovat kuluiltaan pieniä ja toteuttamiskelpoisia, ja mahdollistaisivat yhtenäisen perehdyttämiskäytännön kaikissa kouluissa. Kertakorvattavaan perehdyttämistilaisuuteen voidaan työntekijä myös sitouttaa. Kuten Eklundin (2108) kirjassa todetaan, hyvä perehdyttäminen nopeuttaa työhön kiinni pääsemistä, siinä pärjäämistä, työyhteisöön kiinnittymistä ja työhön sitoutumista. Se on työturvallisuus- ja työhyvinvointitekijä, joten erillisen perehdyttämistilaisuuden voidaan nähdä olevan yksi tapa ehkäistä mahdollisia sairaspöissaoloja. (Eklund, 2018, s. 31-35.)

Eräs rehtori nosti esiin takavuosina kaupungissa olleen käytännön, jossa uusina työntekijöinä aloittavat henkilöt kutsuttiin yhteiseen tervetuloilaisuuteen kaupungintalolle. Tilaisuus oli vapaaehtoinen ja sisälsi korkeintaan kahvitarjoilun, ja vastaanottamassa oli koulutoimen ja kaupungin johtoa. Tällä viestittiin työntekijöille sitä arvostusta, minkä kaupunki halusi uusien työntekijöidensä heidän puoleltaan kokevan. Tällaista tervetuloilaisuutta oli toivottu myös kahdessa kyselyn vastauksessa, vaikkei sellaisesta erikseen kysytty. Rehtori pohti tällaisen tilaisuuden tuomaa työnantajamielikuvaa ja sen työhön sitouttavaa vaikutusta, jotka molemmat hän näki vahvasti positiivisina.

Joskus muinoin on otettu kaikki uudet opettajat, jotka tuli Tampereelle töihin, ne kutsuttiin valtuustosaliin. En tiedä kuinka hyödyllinen semmonen olisi, onko siitäkin aika ajanut jo ohi, mutta mä heitän tän nyt vaan. Se oli semmonen symbolinen, sitouttava

tapahtuma. Siellä oli sen aikainen koulutoimenjohtaja. Tänä päivänä se voisi olla pormestari tai apulaispormestari joka käy tervehtimässä. (...) Annetaan sille uudelle tulokkaalle kuva, että hänestä välitetään ja hänen työnsä on arvokasta ja työnantajaa osoittaa kunnioitusta. Siinä vähän kilopullaa ja costaricaa, ei se tarvi sen enempää. Pienet puheet ja Tampere-kangaskassi siihen. (Rehtori, koulu14a1.)

Tällaista yhteistä perusopetuksen tilaisuutta ehdotettiin myös kyselyssä:

Sen sijaan kaupungin suunnalta ei mielestäni huomioitu uutena aloittavia opettajia juurikaan. Olisi kiva kun vaikka Tampereenkin puolesta kutsuttaisiin uudet opet johonkin tervetulo-tilaisuuteen, missä meille esittäytyisi opetustoimen johto yms. Lisäisi vähän oloa, että meitä opettajia arvostetaan (tällä hetkellä ei ole sellainen olo). (Opettaja, koulu10a1.)

Tutor2-mallin mentoropettajat ovat pitäneet joillakin kouluilla omia perehdytysklinikoitaan ja tapaavat säännöllisesti mentoroinnin merkeissä. Kollegoista nimetty mentori ei pidä varsinaisia erilisiä tilaisuuksia, vaan perehdyttäjistä ja perehdytettävästä riippuen vain kahdenkeskisiä tapaamisia.

#### **9.4 Luokka 4: seuranta**

Haastatteluista nousi esiin neljä erilaista seurantatapaa, jotka osittain lomittuivat toisiinsa. Ne koulut, joissa käytössä oli tarkistuslista, käyttivät sitä useasti myös yksilöllisen perehtymisen seurantaan. Työntekijälle itselleen annettuna lista sitoutti työntekijän seuraamaan omaa perehtymistään. Käytännössä uusi työntekijä sai listan itselleen, ja esihenkilö sopi työntekijän kanssa tapaamisen, jossa listaa käytiin yhdessä läpi. Lomake siis toimi myös keskustelun pohjana, perehtymisen puutteiden löytämisen työkaluna ja seurannan mittarina. Näin toimittiin neljässä koulussa. Virallisia esihenkilön pitämiä seurantatapaamisia pidettiin kaikkiaan kuudessa koulussa, osassa yhteisenä kaikille uusille. Lisäksi kolmessa pienessä alakoulussa ei mainittu niinkään virallista seurantatapaamista, mutta rehtorit mainitsivat tapaavansa uudet alaisensa syksyn mittaan.

Haastatteluissa nousi esille myös se, että myös perehdyttäjän tulee olla perillä lomakkeesta tai tarkistuslistasta, ja käyttää sitä tarvittaessa apuna ja tukena. Pelkästään rehtorin käytössä olevana lista toimii myös hyvänä seurannan tarkistusvälineenä, näin toimittiin ainakin kolmessa koulussa. Kuitenkin jos perehdytettäviä on kymmeniä, seurantalista voi olla vaikeampi pitää esihenkilön hallussa yksilötasoisesti.

Haastatteluissa yli puolet rehtoreista nosti seurannassa tärkeäksi asiaksi arkipäivän kohtaamisen. Satunnainen tai säännöllisempi kuulumisten kysely on olennainen hetki, jossa luodaan kysymyksille vapaa tilanne sekä kokemus kysymysten ja omien tunnelmien kertomisen oikeellisuudesta. On helpompaa kysyä niitä tyhmiäkin kysymyksiä, jos on luotu jo valmiiksi olotila, että sellainen on suotavaa ja tervetullutta.

Tärkeää on muistaa kysellä kuulumisia, ja jos on jotain mistä vähän kehaista tai kiittää, niin onhan se tärkeää. Jokainen haluaa tulla kohdatuksi. (Rehtori, koulu6a1.)

Kehityskeskusteluita pidetään kaikilla kouluilla ainakin vakituisille työntekijöille, joko yksittäin tai ryhmäkeskusteluina. Määräaikaisten osalta tilanne vaihtelee, monella on siihen vähintään pyrkimys. Suorien alaisten määrä on kuitenkin osalla hurja, 50-90. Tampereen kaupunki ohjaa kehityskeskustelun kestoksi 60 minuuttia, joten kehityskeskustelun vaatima työaika oheistöineen on suuri. Kehityskeskustelu on luonteva kohta seurata työntekijän perehdyttämistä, ja se oli haastatteluissa yleisin käytetty seurannan muoto. Haastatteluissa kehityskeskustelun mainitsi 11 rehtoraattia.

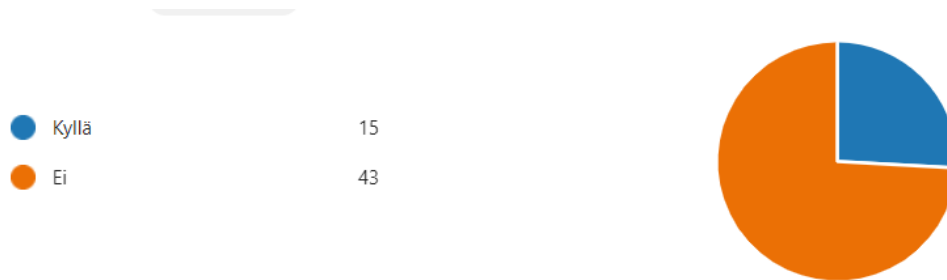
Kahdeksan koulun rehtorit totesivat, että mitään systemaattista seurantaa ei perehdyttämisessä ollut, ja seurannasta vastasi nimetty mentorikollega ja/tai tutor2-opettaja. Perehdyttäjälle annettu seurantavastuu seurailee jo aiemmin mainittua dilemmaa persoonakysymyksestä. Eräs rehtori mainitsi kollegamentoreiden olevan pääosin tunnollisia ja asialle omistautuneita. Perehdyttämistyö on korvauksetonta, ja rehtori pohtikin mahdollisuutta antaa perehdyttäjälle jokin nimellinen tunnustus kertapalkkion muodossa.

Myös kyselyissä nousi esille perehdyttäjän ammattitaito nimenomaan kollegamentorina. Kyse-lyistä nousi esille kymmenen käsitystä, että kollegalle oli osoitettu perehdyttämistehtävä, mutta tällä ei ollut juurikaan tietoa siitä, mitä kaikkea häneltä tässä tehtävässä odotetaan. Tämä olisi väistettävissä ainakin osittain perehdyttämissuunnitelmalla ja yhteen paikkaan kootulla materiaalilla.

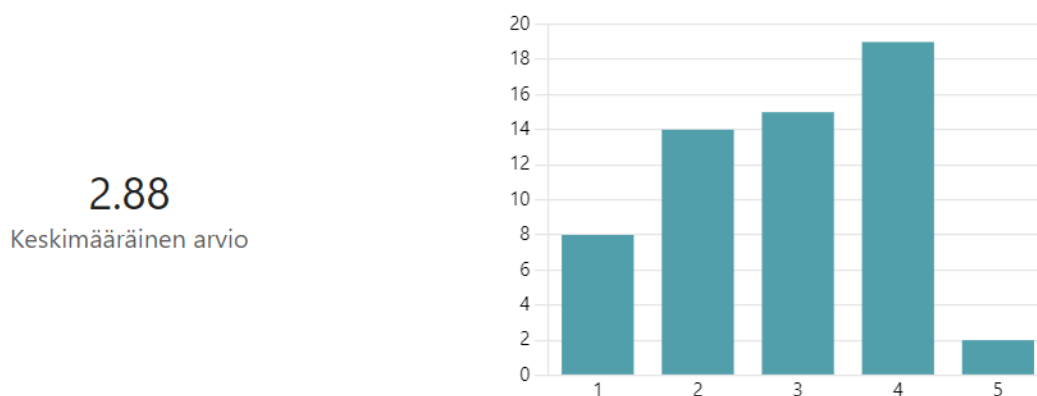
## 9.5 Tyytyväisyys perehdyttämiseen

Kyselyssä oli kaksi erillistä tyytyväisyysmittaria. Toinen oli selkeä kyllä/ei-kysymys (oliko perehdyttämisesi mielestäsi riittävää) ja toisessa pyydettiin antamaan sille arvio viisiportaisella asteikolla. Perehdytyksensä riittäväksi koki (kyllä-vastauksia) 15 henkilöä, kun taas riittämättömäksi

sen koki (ei-vastaus) 43. Ero on varsin huomattava. Kyselyn yksittäisenä tekijänä tämä voi osoittaa, että perehdyttämistoimintaa on syytä kehittää yhdenmukaisempaan suuntaan kaikilla kouluilla, jotta sen riittävyys koetaan paremmaksi koko perusopetuksessa.



Kuva 5. Kokemus perehdytyksen riittävydestä kyselyiden mukaan.



Kuva 6. Tyytyväisyyden kokemukset perehdyttämisestä kyselyiden mukaan.

Vastaajien tyytyväisyyttä perehdyttämiseen kysyttiin viisiportaisella asteikolla: 1- erittäin tyytymätön, 5 – äärimmäisen tyytyväinen. Äärimmäisen tyytyväisiä vastaajista oli 2 henkilöä, 3%. Melko tyytyväisiä (4) perehdyttämiseensä oli 19 henkilöä eli 33% vastaajista. Äärimmäisen tyytymättömiä vastaajista oli 8, 14 % ja melko tyytymättömiä 14 vastaajaa, 26%. Keskimmaiselle tasolle eli tyytymättömyyden ja tyytyväisyyden väliin jäi 15 vastaajaa eli 26 %, jotka eivät olleet tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä. Perehdyttämiseensä tyytymättömiä oli siten 40% vastaajista ja tyytyväisiä 36%.

Perehdyttämiseensä tyytyväisten (21 vastausta) vastauksista poimittiin seuraavia positiivisia huomioita: yhteinen perehdyttämistilaisuus ennen vesoa (mainittu kolmessa vastauksessa),

lähikollegan tuki (7 vastausta), tutor2-mentorin tuki (2 vastausta) sekä hyvä materiaali (3 vastausta). Myös hyvä työyhteisö sai kiitosta.

”En jaksakaan vastata tähän (kysymykseen), koska oli niin paljon perehdytystä! :)” (Opettaja, koulu19y3.) ”

Kahta vastaajaa lukuun ottamatta myös perehdyttämiseensä tyytyväiset löysivät perehdytysprosessistaan kehittämisen kohteita kyselyn vapaissa vastauksissa. Perehdyttämiseensä tyytymättömien (22 vastausta) joukosta nousi esille seuraavia puutteita (mainitun asian perässä sulussa oleva luku kertoo, kuinka monessa tyytymättömien vastauksessa asia nostettiin puuttuvana esiin): Nimetty perehdyttäjä (5), henkilökohtainen neuvonta, yksilöllinen ohjaus tai seuranta (9), selkeys ja suunnitelmallisuus (10), talon säännöt ja tavat (9), työsuhteasiat ja -edut (5), turvallisuusasiat (3), perehdytysmateriaali (4). Kahdessa vastauksessa kaipaamaan oltiin jääty edes jonkinlaista perehdyttämistä.

”Mielestäni minua ei ole varsinaisesti perehdytetty vaan kollegat ovat ystävällisesti jaksaneet vastaila kysymyksiin sitä mukaa kun olen niitä esittänyt.” (Opettaja, koulu20y2.)

”Ei ollut varsinaista perehdyttämistä.” (Kouluvalmentaja, koulu19y3.)

Perehdyttämiseensä tyytyväisten määrä ei korreloi suoraan perehdyttämisen riittävyyskokemuksen kanssa, jossa 45 piti perehdyttämistä riittämättömänä ja 15 riittävänä. Tästä voidaan päätellä, että hyväksikin koettua perehdyttämistä on syytä kehittää edelleen.

Koska kyselyiden vastausmäärä on kohderyhmään nähden pieni, osassa kouluista on vain yksittäisiä vastauksia ja samankin koulun sisällä saattavat tyytyväisyydet poiketa toisistaan huomattavastikin, on kyselyn perusteella mahdotonta vetää suoria korrelaatioita. Samassa koulussa samana syksynä aloittaneista kahdesta opettajasta toinen oli perehdyttämiseensä melko tai erittäin tyytyväinen ja toinen erittäin tai melko tyytymätön. Vastaavia kouluja oli kyselyssä yhdeksän. Perehdyttämisessä on siis eroa jopa saman koulun sisällä. Osittain tämä saattaa olla persoonakysymys eli millaiseksi itse perehdyttämisen kokee ennako-odotuksiinsa nähden, osittain siihen saattaa vaikuttaa nimetyn perehdyttäjän toiminta.

Haastattelussa rehtorit antoivat varsin samantyyppisiä vastauksia toistensa kanssa. Osa koki, että perehdytys on heillä todennäköisesti riittävää, mutta aina on varaa kehittää. Osa taas oli suoraan sitä mieltä, että perehdyttäminen ei todennäköisesti koskaan ole riittävää eikä valmista.

## 9.6 Johtopäätökset

Tyytyväisyys- ja riittävyysmittareilla sekä kyselyssä että haastatteluissa nousi selkeästi esille se, että perusopetuksen perehdyttämistoiminnassa on kehittämisen varaa. Millaiset sitten ovat ne toimenpiteet, joilla tehdään perehdytyksestä toimivampaa tämän opinnäytetyön tulosten perusteella?

Opinnäytetyön luokista voidaan päätelmiä ja suosituksia, joista pystytään laatimaan perusopetukselle koulutyöyhteisön uuden työntekijän vastaanottomalli ja yhtenäisempi koulujen perehdyttämistoiminta. Opinnäytetyön pääkysymyksenä kysyttiin, millaiset ovat toimenpiteet toimivassa perehdytystoiminnassa perusopetuksessa. Seuraavassa pohdin näitä toimenpiteitä analyysiluokkien ja tutkimuksen lisäkysymysten avulla.

Analyysin luokkien teemat toimivat raakahavaintoina, joita sekä kyselyn että haastattelun tuloksia yhdistämällä saadaan koko aineistoon pätevä havainto. Tuloksista on etsitty yhteisiä nimittäjiä, jotta tulos sopii kaikkiin teemoihin. Koska kyselyn otos jäi suhteellisen pieneksi, typologia ei ole täysin poikkeukseton, vaan johtopäätökset toimivat ennemminkin suosituksina. Missään teemassa ei löytynyt täyttä kaikenkattavuutta, mutta teemoista on kuitenkin löydettävissä suhteellisen luotettavina pidettäviä havaintolauseita. (Alasuutari, 2011, s. 209-213.)

Luokassa 1 etsittiin vastausta ensimmäiseen lisäkysymykseen tarvittavista perehdyttämismateriaaleista. Tutkimuksen perusteella on suositeltavaa, että tarvittava materiaali löytyisi yhdestä paikasta (esimerkiksi Teams-kansiosta). Perehdytys tarvitsee suunnitelmallisuutta, ja siihen on hyvänä tukena kouluun suunniteltu perehdytyslomake tai tarkistuslista. Lista tulisi jakaa rehtorin lisäksi sekä perehtyjälle että hänen nimetylle kollegamentorilleen. Muuten ehdottomasti välttämättömiä materiaaleja ei tutkimuksessa noussut esille, vaan kaikki sekä kyselyssä että haastatteluissa mainitut materiaalit voidaan nähdä tarpeellisina koulukohtaisesti. Olennaista on, että materiaaleja ei tarvitse joutua kaivamaan monesta eri osoitteesta. Tutkimuksessa johdetussa perehdytysmallissa voidaan listata olennaisimmat materiaalit, jotka kukin koulu poimii omaan Teamsiinsa tai Sharepointiin erilliseen perehdytyskansioon. Tätä kansiota voi koulu lisäksi täydentää omilla materiaaleillaan. Olennaisia kaikille yhteisiä materiaaleja perehdytyslomakkeen lisäksi ovat perusopetuksen yhteiset perehdytysmateriaalit: perehdyttämislomake eli tarkistuslista, Perusopetuksen uuden henkilöstön opas ja Tervetuloa Tampereen tekijäksi. Näiden lisäksi yhteisiin materiaaleihin laaditaan linkkikirjasto (esimerkiksi Tasku-linkki, opetussuunnitelma, tärkeät puhelinnumerot, digiasiat).

Luokassa 2 pohdittiin toista lisäkysymystä eli sitä, kuka perehdyttämisen hoitaa käytännössä. Kyselyiden ja haastatteluiden perusteella on ensisijaisesti tärkeää, että tulokkaalle osoitetaan ylipääntään joku henkilö, joka toimii hänen perehdyttäjänään. Se voi olla kollega, esihenkilö, tutor2-mentori tai vapaaehtoinen perehdyttäjä. Erityisesti kyselyissä oman nimetyn perehdyttäjän saaminen tai puuttuminen korostui. Uudet työntekijät voivat kokea, että kynnyks kysyä on matalampi, jos on osoitettu se henkilö, jolta voi kysyä. Omaa mentoria on helpompi lähestyä kuin ketä tahansa kollegaa. On huolehdittava siitä, että sekä perehtyjä että perehdytettävä saavat perehdytyslomakkeen käyttöönsä. Tällä toimenpiteellä pyritään varmistamaan, että myös perehdyttäjä on ainakin jonkinasteisesti selvillä siitä, mitä perehdyttämistoiminta voi pitää sisällään, ja perehdyttämiseen voidaan odottaa jonkin verran tasalaatuisuutta. Pohdittavaksi jää, onko mahdollista saada perehdyttämistyöstä pientä nimelliskorvausta, jolla ylimääräinen työ huomioidaan. On myös muistettava nimetä kesken lukuvuotta tulleelle työntekijälle oma perehdyttäjä.

Luokassa 3 eriteltiin yksi erillinen toimenpide toimivaan perehdytykseen: perehdytystilaisuudet. Tässä luokassa kohdattiin problematiikkaa erillisen perehdytystilaisuuden ja sen palkattomuuden välillä. Selkeästi perehdytystilaisuudet kuitenkin nähdään hyviksi ja tarpeellisiksi, ja sellaisen järjestämisen edellytyksiä on hyvä edelleen edistää. Pienissä kouluissa tämä hoituu itsestään, kun työntekijä tulee tutustumaan kouluun itsenäisesti jo ennen vesopäivää, isossa koulussa joko järjestetään vapaaehtoinen tilaisuus tai tungetaan perehdytystilaisuus vesopäivän sekaan. Erillisenä huomautuksena koko perusopetuksen yhteisen, kaupunkitasoisen perehdytystilaisuuden järjestäminen saattaisi olla yksi tekijä, jolla lisätä perehdytyksen riittävyyden kokemusta.

Luokassa 4 vastattiin tutkimuksen kolmanteen lisäkysymykseen eli siihen, miten perehdyttämistä seurataan. Tutkimuksen mukaan koulussa perehdyttäminen on hyvin paljon arkipäivän ”vauhdissa” tapahtuvaa perehdyttämistä, mutta tulosten perusteella ideaali on, että perehdyttämisen seurannassa on jonkin verran suunnitelmallisuutta. Perehdytyslomake toimii hyvänä pohjana seurannalle ja ihannetapauksessa varmistaa henkilökohtaisemmat perehdytysneuvonnat. Isommassa koulussa henkilökohtaisen seurannan järjestäminen esihenkilön taholta ei aikataulullisesti ole mahdollista ennen kehityskeskusteluja, joten tässä tapauksessa seurannan delegoiminen on ainoa vaihtoehto. Nimetylle kollegamentorille voi painottaa yhteisten tapaamisaikojen sopimista. Hyvä vaihtoehto on esimerkiksi koota suositusmateriaaleihin lyhyt opas perehdyttäjälle, samaan tapaan kuin rehtoreillekin on tehty perehdytysopas.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli etsiä toimivat toimenpiteet perehdyttämiseen koulutyöyhteisössä. Tutkimuksen ja kirjallisen lähdeaineiston perusteella uudeksi koulutyöyhteisön vastaanotomalliksi määritellään seuraavat toimenpiteet:

1. Jokaisella koululla on oma sähköinen kansio, johon kootaan suositusten mukaiset materiaalit. Suositukset kootaan lukuvuoden aloituspakettiin rehtoreiden työkaluksi. Kansion päivitysvastuusta sovitaan lukuvuoden alussa.
2. Jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään omalta koululta kollegamentori. Tutor2-mallin mentoritutor voi toimia täydentävänä tekijänä. Esihenkilö vastaa työsuhdeasioiden läpikäymisestä.
3. Perehdyttäjille laaditaan oma perehdyttäjän pikaopas ja huolehditaan perehdyttämislomake myös heidän saatavilleen.
4. Kannustetaan perehdyttämistilaisuuksien kehittämiseen: koulun yhteiset, kaupungin yhteiset ja mentorin ja aktorin väliset tapaamiset, joihin sisältyvät myös perehtymisen seuranta.

Tutkimuksen osallistavaan otteeseen kuuluvat sen tuomat konkreettiset toimenpiteet Tampereella perehdyttämistoiminnan kehittämiseksi. Nämä esitellään seuraavassa luvussa.

Opinnäytetyön tuottama kehittämistoiminta tuotti toivottuja johtopäätöksiä. Paljon prosessin kehittämistyöstä jää kuitenkin rehtoreiden vastuulle. Opinnäytetyön tekijällä ei ole pääsyä koulujen Teams-kansioihin, joten perehdytys-suositusten mukaisten toimenpiteiden käyttöönottoa oli käytännössä mahdotonta seurata. Todennäköisesti ihan kaikissa kouluissa suosituksia ei ole ainakaan tänä vuonna otettu vielä käyttöön. Mallin sisäänajo vaatiikin pidemmän, parin vuoden mittaisen kehittämistoiminnan. Opinnäytetyön tekijä valittiin perusopetuksen hallintoon pedagogiseksi asiantuntijaksi elokuussa 2024, joten kehittämistyön kaupunkikohtaiseen jatkamiseen on siltä osin hyvät edellytykset.

## 10 KEHITTÄMISTOIMINTA JA JATKOEHDOTUKSET

Haastattelukierroksella tutkimuksen aihepiiri otettiin vastaan lämpimästi. Perehdyttämistoiminnan kehittämisen koettiin olevan tärkeä ja hyödyttävän koko perusopetusta. Tutkimuksen tavoitteena alusta asti oli yhtenäistää perehdyttämiskäytäntöjä laatimalla suositukset, jotka olisi helppo ottaa käyttöön koulun omalle alustalle. Nämä suositukset voivat toimia uuden työntekijän vastaanotto-mallina. Vastuu suositusten käyttöönotosta jää koulujen rehtoreille.

Perehdyttämismallia kehitettiin tutkimuksen loppupuolella yhdessä perusopetuksen hallinnon kanssa. Hallinto innostui tutkimuksessakin esille nostetusta yhteisestä tervetuloilaisuudesta kaikille uusille perusopetuksen työntekijöille. Näitä tilaisuuksia pidettiin syyskuussa 2024 kolme: yksi opettajille, yksi koulunkäynninohjaajille ja kolmas muille perusopetuksen työntekijöille (kouluvalmentajat, vahtimestarit, koulusihteerit). Tilaisuuksissa käytiin läpi kaupungin ja perusopetuksen organisaatiokaavio, osa työsuhteasioista sekä opettajille esiteltiin kaupungin yhteiset tutor2-opettajat yhteydenoton kynnyksen madaltamiseksi. Kaikissa tilaisuuksissa oli mukana toiminnallinen, fasilitoitu verkostoitumisosuus, jonka sisällön suunnittelivat oman ammattialansa vastaavat työntekijät yhdessä opinnäytetyön tekijän kanssa. Opinnäytetyön tekijänä laadin tilaisuuksien mainokset, vastasin ilmoittautumisista, suunnittelun koordinoinnista, tilavarauksista ja tarjoilun tilaamisesta. Ohjelmarungon laadin kaikkiin tilaisuuksiin yhdessä kehittämispäällikön kanssa.

Perehdytysmalli sisältää myös suosituksen oman kollegamentorin nimeämisestä jokaiselle uudelle työntekijälle. Tämä koettiin kyselyissä tärkeäksi, ja myös niissä kouluissa, joissa haastatteluiden perusteella käytäntö oli käytössä, se koettiin merkitykselliseksi.

Koulujen vesopäivinä käsiteltävään Lukuvuoden aloituspakettiin liitettiin sivut uudesta perehdytysmallista. Opinnäytetyön tekijänä vastasin sivujen laatimisesta. Malli sisältää suosituksen koulun omasta perehdytyskansiosista ja sen sisällöstä. Kansion sisältösuositukset:

- Perusopetuksen perehtymisopas
- Tervetuloa Tampereen tekijäksi
- Perehtymislomake (liite 8)
- Linkkikirjasto (kolme sivua, ei liitetä tutkimukseen)
- Lyhyt opas perehdyttäjälle (liite 9)
- Koulun omat mahdolliset perehdytysmateriaalit

Mallissa suositellaan kaikille uusille työntekijöille jaettavaksi perehdytyslomake (liite 8). Perehdytyslomake on Tampereen keskustan koulupolkujen rehtoreiden laatima perehdytyslomake täydennettynä tutkimuksessa esille tulleilla teemoilla.

Rehtoreiden Teamsiin loin erillisen perehdytysmateriaalit-kansion, josta löytyvät kaikki perusopetuksen yhteiset materiaalit sekä ohjeen perehdyttämiskansion luomisesta. Latasin materiaalikansiin myös kehittämistoiminnan aikana kokoamani linkkikirjaston, jota sitoudun päivittämään vuosittain, sekä lyhyen oppaan perehdyttäjälle. Perehdyttäjän pikaoppaan (liite 9) kokosin tutkimuksessa nousseiden pohdintojen myötä. Oppaan taustalla on kehittämistoiminnan aikana useasti esille noussut huoli perehdyttämisen laadusta. Vaikka pääosin koulujen rehtoreilla oli haastattelussa luottamus alaistensa perehdytystaitoihin, se nousi merkittäväällä tavalla esille sekä haastattelussa että kyselyissä. Jos perehdyttämistoiminta vaihtelee suuresti sen mukaan, kuka on nimetty kollegamentori, tätä tulisi jotenkin kehittää. Perehdytyksen vastuu on aina esihenkilöllä, joten pelkästään sen kollegaperehdyttäjän nimeäminen ei tämän tutkimuksen perusteella ole aina välttämättä riittävä. Delegointi ja vastuun jakaminen on hyvä toimintatapa, mutta siinä on hyvä varmistaa myös perehdyttäjältä toivottu minimitoiminta. Koulun yhteisestä kansioista löytyvien oppaan ja lomakkeen avulla perehdytystoimintaan toivotaan saatavan tasapuolisuutta.

Tilaaajan työstä saama arvo ja hyöty kiteytyy siten seuraaviin toteutuneisiin kehittämistöimiin:

- Selkeä perehdytysmalli, joka sisältää suositellut toimenpiteet sekä ohjeet rehtoreille
- Kaikissa kouluissa käsiteltävään Lukuvuoden aloituspakettiin tulleet perehdytysdiat
- Yhteisen perehdytysmateriaalin saavutettavuus kaikille kouluille
- Linkkikirjasto uusille työntekijöille
- Olemassa olevan perehdytyslomakkeen viimeistely ja tuominen kaikkien työntekijöiden löydettäväksi
- Perehdyttäjien oman pikaopas
- Yhteiset tervetuloilaisuudet syksyllä 2024 ja näiden jatkokehittäminen.

Oma oppimisprosessini opinnäytetyötä tehdessä kehittyi eräänlaisella asiantuntijakasvuna: koen edenneeni kokemusasiantuntijasta kaupunkitason perehdyttämistoiminnan tuntijaksi. Opinnäytetyön tekeminen kesti aiottua pidempään. Osin syynä oli kevään 2024 raskas työtilanne, joka jätti hyvin vähän vapaa-aikaa, ja osin kuntaorganisaation hitaat kehitymisprosessit. Toisaalta lopulta nämä kääntyivät työn eduksi ja hyödyksi: työn kirjoittamisen viivästys mahdollisti aidot,

käytännön tason osallistamistoimenpiteet yhteisten perehdyttämistilaisuuksien muodossa, ja valintani perusopetuksen pedagogiseksi asiantuntijaksi siinä välissä avasi oven päästä suoraan toteuttajaksi ja suunnittelijaksi sekä em. tilaisuuksien osalta että perehdyttämismallin suositusten viemiseen koulujen lukuvuoden aloituspakettiin ja rehtoreille. Opinnäytetyön tekeminen oli alusta loppuun antoisaa ja mielenkiintoista, jopa siinä määrin, että mielenkiintoista lähdeaineistoa oli vaikea rajata. Kriittisesti ajatellen teoreettista viitekehystä olisi voinut rajata vielä täsmällisemmin, vaikka opinnäytetyön pää- ja lisäkysymyksiin peilaten koko lähdeaineisto näyttäytyy edelleen tarpeellisuutensa. Lopullista kirjoitusmuotoa tehdessä tekstiä sai tiivistettyä, mutta lyhentäminen olisi vaatinut kokonaisten kappaleiden tai jopa lukujen poistamista. Joitakin kohtia ja teemoja on kenties alleviivattu jopa toistamiseen asti, mutta puolustan silti niiden kohtia oikeellisuutta ja tarpeellisuutta kehittämistoiminnan kannalta. Tällaisia ovat esimerkiksi työyhteisöön kiinnittyminen, työyhteisön merkitys uudelle työntekijälle sekä johtamiskulttuurin ja yleisesti suunnitelmallisen perehdyttämistoiminnan tärkeys. Nämä ovat kuitenkin koko opinnäytetyön keskeisiä lähtökohtia, ja jokaisessa kirjoittamassani kohdassa niihin löytyi jokin uusi näkökulma.

Kävin läpi opinnäytetyötä myös tilaajatahon kanssa. Palaute oli kiittävä ja kehittämistoiminta nähtiin avaintekijänä perehdyttämistoiminnan kehittämisessä. Tilaajan edustaja, perusopetuksen kehittämispäällikkö Mikko Tiirikainen antoi kehittämistoiminnasta palautteen.

Tampereen kaupunki ja kaupungin perusopetus on viimeisten viiden vuoden aikana luonut paljon erilaisia perehdyttämistoimia. Perusopetus on luonut muun muassa mentorointimallin työuransa alussa oleville opettajille. Työyhteisön ja työntekijöiden oppimisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi Tutoreiden määrää on kasvatettu tavoitteellisesti. Lisäksi on koostettu perehdyttämispäätöksiä.

Tampereen kaupunki työn tilaajana arvioi Kaisa Tuomarlan opinnäytetyön todella hyödyllisenä perusopetuksen työntekijöiden perehdyttämisen kehittämiseen. Tampereen perusopetuksen näkökulmasta opinnäytetyö on ollut loistava syy pysähtyä asiaan äärelle, hahmottaa nykyistä tilannetta ja luoda hyvät käytänteet tuleviin lukuvuosiin. Tilaajan näkökulmasta opinnäyte kokoaa kiitettävästi olemassa olevan materiaalin perehdyttämiseen. Opinnäyte loi yhtenäisen kokonaisuuden teeman ympärille ja tämän pohjalta rakentanut kehittämisideat, miten perehdyttäminen voidaan tehdä yhteismitallisemmin ja laadukkaammin. Opinnäyte on jo nyt osoittanut, että se on ollut avaintekijä toiminnan kehittämiseen. (M.Tiirikainen, henkilökohtainen tiedonanto, 30.9.2024.)

Jatkossa perehdytystoimintaa voitaisiin vakiinnuttaa siten, että koulun vuosikelloon lisätään mentorointitapaamisia uuden työntekijän ja perehdyttäjän välille. Tällöin esihenkilö suosittelisi perehdyttäjää sopimaan ensimmäisen kolmen kuukauden ajalle joitakin suunniteltuja tapaamisia aktorin

ja mentorin välillä. Tällöin varmistetaan, että jokainen perehdytyspari tai -tiimi varaa aikaa nimenomaan työnohjaukselliseen keskusteluun. Esihenkilö varmistaa kehityskeskustelussa tai seuranta-tapaamisessa (käytännöt vaihtelevat kouluittain) perehdytyksen riittävyyden ja laatii suunnitelman tilanteen kohentamiseksi.

Jatkotutkimuskohteena olisikin mielenkiintoista tutkia perehdyttäjäiksi nimettyjen kokemuksia omasta perehdyttämistyöstään ja heidän kaipaamistaan koulutuksista, materiaaleista ja toimintata-voista. Myös itse perehdytysmallin jatkokehittely on kiinnostava seuraava kehittämistoiminnan aihe. Perehdyttäjien kouluttaminen ja perehdyttäjän pikaoppaan syventäminen pikaoppaasta käsi-kirjaksi tuottaisivat varmuutta perehtyjille ja perehdytystä saaville samanarvoisempaa opastusta.

Kaupungin yhteisten tervetuloilaisuuksien kehittäminen edelleen esimerkiksi saatujen palauttei-den avulla tulee todennäköisesti tapahtumaan ennen syksyä 2025.

Erilaiset perehtymistavat nousivat myös tutkimusta tehdessä kiinnostaviksi jatkoaiheiksi. Benchmarking ja jobshadowing eivät ole juurikaan mahdollisia opettajilla Suomessa, mutta muilla työelämäsektoreilla se lienee käyttökelpoinen lähestymistapa. Kouluissa koulunkäynninohjaajilla on jonkin verran mahdollisuuksia tällaisiin perehtymistapoihin. Opettajille tätä lähinnä on saman-aikaisopettajuus, jossa samassa luokahuoneessa toimii kaksi luokkaa ja kaksi opettajaa, jolloin aktori-mentori-asetelma on mahdollinen, vaikka molemmilla on yhtä suuri pedagoginen vastuu.

Viimeisenä jatkotutkimuskohteeksi nostan arkipäivän työyhteisöön kiinnittymisen. Työyhteisön vastaanottoa ja ilmapiiriä pidettiin sekä haastatteluissa että kyselyissä merkittävänä tekijä uuden työntekijän perehtymisessä. Millaiset tekijät edesauttavat tarkemmin sitoutumista nimenomaan koulutyöyhteisöissä? On sanottu, että kouluyhteisö on keinotekoinen yhteisö. Tällä tarkoitetaan, että entismaailman feodaalisissa yhteisöissä jokaisella yhteisön jäsenellä oli sen jäsenten elämää ylläpitäviä tehtäviä. Koulutyöyhteisö (samoin kuin useimmat muut modernin maailman työyhteisöt) eivät sisällä samanlaisia eloonjäämistehtäviä, joten niiden jäsenten tehtävä on huolehtia yhteisönsä kiinteydestä perustyötehtävänsä ohella. Yhteisöllisyyttä ylläpitävät toimet ovat kaikkien sen jäsenten velvollisuus: yhteisöllisyys ei synny itsestään.

## LÄHTEET

- Aalto, M. (2002). Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My Generation Oy.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Ampuja, A. (2020). ”No tuossa on kellukkeet ja hyppäähän tuonne isojen lasten päätyyn” – No- viisiopettajien kokemuksia induktiovaiheesta sekä perehdytyksestä luokanopettajan työhön. Jy- väskylän yliopisto. Kasvatustiede. Pro gradu. Haettu 19.11.2023 osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/72000>
- Blomqvist, K. (2009). Perehdyttäminen ja perehdyttämisstrategia koulussa. Teoksessa Huhtanen, Kristiina & Keskinen, Soili. 2009. Rehtorius peliäkö? Helsinki: Okka-säätiö. 165-188.
- Cascio, W. F. & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Brand- ing. Organisation Management Journal, Volu 13, Issue 4. Haettu 17.11.2023 osoitteesta: <https://scholarship.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1477&context=omj>
- Caspersen, J. & Raaen, F.D. (2014). Novice teachers and how they cope. Article in Teachers and Teaching Theory and Practice.
- Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Engvik, G. & Emstad, A.B. (2015). The importance of school leaders' engagement in socialising newly qualified teachers into the teaching profession. Article in International Journal of Lead- ership in Education. London: Routledge.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Tampere: Vasta- paino.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.). (2013). Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Kuntaliitto.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Richert, E-N. & Teirasvuo, N. (2014). Tavoitteena ak- tiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelä- mälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun materiaaleja 91. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 16.11.2023 osoitteesta: <https://julkaisut.tur- kuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>
- Havasoja, T. (2017). Perehdytys – selitys, syy ja seuraus. Haettu 10.11.2023 osoitteesta: <https://www.jhl.fi/blogi/2017/06/13/perehdytys-selitys-syy-ja-seuraus/>
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talen- tum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Hel- sinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. 20.painos. Helsinki: Kustannus- osakeyhtiö Tammi.

- Jokelainen, M. (2015). Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Helsinki: Sosiaalilääketieteen yhdistys. Haettu 14.11.2023 osoitteesta: <https://journal.fi/sla/article/view/52491>
- Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. (2015). Strategic Employee Communication – What Does it Really Mean? Towards Responsible Dialogue as a Missing Piece. Teoksessa Catellani, A., Zerfass, A. Tensch, R., (toim.) Communication Ethics in a Connected World. Research in Public Relations and Organisational Communication. Brussels: Peter Lang, 323–347.
- Jussila, Julia & Numminen, Nelli. (2022). Vastavalmistuneiden opettajien kokemuksiainduktio-vaiheessa saadusta perehdytyksestä, opettajan työnkuvasta sekä sosiaalisesta tuesta. Turun yliopisto. Kasvatustiede. Pro gradu. Haettu 19.11.2023 osoitteesta: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022020417819>
- Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, Wendy Kayser. (2015). An Introduction to The New World Kirkpatrick Model Newnan, Georgia, USA: Kirkpatrick Partners LCC. Haettu 22.11.2023 osoitteesta: <https://www.kirkpatrickpartners.com/wp-content/uploads/2021/11/Introduction-to-the-Kirkpatrick-New-World-Model.pdf>
- Koivisto, O. (2012). Opetushenkilöstön ja koulunkäynninohjaajien perehdyttämisen kehittäminen. Case Vatialan koulu. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Haettu 19.11.2023 osoitteesta: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45800/Koivisto\\_Outi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45800/Koivisto_Outi.pdf?sequence=1)
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino
- Keto, U. & Ollanketo, A. (2014). Teoksessa Ollanketo, Anna (toim.) OPEN HOUSE. Työelämä-lähtöisen tutkimusja kehittämistoiminnan benchmarking. Mikkelin ammattikorkeakoulu. D: Vapaamuotoisia julkaisuja 35. Haettu 19.11.2023 osoitteesta: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81935/URNISBN9789515884497.pdf?sequence=1>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (2011). Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Verkkojulkaisu. Helsinki: Kuntatyönantajain liitto. Haettu 12.11.2023 osoitteesta: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2011/osaamista-kehittamaan>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (2012). Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa. Strategiat hallinnaksi, hallinta strategiaksi. Verkkojulkaisu. Helsinki: Kuntatyönantajain liitto. Haettu 3.7.2024 osoitteesta: <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/a%20Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarat%20kuntakonsernissa%20-julkaisu.pdf>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (2022-2025). KVTES. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus. Haettu 16.11.2023 osoitteesta: <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-osaamisen-kehittamista-koskeva-suositus>
- Kuntalaki 410/2015. Haettu 3.7.2024 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pdm46111191780192>

- Kupias, P. (2012). Mentoroinnin mahdollisuudet kehittämisessä. Haettu 14.11.2023 osoitteesta: <https://tevere.fi/mentoroinnin-mahdollisuudet-kehittamisessa/>
- Kupias, P. (2022). Työnohjaus ja coaching. Tukea työssä onnistumiseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia/Gaudeamus University Press.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). Mentorointi. Helsinki: Talentum.
- Laine, P. (2017). Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisu C: 21. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Lehtinen, T. (2023). Rehtoribarometrin tulokset vahvistavat: oppilaitosjohtajien koulutus saatava ajan tasalle. Suomen rehtorit ry:n ajankohtaisartikkeli. Haettu 19.11.2023 osoitteesta : <https://suomenrehtorit.fi/web/2023/09/22/rehtoribarometrin-tulokset-vahvistavat-oppilaitos-johtajien-koulutus-saatava-ajan-tasalle/>
- Lepistö, I. (2004). Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. (2007). Hyvä perehdytys – opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Haettu 15.11.2023 osoitteesta: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK\\_2007\\_B\\_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo M. (2012). Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Sanomapro.
- Luneburg, F. C. (2011). Orientation and Induction of the Beginning Teacher. Article in national forum of educational administration and supervision journal. Volume 28, number 4.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. 3.uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Mäkilä, A. (2015). Työnantajabrändäyksen nykytila kuntaorganisaatiossa. Liiketaloustieteen pro gradu-tutkielma. Liiketalouden, johtamisen ja organisoinnin koulutusohjelma. Turun kauppa- korkeakoulu. Haettu 17.11.2023 osoitteesta: [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/113907/gradu\\_2015\\_Makila\\_Anni.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/113907/gradu_2015_Makila_Anni.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Opetushallitus. (2023). Työsuojaus ja turvallisuus. Haettu 10.11.2023 osoitteesta: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tyosuojaus-ja-turvallisuus>
- Opettajien ammattijärjestö OAJ. (2023). Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys. Haettu 14.11.2023 osoitteesta: <https://www.oaj.fi/arjessa/johtotehtavissa-opetuslalla/uuden-tyontekijan-rekrytointi-ja-perehdytys/>
- Opettajien ammattijärjestö OAJ. (2019). Perehdytysmalli. Haettu 19.11.2023 osoitteesta: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2019/uuden-tyontekijan-perehdytysmalli--huoneen-taulu/>
- Osborn, S. & Hamoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. International Journal of Applied Management and Technology 2017, Volume 16, Issue 1, Pages 50–

67. USA: Walden University. Haettu 15.11.2023 osoitteesta: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=ijamt>
- Paasivaara, L. (2012). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.). Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pasanen, N. (2022). Noviisierityisopettajien kokemuksia ammatillisista haasteista ja ammatillisesta tuesta. Itä-Suomen yliopisto. Kasvatustiede, erityispedagogiikka. Pr gradu. Haettu 19.11.2023 osoitteesta: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/28122>
- Perusopetuslaki. (1998). L 21.8.1998/628. Haettu 10.11.2023 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>
- Metsämuuronen, J. (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vantaa: International Methelp Oy.
- Moilanen, R. (2001). Pro, oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Niitamo, P. (2007). Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Cocaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Nissilä, Maija-Leena. 2019. Uutta opettajaa ei saa jättää yksin. Opettaja-lehti. Viitattu 15.11.2023: <https://www.opettaja.fi/tyossa/uutta-opettajaa-ei-saa-jattaa-yksin/>
- Pieviläinen, J. & Vuorinen, R. 2021. ”En tiedä miten kävis, jos olis semmonen työyhteisö, joka jotenkin ilmasisi, että täällä pitää yksistään pärjätä” – Noviisiopettajien kokemuksia induktiovaiheen perehdytyksestä, haasteista ja tuen tarpeesta. Itä-Suomen yliopisto. Kasvatustiede. Pro gradu. Haettu 19.11.2023 osoitteesta: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/25041>
- Salminen, J. (2015). Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact.
- SOOL/Suomen opettajaksi opiskelevien liitto. (2019). Suositukset uuden opettajan perehdyttämiselle. Haettu 14.11.2023 osoitteesta: <https://www.sool.fi/vaikuttaminen/perehdytys/>
- Säntti, R. (2007). Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.). Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita. 137-145.
- Telinkangas, A. (2023). Perehdytyksen kehittäminen. Case: Frosteruksen koulu. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Haettu 19.11.2023 osoitteesta: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/791302/Telinkangas\\_Anun.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/791302/Telinkangas_Anun.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Tikkanen, T. (2022). Työhyvinvoinnin ytimessä rajat, turva ja selkeys. Artikkelit. Opettaja-lehti. Haettu 3.7.2024 osoitteesta: <https://www.opettaja.fi/tyossa/ytimessa-rajat-turva-ja-selkeys/>
- Tissari, H., Tahvanainen, E. & Keskinen, S. (2009). Uuden opettajan perehdyttäminen. Teoksessa Huhtanen, K. & Keskinen, S. Rehtorius peliäkö? Helsinki: Okka-säätiö. 189-219.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Haettu 1.10.2024 osoitteesta: [Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa \(tenk.fi\)](https://www.tutkimuseettinen.fi/julkaisuja/3/2019/ihmiseen_kohdistuvan_tutkimuksen_eettiset_periaatteet_ja_ihmistieteiden_eettinen_ennakoarviointi_suomessa_tenk.fi)

- Valli, R. (2010). Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 222-235.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomisto, N. (2021). Työhyvinvointi osaksi kuntien toimintastrategiaa. Artikkelit OAJ:n verkkosivulla. Haettu 3.7.2024 osoitteesta: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2021/tyohyvinvointi-osaksi-kuntien-toimintastrategiaa/>
- Työsopimuslaki. (2001). L 26.1.2001/55 muutoksineen. Haettu 11.11.2023 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3P2>
- Työturvallisuuslaki. (2002). L 23.8.2002/738 muutoksineen. Haettu 11.11.2023 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Työterveyslaitos. (2021). Pelotta töissä – Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 25.6.2024 osoitteesta: <file:///C:/Users/kaisa/Downloads/Pelotta%20t%C3%B6issa%20%E2%80%93%20psykologinen%20turvallisuus%20tyoyhteis%C3%B6ss%C3%A4.pdf>
- Vanas, An. (2022). Tutkittu juttu: Yhteinen oppiminen suojaa nuorta opettajaa uupumukselta. Opettaja-lehti. Haettu 15.11.2023 osoitteesta: <https://www.opettaja.fi/ajassa/tutkittu-juttu-yhteinen-oppiminen-suojaa-nuorta-opettajaa-uupumukselta/>
- Österberg, M. (2014). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Yle uutiset. )2016(. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin kustannukset työpäihoinnista. Haettu 1.11.2023 osoitteesta: <https://yle.fi/a/3-8846551>

## **LIITELUETTELO**

Liite 1. OAJ:n perehdyttäjän opas

Liite 2. Haastattelupyyntö

Liite 3. Teemahaastattelun kysymysrunko

Liite 4. Kyselyn saatekirje

Liite 5. Kyselyn kysymykset

Liite 6. Aineistonhallintasuunnitelma

Liite 7. Tutkimuslupa Tampereen kaupungilta

Liite 8. Perehdytyslomake perusopetukseen

Liite 9. Pikaopas perehdyttäjälle

## Liite 1. OAJ:n perehdyttäjän opas

[https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2021/perehdytysmalli\\_2\\_2021.pdf](https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2021/perehdytysmalli_2_2021.pdf)

## Liite 2. Haastattelupyyntö

Hei!

Suoritan Humanistisessa ammattikorkeakoulussa yhteisöpedagogin tutkintoa (AMK) työyhteisön kehittäjä-linjalla.

Opinnäytetyötäni aihe on

### **Toimiva perehdytys perusopetuksessa: Koulutyöyhteisön uuden työntekijän vastaanottomalli**

Opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa ja sen tavoitteena on löytää Tampereen kaupungilta toimivia perehdytysratkaisuja, materiaaleja, rooleja ja käytäntöjä sekä koota niistä yhteinen yhden konseptin malli kaikkien perusopetuksen koulujen käyttöön.

Tutkimuksessani haastattelen mahdollisimman laajasti perusopetuksen rehtoreita sekä teen kyselyn vuosina 2022-2023 aloittaneille työntekijöille. Tutkimus rajataan opetushenkilöstöön ja heistä tarkastelun kohteena ovat erityisesti pidemmissä työsuhteissa olevat opettajat. Materiaalista toivotaan kuitenkin käytännöllistä työkalua kaikkien perusopetuksen ammattinimikkeiden perehdytystoimintaan.

Tutkimukselle on saatu Tampereen kaupungin tutkimuslupa (myönnetty 27.9.2023). Tutkimuksella pyritään tavoittamaan kaikki perusopetuksen koulut, ja koulut esiintyvät tutkimuksessa koodinumeroilla, eivät koulujen nimillä.

### **Rehtoreiden haastattelut**

Pyrin haastattelemaan kaikkien koulupolkujen rehtorit, kunnianhimoisena päämääränä on tavoittaa kaikki 31 koulutalon rehtoraattia, mutta vähintään joka koulupolulta sekä yhtenäis- että alakoulu. Koulutalot voivat haastatteluihin yhdistyä myös koulupoluittain, mikäli se on aikataulullisesti teille mahdollista.

Haastattelumuotona on dialoginen keskusteluhaastattelu, joten toiveena on saada kaikki saman kouluyksikön rehtorit, virka-apulaisrehtorit/apulaisrehtorit saman pöydän ääreen (yksikin rehtori kuitenkin käy). Haastateltavien nimiä tai koulujen nimiä ei julkaista tutkimuksessa.

Haastattelun kesto on max 20 min, ja se nauhoitetaan litterointia varten. Haastattelu voidaan käydä myös Teamsissa.

Mikäli haastatteluajankohtaa on vaikea järjestää, voin myös lähettää haastattelun täsmentävät kysymykset, joihin saa vastata vapaamuotoisesti.

Aineistonkeruu tapahtuu lokakuun aikana. Olen opintovapaalla, ja pääsen liikkumaan kouluillenne lähes koska vain virka-aikaan, ja myös syyslomalla. Vain 10.10. ja 13.10. ovat poissuljettuja päiviä pakollisten luentojen vuoksi.

Pyydän yhteydenottoanne haastatteluajankohdan sopimiseksi, saa ehdottaa myös suoraan jotakin teille sopivaa aikaa.

yhteistyöterveisin

**Kaisa**

**Kaisa Tuomarla**

luokanopettaja

tutoropettaja

p. 0407049802

[kaisa.tuomarla@tampere.fi](mailto:kaisa.tuomarla@tampere.fi)

**Tampereen kaupunki**

Sivistyspalvelut, perusopetus

Atalan koulu

[www.tampere.fi](http://www.tampere.fi)

### Liite 3. Teemahaastattelun kysymysrunko

1. Miten teillä perehdytetään uusi työntekijä?
2. Millaisia perehdytysmateriaaleja teillä on käytössänne?
3. Missä ne fyysisesti sijaitsevat?
4. Kuka vastaa perehdytysmateriaalin päivittämisestä?
5. Kuinka usein ne päivitetään?
6. Onko käytössänne kaupungin yhteisiä materiaaleja, kuten perehdytysopas, checklist?
7. Kuka perehdyttää uuden tulijan?
8. Miten perehdyttämistä seurataan?
9. Perehdytetäänkö myös kesken lukuvuotta tuleva työntekijä?
10. Mitä materiaaleja tai apuja olette kaivanneet?
11. Koetteko perehdyttämisen olevan riittävää ja toimivaa?
12. mikäli ette, mikä tekisi siitä toimivamman?
13. Onko koulullanne käytetty tutor2-mallin mentoreita?

### Liite 4. Kyselyn saatekirje

Hei!

Teen opinnäytetyötä Tampereen kaupungissa aiheenani "Toimiva perehdytys perusopetuksessa: Koulutyöyhteisön uuden työntekijän vastaanottomalli".

Tutkimuksessani haastattelen perusopetuksen rehtoreita sekä teen kyselyn vuosina 2022-2023 aloittaneille työntekijöille. Tutkimus rajataan opetushenkilöstöön.

Jos olet aloittanut uudessa koulussa vuosien 2022-2023 aikana, toivon sinun vastaavan kyselyyn. Kyselyssä on 13 kysymystä, joista neljä avoimia. Kyselyyn vastaaminen kestää arviolta 4-10 minuuttia vastaustesi pituudesta riippuen. Kysely täytetään anonyymisti eikä nimesi vastauksessa näy edes allekirjoitaneelle.

Linkki kyselyyn:

<https://forms.office.com/e/GAZZWpaHjT>

Forms on tehty hallintoverkkoon, mutta pitäisi aueta siitä huolimatta kaikille verkosta riippumatta. Mikäli kysely ei jostain syystä aukea ja haluat vastata, laita minulle viesti niin kutsun sinut kyselyyn henkilökohtaisesti.

**Tutkimuksen tavoitteena on löytää Tampereen kaupungilta toimivia perehdytysratkaisuja, materiaaleja, rooleja ja käytäntöjä sekä koota niistä yhteinen yhden konseptin malli kaikkien perusopetuksen koulujen käyttöön, jokaisen kaupungilla tai uudessa koulussa aloittavan perusopetuksen työntekijän hyödyksi.**

Tutkimukselle on saatu Tampereen kaupungin tutkimuslupa (myönnetty 27.9.2023). Tutkimuksella pyritään tavoittamaan kaikki perusopetuksen koulut, ja koulut esiintyvät tutkimuksessa koodinumeroilla, eivät koulujen nimillä.

Opinnäytetyö on osa Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogin tutkintoa (AMK) työyhteisön kehittäjä-linjalla.

Kiitos jo etukäteen!

syysterveisin

***Kaisa***

**Kaisa Tuomarla**

luokanopettaja

tutoropettaja

p. 0407049802

[kaisa.tuomarla@tampere.fi](mailto:kaisa.tuomarla@tampere.fi)

**Tampereen kaupunki**

Sivistyspalvelut, perusopetus

Atalan koulu

[www.tampere.fi](http://www.tampere.fi)

## Liite 5. Kyselyn kysymykset

# Toimiva perehdytys perusopetuksessa

Tutkimus etsii toimivia perehdytyskäytäntöjä Tampereen kaupungin perusopetuksen kouluissa.

Vastaaminen on anonymia eli vastaajien nimet eivät näy edes tutkijalle. Koulujen nimet eivät tule näkyviin tutkimuksessa eikä niitä paljasteta muille tutkimukseen osallistuneille. Tutkimuksessa koulut eritellään koodinumeroilla.

Mikäli olet aloittanut uutena työntekijänä jossakin perusopetuksen koulussa vuosien 2022-2023 aikana, vastaa kyselyyn. Jos tuolta ajalta sinulla on kokemus useammasta koulusta, voit täyttää lomakkeen jokaisen koulun kohdalta erikseen. Voit myös vastata vain yhden koulun osalta.

\* Pakollinen

## Perehdytyskäytännöt

1. Mistä koulusta ja koulutalosta kokemukseksi ovat? Koulun nimi ei tule näkyviin tutkimukseen. \*

2. Milloin olet aloittanut kyseisessä koulussa? \*

- Syksyllä 2022
- Keväällä 2023
- Syksyllä 2023

3. Aloititko lukuvuoden alussa vai kesken vuotta? \*

- Aloitin elokuussa
- Tulin kesken lukuvuotta

4. Ammatinimikkeesi \*

- Opettaja
- Koulunkäynninohjaaja
- Muu

5. Mitä perehdytysmateriaaleja sait tai löysit, kun aloitit uudessa koulussa? Klikkaa kaikkia saamiasi. \*

- Koulun ABC-kansio (paperinen tai sähköinen)
- Muu perehdytyskansio (paperinen tai sähköinen)
- Tervetuloa Tampereen tekijäksi-opas (Tasku)
- Perusopetuksen henkilöstön perehdytysopas 2022 (Tasku)
- Perehdytyslomake, check in-lista
- Muu

6. Saitko jotakin muuta materiaalia, mitä ei ollut edellä mainittu etkä saanut mahtumaan muukenttään?

7. Keneltä sait perehdytystä työhösi? Klikkaa niin monta kuin tarvitsee. \*

- Rehtori
- Apulaisrehtori
- Kollega
- Koulusihteeri
- Muu

8. Millä tavalla perehdyttäjä sinua perehdytti? \*

9. Koetko perehdytyksen olleen riittävä? \*

Kyllä

Ei

10. Mitä asioita kehuisit perehdyttämisessä? Mitä et kehuisi? \*

11. Miten kullakin seuraavista asioista on merkitystä, kun mietit perehdyttämistäsi?

	Täysin merkityksetön	Melko merkityksetön	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Ajantasainen perehdytysmateriaali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen neuvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtorin tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegoiden tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön vastaanotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulun pelisääntöjen läpikäyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisen seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä informaatio työsuhdeasioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mitä olet jäänyt kaipaamaan omassa perehdyttämisessäsi?

13. Kuinka tyytyväinen olit perehdyttämiseesi? \*

Erittäin tyytymätön ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Äärimmäisen tyytyväinen

## Liite 6. Aineistonhallintasuunnitelma

### AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Suunnitelman tekijä: Kaisa Tuomarla

Opinnäytetyön nimi: Toimiva perehdytys perusopetuksessa: koulutyöyhteisön uuden työntekijän vastaanottomalli

Opinnäytetyön toimeksiantaja: Tampereen kaupungin perusopetuksen hallinto (Tampereen kaupunki ei toimi opinnäytetöiden tilaajana, vaan myöntää niille tutkimusluvan). Tutkimuksen aiheesta on sovittu yhdessä erikoissuunnittelija Maija Viherkarin ja kehittämisspäällikkö Mikko Tiirikaisen kanssa.

Suunnitelma laadittu: 18.8.2024

#### 1. Aineiston yleiskuvaus

##### 1.1. Aineiston kuvaus: Kerättävä tai olemassa oleva aineisto ja sen ominaisuudet

Aineistotyyppi	Keruu tapa	Tallennettu tiedostomuoto	Käyttöoikeus
Live- haastattelujen tallenteet 18 kpl	Nauhoitettu sanelimeen	Muutettu mp3-tiedostomuotoon	Tallenteen käyttöoikeus opinnäytetyön tekijällä

Teams-haastattelujen tallenteet 4kpl	Tallennettu Teamsilla	Tallennettu mp4-muodossa	Tallenteen käyttöoikeus opinnäytetyön tekijällä
Haastattelujen litteroinnit	Kirjoitettu tallenteiden pohjalta, olennaiset poimien	Tallennettu word-tiedostona	Tallenteen käyttöoikeus opinnäytetyön tekijällä
Kyselyiden tulokset	Kerätty O365:n Formsilla	Tallennettu excel-tiedostona ja grafiikat jpg-kuvina	Tallenteen käyttöoikeus opinnäytetyön tekijällä
Kenttäpäiväkirja	Muistilehtiö	Käsin kirjoitettuja muistiinpanoja	Tallenteen käyttöoikeus opinnäytetyön tekijällä

## 2.2. Aineiston laadun varmistaminen

Aineistoa käyttää ainoastaan opinnäytetyöntekijä. Litteroituja aineistoja on mahdollista muuttaa, mutta haastattelunauhoitteet varmistavat alkuperän. Forms-kyselyn vastausten exceliä voi muuttaa, mutta sen alkuperäinen keruutiedosto pysyy muuttumattomana.

## 2. Eettiset periaatteet, lainsäädäntö ja henkilötietojen käsittely

### 2.1. Henkilötiedot ja tietosuojan huomioiminen

Aineistossa ei ole arkaluonteisia henkilötietoja. Kysely toteutettiin täysin anonymina, ja vastanneiden henkilöllisyyttä ei voi päätellä. Kollegat ehkä voisivat päättelyn tehdä joistakin avoimista vastauksista, jos koulu olisi tiedossa, mutta siksi koulujen nimiä ei käytetä tutkimuksessa, vaan koulut esitetään koulukoodein.

Haastattelutallenteissa käy useasti esille koulun nimi, ja siksi tallenteita ei anneta kuunneltavaksi jatkotutkimuksia varten. Koulun nimen tiedettyään tietää myös haastateltavan nimen, joten epäsuora henkilötieto (nimi) käy niistä ilmi. Haastattelutallenteet ja niiden litteroinnit, joissa koulun nimi käy ilmi, tuhotaan opinnäytetyön tekemisen jälkeen.

### 2.2. Päävastuu henkilötietojen käsittelystä eli rekisterinpitäjä

Opinnäytetyön aineistossa ei ole varsinaisia henkilötietoja. Koska nimet on epäsuorasti pääteltävissä, rekisterinpitäjä on Kaisa Tuomarla (opinnäytetyön tekijä).

### 2.3. Tietosuojan edellyttämät ilmoitukset

Kaikilta tutkittavilta on kysytty tutkimukseen suostumus ja se perustuu vapaaehtoisuuteen. Tietosuojadokumentteja ei opinnäytetyössä tarvittu. Haastattelu- ja kyselypyynnöt on liitetty sellaisinaan opinnäytetyön liitteiksi.

#### **2.4. Eettistä ennakoarviointia edellyttävät tutkimusasetelmat opinnäytetyössä**

Ei. Haastateltavat ja kyselyyn osallistuneet olivat kaikki täysikäisiä. Tutkimukselliseen kehittämistehtävään osallistuminen on osa rehtoreiden työnkuvaan ajan niin salliessa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista.

#### **2.5. Miten hallinnoit käyttämäsi, tuottamasi ja jakamasi aineiston oikeuksia?**

Oikeus aineiston hallintaan on opinnäytetyön tekijällä. Tampereen perusopetuksen hallinnon kehittämispäälliköllä Mikko Tiirikaisella sekä hallinnon muulla ns. sekstetillä on halutessaan oikeus tutustua aineistoon ennen sen tuhoamista. Muille ei jaeta aineiston käyttöoikeuksia.

### **3. Aineiston dokumentointi**

#### **3.1. Aineiston dokumentointi**

Aineiston käsittelystä on tutkijan omat käsintehty muistiinpanot ja erilaisia raakaversioita Wordilla ja Excelillä.

#### **3.2. Aineiston järjestys ja eheys**

Aineistoa ei tallenneta jatkokäyttöön.

### **4. Tallentaminen ja tietoturva opinnäytetyöprosessin aikana**

Kaikki aineistodokumentit on tallennettu Tampereen kaupungin hallintoverkossa sijaitsevaan tutkijan työprofiiliin Onedriveen, johon muilla ei ole pääsyä. Dokumenttikansiota ei ole jaettu muille. Opinnäytetyön tekemisen aikana dokumenteista otettiin varmuuskopiot muistitikulle, jota säilytetään lukitussa laatikostossa.

Tampereen kaupungin hallintoverkon O365-alusta on tietoturvaltaan suojattu.

### **5. Aineisto opinnäytetyön valmistuttua: tuhoaminen, säilyttäminen tai mahdollinen jatkokäyttö ja avaaminen**

Kun opinnäytetyö on hyväksytty, muutoksenhaku aika on päättynyt ja työ on esitelty myös tutkimusluvan myöntäneelle Tampereen kaupungin perusopetuksen hallinnon kehittämispäällikölle, kaikki kerätty haastatteluaineisto tuhoetaan myös varmuuskopioista.

Kyselyn tuottamat anonyymit vastaukset säilytetään hallintoverkon O365:n Onedrivessä mahdollista jatkokehittämistoimintaa varten korkeintaan vuoden 2025 loppuun asti. Tätä aineistoa on mahdollista perusopetuksen hallinnon käyttää uudelleen. Muille jatkokäyttöoikeuksia ei anneta.

## 6. Tehtävät ja vastuut

Aineiston tallentamisesta ja tuhoamisesta vastaa opinnäytetyön tekijä. Tampereen kaupungin perusopetus saa opinnäytetyön valmistuttua käyttöönsä tuotokset, mutta ei kuitenkaan haastattele luun liittyviä aineistoja.

Poikkeuksena em. kehittämispäällikkö ja muu sekstetti, joille tarjotaan mahdollisuutta perehtyä aineistoon sekä kyselyn anonyymi koonti, joka on opinnäytetyön tekijän hallussa ja johon käyttöoikeus on niinkään vain sekstetillä.

## Liite 7. Tutkimuslupa Tampereen kaupungilta

Tampereen kaupunki TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 1 (5) PL 487, 33101 TAMPERE

Hakemus saapunut 5.9.2023

### 1 TUTKIMUSLUVAN HAKIJA/HAKIJAT

<b>Sukunimi</b> Tuomarla	<b>Etunimi</b> Kaisa	<b>Organisaatio</b>
<b>Osoite</b> Muotialantie 35 D 13, 33800 Tampere		
<b>Puhelin</b> 0407049802	<b>Sähköpostiosoite</b> kaisa.tuomarla@tampere.fi	
<b>Tutkimusluvan muut hakijat</b> .....		

### 2 TUTKIMUSLAITOS

<b>Tutkimuslaitos, oppilaitos</b> Humanistinen ammattikorkeakoulu
--

<b>Koulutusohjelma</b> Yhteisöpedagogi (AMK)
<b>Tutkimuksen taso</b> Ammatillinen opinnäytetyö

#### OPINNÄYTETYÖNÄ TEHTÄVÄN TUTKIMUKSEN OHJAAJA OPPILAITOKSESSA

<b>Sukunimi</b> Castrén	<b>Etunimi</b> Laura
<b>Oppilaitos, oppiarvo ja ammatti</b> Humanistinen ammattikorkeakoulu, Lehtori	
<b>Toimipaikka ja osoite</b> Humak, Helsingin kampus	
<b>Puhelin</b> 0503469454	<b>Sähköpostiosoite</b> laura.castrén@humak.fi

### 3 YHTEYSHENKILÖ TAMPEREEN KAUPUNGISSA

<i>Tutkimusluvan myöntämisen edellytyksenä on, että hakija on ollut yhteydessä siihen yksikköön, johon tutkimus kohdistuu ja että tutkimuksen toteuttamisesta on sovittu yksikön yhteyshenkilön kanssa.</i>	
<b>Nimi ja yksikkö</b> Maija Viherkari Perusopetus	<b>Puhelin ja sähköposti</b> 0417306388 maija.viherkari@tampere.fi
<b>Nimi ja yksikkö</b> Mikko Tiirikainen Perusopetus	<b>Puhelin ja sähköposti</b> mikko.tiirikainen@tampere.fi
<b>Muut yhteyshenkilöt</b>	

### 4 TUTKIMUKSEN KUVAUS (hakemukseen liitetään tutkimussuunnitelma)

<b>Tutkimuksen nimi</b> Perehdytyspolku perusopetuksessa
---

<b>Tutkimuksen lyhyt kuvaus</b> (keskeiset tavoitteet, tutkimusmenetelmät, kohderyhmä)  Tavoitteet: - perehdytystyön jalkauttamiskäytäntöjen jatkuvuus - materiaalien saavutettavuus ja löydettävyyys - eri konseptit ja mallit selkeiksi paketeiksi polun varrelle - perehdytyksen seuranta ja systemaattisuus
--

**Tampereen kaupunki TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 2 (5) PL 487, 33101 TAMPERE**

Aineistonkeruumenetelmänä on perusopetuksen rehtoreiden haastattelut sekä vapaaehtoinen kysely tämän syksyn uusille työntekijöille.

**Tutkimukselle aiemmin myönnetty tutkimuslupa** (esim. Tampereen kaupungin lupa, valtakunnalliset

tutkimushankkeet) *Aiemmin myönnetty lupa liitetään hakemukseen.*

**5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

**Pääasiallinen tutkimustapa / menetelmä**

**Kyllä** Kysely

#otsikko\_cbg\_525563

**Kyllä** Haastattelu

**Ei** Havainnointi

**Ei** Asiakirja-/tilastoanalyysi

**Ei** Muu, mikä

**Tutkimuksessa käytetään Tampereen kaupungin**

henkilörekisterien tietoja **Ei**

**Tutkimusta tehtäessä muodostuu henkilötietopohjainen**

tutkimusrekisteri **Ei**

**Tutkimuksen kohteena on henkilö (henkilöitä), jonka**

osallistumisesta päättää huoltaja tai edunvalvoja **Ei**

**Tutkimus edellyttää eettisen toimikunnan lausuntoa? Minkä**

eettisen toimikunnan? **Ei,**

Lausumispäivämäärä:

Käsittely on kesken:

**Aineiston keruu-aika**

**Alkaa**

**Päättyy**

**Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika**

19.9.2023

3.11.2023

31.12.2023

**Lisätietoja**

**HENKILÖREKISTERIEN KÄYTTÖ TUTKIMUKSESSA**

Tutkimuksessa käytetään Tampereen kaupungin henkilörekisterien tietoja  
Ei

**ASIAKIRJAT, JOIHIN LUPAA HAETAAN**

Tarvittavat asiakirjatiedot, mitä tietoja ja mistä

**JÄRJESTELMÄT, JOIHIN LUPA HAETAAN**

Mihin järjestelmään ja mille ajalle

--

**Tampereen kaupunki TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 3 (5) PL 487, 33101 TAMPERE**

Lisätietoja

**Tampereen kaupunki TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 4 (5) PL 487, 33101 TAMPERE****6 TUTKIMUSAINIESTON SÄILYTTÄMINEN JA SUOJAUS****Tunnistetiedot**

**Kyllä** Tutkimusaineisto ei sisällä tunnistetietoja  
**Ei** Tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa  
**Ei** Aineisto analysoidaan tunnistetiedoin

**Peruste tunnistetietojen säilyttämiselle****Tutkimusaineistojen arkistointi**

**Kyllä** Sähköinen arkistointi  
**Ei** Paperinen arkistointi

**Aineiston säilytyspaikka**

Theseus

**Aineistoa kuvaavat asiasanat (YSA)**

Perusopetus, perehdyttäminen  
Aineiston luovuttamisesta jatkokäyttöön vastaa luvan myöntäjä.

**7 TUTKIJAN SITOUMUS JA ALLEKIRJOITUS**

*Sitoudun siihen, etten käytä saamiani tietoja tutkittavan tai hänen läheisensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus, enkä luovuta saamiani henkilö-tietoja sivullisille.*

5.9.2023

Kaisa Tuomarla

**Päiväys**

**Allekirjoitus**

#### Hakemuksen liitteet

Tutkimussuunnitelma Kyllä

Kysely- /haastattelulomake Ei

Muu aineistonkeruuseen liittyvä materiaali Ei

Hakemus tietojärjestelmien käyttöoikeuksiin Ei

Tietojen ja tietojärjestelmien käyttö- ja salassapitositumus EI

Eettisen toimikunnan lausunto Ei

Henkilötietolain mukainen rekisteriseloste Ei

Muu liite Ei

Liitteen/liitteiden nimi Haastattelu- ja kyselylomakkeita ei

Tutkimus voidaan julkaista Tampereen kaupungin Internet-sivuilla

Tutkimus ei ole salassapidettävä

Tampereen kaupunki TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 5 (5) PL 487, 33101 TAMPERE

## 8 PÄÄTÖS

#### Tutkimuslupa myönnetään

Tutkimuslupaa koskevat seuraavat ehdot:

1. Tutkija sitoutuu tietojen käsittelyssä ja suojaamisessa noudattamaan EU:n yleistä tietosuojaa-asetusta sekä tietosuojalaki.. 2. Tutkimuksessa mahdollisesti syntyvät yksittäisten henkilöiden tietoja koskevat tutkimusrekisterit hävitetään tai arkistoidaan EU:n yleisen tietosuojaa-asetuksen sekä tietosuojalain edellyttämällä tavalla.
3. Mahdollisesti tarvittavassa suostumusasiakirjassa tulee ilmetä ao. henkilön lupa käyttää häntä koskevia tietoja, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja henkilöiden mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen heti niin halutessaan. 4. Tutkimuslupa ei oikeuta hakemaan tietoja rekisteritietojärjestelmistä. Henkilörekisteritietojen käyttö edellyttää, että tutkimusluvan lisäksi on myönnetty erillinen lupa henkilötietojen käyttöön tutkimuksessa ja hakija on allekirjoittanut tietojen ja tietojärjestelmien käyttö- ja salassapitositoumuksen.

Tutkimuksen valmistumisesta ilmoitetaan ja valmis tutkimusraportti toimitetaan tutkimuksen yhteyshenkilölle sekä linkki digitaalisesti saatavaan tutkimukseen lähetetään osoitteeseen [tietojohtaminen@tampere.fi](mailto:tietojohtaminen@tampere.fi).

6. Jos tutkimus keskeytyy, siitä ilmoitetaan yhteyshenkilölle ja tutkimusluvan myöntäjälle.

Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätöksen ehtoja rikotaan. Tällöin luvansaaajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.

Lisätietoja: ,

Kielteisen päätöksen perustelut ja valitusosoitus

#### Päätöksen tekijä

27.9.2023

Päiväys

opetusjohtaja Petri Peltonen

Allekirjoitus ja virkanimike

## Liite 8. Pehdytyslomake perusopetukseen

### Pehdytysuunnitelma:

Nimi:			
Työtehtävä:			
Koulu:			
Pehdyttäjä(t):			
Pehdytyksen palautekeskustelun päivämäärä (2-3 kk:n kuluttua alkamispäivästä)			
PEREHDYTETTÄVÄT ASIAT	LÖYSIN TIEDON ITSE	PEREHDYTÄJÄ	HUOMIOITA, MUISTIINPANOJA
<b>Palvelussuhteen alkaessa</b>			
Pehdytysmateriaalin ja pehdytysuunnitelman esittely: uuden henkilöstön kurssi (videointi katsottavissa Taskussa), uuden työntekijän opas			
Palvelussuhteen ehtojen läpikäynti esim. koeaika			
Palkanmaksu (lomat, vapaat, työaika, lisä-) ja verokortti			
Tunnukset opetus- ja hallintoverkkoon			
Työtilat, tauko- ja sosiaalityötilat, hälytinkoodit			
Työtovereiden tapaaminen ja työntölojen esittely			
Työaika sekä ruokailu- ja kahvitauot			
Poissaolot ja niistä ilmoittaminen, 1-7 pv pituinen sairausloma ensisijaisesti esihenkilön myöntämänä			
Työajan seuranta (ohjaajat, kouluvalmentajat ja vahtimestarit)			
Valokuvaus ja henkilökortin tilaaminen, henkilökortin käyttö			
Työvälineet mm.koneet, laitteet, toimistotarvikkeet			
Työtarvikkeiden hankinta, tarvikkevarasto			
Työpaikkaruokailu, ePassi			
Taskun esittely ja käytön opastus mm. mistä löytyvät ohjeet (kaupunki)			
Koulun tiedotuskäynnöt:			
Tärkeät puhelinnumerot ja puhelinnumeroiden hakeminen Taskusta tai Outlookista			
Jätteiden lajittelu ja kierrätys			
<b>Turvallisuus</b>			
Turvallisuuskävely ks TreTurva			
Turvallisuuskäytännöt			
Havainnoista ilmoittaminen			
Kuuluttaminen			
TREturva			
MonetTurva			
Alkusammutus			
Hätäpoistumistiet, kokoontumisalueet			
Turvallisuusuunnitelma			
Tietoturva, henkilöstön tietoturvaopas, yleisohje henkilötietojen käsittelystä, lain mukainen huolellinen henkilötietojen käsittely mm. tietojen käsittely, salassapito ja tietosuojattavan materiaalin hävitys			
Ensiapu			
Oppiastaturma (tapaturmailmoitus TreTurva/pulpetti)			

<b>Työtehtävät ja tehtäväkohtainen osaaminen</b>			
Työtehtävät ja vastualueet			
Wilmän käyttö			
Koulun OPS ja lukuvuosisuunnitelma: mistä löytyvät, miten opsia luetaan			
Työssä tarvittavan materiaalien & ohjeistuksien läpikäynti			
Hankinnat			
Yksikön strategian, arvojen ja tavoitteiden esittely			
Työhyvinvointi, henkilöstön lupa liikkua ja harrastaa			
Koulun yhteys- ja vastuuhenkilöt			
Perusopetuksen tutor-opettajien ja konsulttien opettajien yhteystiedot ja hyödyntäminen			
Oppiashuolto (MAR, lääkehoitosuunnitelma, asiantuntijatiimin konsultaatiot, poissaolon portaat)			
YS-aika (opettajat), kokoukset ja kokouskäytännöt			
Arvicinti ja oppimiskeskustelut			
Tuki (PTT, tuen koimporitaisuus ja -asiakirjat)			
Järjestys-/pelisäännöt, väitintialue			
Valvonnat			
Retket/leirikoulu/opintokäynnit (turvallisuuuunnitelma (TreTurva), eväät, Aditro, kujuukset, varainkeruu)			
Kiusaamiseen puuttuminen			
<b>Henkilöstöasiat</b>			
Henkilöstökoulutukset ja henkilöstön kehittäminen (Eeventti)			
Työntehtöön pelisäännöt			
Kehityskeskustelu			
Työsuojelu, työturvallisuus, yhteistoiminta, tasa-arvo			
Palvelussuhdeasiat (lomat, vapaat, työaika, lisä-)			
Työehtosopimus			
Työterveyshuolto			
Henkilöstöetuuudet (sivusto Taskussa); liikunta- ja kulttuuriseteli, vakuutuskaassa, etuudet urheiluun ja alennukset yrityksiin, omaehtoinen opiskelu, tuettu työpaikkaruokailu (ePassi), tuki työmatkoihin			
<b>Oman koulun käytännöt</b>			
Varhempainillat			
Pysäköinti			
Uimahallikäynnit			
Juhkakäytännöt			
Sijaiskansio			
Tulostus ja kopiointi			
Tilojen ja tietokoneiden varaaminen			
Avaimet (ovet, kaapit, laatikot)			
Kustannuspaikka			

## Liite 9. Pikaopas perehdyttäjälle

# PIKAOPAS PEREHDYTTÄJÄLLE



Kollega perusopetuksen uuden työntekijän  
perehdyttäjänä



---

# OPPAAN SISÄLTÖ

- 1 Lähtökohtia kollegamentoroinnille
- 2 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet
- 3 Materiaalit
- 4 Sovi tapaamisia
- 5 Tutor2-opettajat

# LÄHTÖKOHTIA

## KOLLEGAMENTOROINNILLE



Perehdyttäminen on aina esihenkilön vastuulla ja se on lakisääteistä. Monessa yrityksessäkin kuitenkin perehdyttäjänä toimii useampia henkilöitä tai kollegoita. Perusopetuksessa delegoiminen on erityisen tarkoituksenmukaista, koska työtehtävät ja käytännön pelisäännöt ovat täsmällisesti hallussa nimenomaan kollegoilla. Pelkästään hyvä vastaanotto ja tervetulleeksi toivottaminen ovat jo hyviä lähtökohtia!

# HYVÄN PEREHDYTTÄJÄN OMINAISUUDET



Perehdyttäminen ei ole rakettitiedettä! Olet oman alasi ja koulusi asiantuntija ja siksi paras perehdyttäjä. Perehdyttäjänä toimiminen kysyy lähtökohtaisesti eniten halua toimia uuden työntekijän mentorina ja vuorovaikutustaitoja.

Vuorovaikutustilanteet edellyttävät läsnäolo- ja kuuntelutaitoja, dialogitaitoja, taitoa kysyä neuvomisen sijaan ja kykyä luoda turvallinen tila.

Sanotaan, että jokainen muistaa ensimmäisen työpäivän loppuikänsä. Työyhteisön hyvä vastaanotto on jo paljon: tervetulleeksi toivottaminen, yhteiset kahvihetket, tervehtiminen yhteisissä tiloissa ja se kuuluisa: kysy, jos on jotain kysyttävää!

On hyvä muistaa, että uusi työntekijä ei aina tiedä, mitä kaikkea pitää osata kysyä, etkä sinä voi tietää, mitä kaikkea hän ei vielä tiedä. Siksi taustamateriaali on hyvä työkalu teille molemmille.

# MATERIAALIT

## Perehdytyskansio

Jokaisella koululla tulisi olla perehdytyskansio Teamsissa tai Sharepointissa. Mikäli sellaista ei ole, tai sen sisältö on vajaa, käänny rehtorin puoleen. Mainitut materiaalit ovat rehtoreiden Teamsissa siirrettäväksi oman koulun perehdytyskansioon.

## ✓ Perehdytysuunnitelma

Lomake, joka toimii checklistinä perehdytykselle. Mitä kaikkea siis pitääkään tietää? Lomake ohjaa myös oma-aloitteiseen asioiden selvittämiseen. Tulosta tämä ainakin perehtyjälle, voit ottaa itsellesi kopion myös!

## ✓ Perusopetuksen perehdytysopas

Löytyy myös Taskusta

## ✓ Linkkikirjasto

Ops, Taskulinkit, yleiset

## ✓ Koulun omat materiaalit

Vaihtelevat kouluittain

# SOVI TAPAAMISIA

Arjen kiireessä yhteiset tapaamiset perehtyjän kanssa jäävät muun tekemisen jalkoihin. Vaikka pikaiset kohtaamiset ja mitä kuuluu-kysymykset ovat yhtäläillä tärkeitä, olisi tärkeää varata aikaa perehtyjän kysymyksiin.

- Puolenkin tunnin tapaaminen on ok
- Kerran kuussa tai vaikka joka viikko
- Aikatauluta oman kalenterisi mukaan
- Tapaamisia on hyvä olla muutamia ensimmäisten 3-6 kk aikana

Mikäli koulussanne on luokka-aste- tai ainetiimejä, voi koko tiimi toimia perehdyttäjänä. Sopikaa, kuka teistä tapaa perehtyjää.



# TUTOR2-OPETTAJAT

## Mentorit

Tampereella toimii tutor2-opettajien verkosto, joista erityisesti mentorointiin keskittyneet on tarkoitettu oman koulupolun uusien opettajien ammatilliseen mentorointiin. Ohjaa perehdyttäväsi tutoreiden luo. Oman koulun mentoritutorin saat selville esihenkilöltäsi.

## Muut tutorit

Tutoreita toimii seuraavissa teemoissa:

- yhteisopettajuus
- digitaalinen osaaminen
- konsultoivat opettajat (erityisopetus ym)
- ekososiaalinen sivistys (Luontokoulu, tunne-ja vuorovaikutustaidot)

Lisätietoja tutoreista lukuvuoden aloituspaketissa.

## Liite 10. Perehdytysmallin ohje yhdellä dialla



Kaikki perehdytysmateriaalit ovat koululla yhdessä paikassa: jokaisen koulun omasta Teams- tai Sharepoint-kansiosta. Kansiossa on jokaiselle uutta työntekijää/koulua vaihtavaa koskeva perehdytysmateriaali. Huolehdi siitä, että materiaalit on siirretty oman koulun kansioon lukuvuoden alussa.

## Perehdytysmateriaalit

TAMPERE.  
FINLAND

Koulun omaan perehdytyskansioon siirrettävät materiaalit (löytyvät tästä samasta kansiossa)

- Perehdytysuunnitelma-Excel. Annetaan jokaiselle koulussa uudelle aloittavalle työntekijälle (rehtoreiden Teamsiin, josta poimitaan oman koulun Perehdytyskansioon).
- Perusopetuksen perehdytysopas [Tampereen Opetustoimen perehdytysopas \(tretasku.fi\)](#)
- Uuden työntekijän linkkikirjasto
- Pikaopas perehdyttäjälle
- Koulun omat perehdytysmateriaalit (ABC, infokirje, oman koulun opas jne). Päivitysvastuu on sovittuna ja päivitetty materiaali kansiossa.
- Digitukihenkilöiden ja muiden tärkeiden kontaktien yhteystiedot (koulukohtaiset, yleiset löydettävissä linkkikirjastossa)



20.8.2024