



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN PÄIVÄKODISSA

TEKIJÄ/T: Jaana Remes

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jaana Remes	
Työn nimi Tiimityön kehittäminen päiväkodissa	
Päiväys	9.5.2019
Sivumäärä/Liitteet	70/2
Ohjaaja(t) Lehtori Anne-Leena Juntunen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pyhäjärven kaupunki	
Tiivistelmä	
<p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka tehtiin Pyhäjärven kaupungin varhaiskasvatuspalveluille. Opinnäytetyössä tutkittiin tiimityötä Päiväkoti Hoijakassa. Tiimityöstä haluttiin selvittää, millaisena henkilökunta sen kokee sekä tapahtuuko tiimityössä muutosta uuden tiimi-ilta kokeilun myötä. Päiväkoti Hoijakassa aloitettiin keväällä 2018 pitämään tiimi-iltoja säännöllisesti kolmen viikon välein. Tiimi-iltojen työaika kerrytettiin 1,5 tunnin kokonaisuudeksi valtakunnallisesta työajanpidennyksestä. Valtakunnallinen työajanpidennys, kiky tuli voimaan kevään 2016 Suomen hallituksen tekemän talouspolitiikan myötä.</p> <p>Tiimityö on käytössä useilla eri aloilla. Maailman muuttuessa tulee ihmisten osata työskennellä erilaisissa työyhteisöissä erilaisten ihmisten kanssa. Joskus eteen voi tulla yllättäviäkin tilanteita, jolloin täytyy olla valmis tekemään yhteistyötä tehokkaasti. Tällöin yksi suosittu työmenetelmä on tiimityö. Tiimityö on käytössä useilla eri aloilla niin kotimaassa kuin kansainvälisissä organisaatioissa. Suomalaisissa päiväkodeissa tiimityö on yksi käytetyimmistä ja tärkeimmistä työmenetelmistä. Tämän vuoksi on tärkeää työnantajan puolelta satsata tiimityöhön ja sen perusteisiin. Tiimi, joka toimii tehokkaasti ottaa huomioon jäsentensä erilaisuuden. Toimiva tiimi suunnittelee, kehittää ja arvioi toimintaansa eteenpäin luoden lapsille turvallisen kasvu- ja oppimisympäristön.</p> <p>Opinnäytetyössä haastateltiin Päiväkoti Hoijakan henkilökuntaa. Haastatteluissa henkilökunnalta tiedusteltiin heidän näkemyksiään tiimityön tämän hetkisestä tilasta, sekä miten he kokivat tiimi-ilta kokeilun. Haastatteluja pidettiin kaksi. Ensimmäinen haastattelu pidettiin yksilöhaastatteluna, jossa jokainen haastatteluihin osallistunut henkilökunnan jäsen sai kertoa oman mielipiteensä tiimityöstä. Toinen haastattelu pidettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelussa haastateltiin päiväkodin neljää eri tiimiä. Tiimit saivat tässä haastattelussa kertoa tiiminä kokemuksiaan tiimi-illoista.</p> <p>Tiimityö koettiin hyväksi ja toimivaksi Päiväkoti Hoijakassa. Kehitettävää löytyi tiimipalavereiden järjestämisessä sekä suunnitteluajan saamisessa. Tiimityö koettiin antoisaksi ja tärkeäksi osaksi päiväkodissa tehtävää työtä. Toimivan tiimin tekijöiksi aineistosta löytyi useita eri asioita, joista tärkeimpänä pidettiin rakentavaa keskustelukulttuuria, jokaisen tiimin jäsenen asiantuntijuuden arvostamista sekä yhteisen tiimisopimuksen noudattamista. Tiimi-ilta kokeilu koettiin päiväkodissa hyväksi toimintamalliksi, joka lisää tiimityöskentelyn tehoa sekä antaa sille lisää aikaa suunnitella, arvioida ja kehittää toimintaansa. Kehittämisehdotukseksi tiimi-ilta kokeiluun päiväkodin henkilökunta esitti ajankohdan miettimisen, esimerkiksi eri tiimeillä eri iltoina. Asialistan tekeminen tulevaisuuden tiimi-iltoihin koettiin myös tärkeäksi parantamiseksi.</p>	
Avainsanat tiimi, tiimityö, tiimisopimus, päiväkotitoimintaympäristönä, moniammatillisuus	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Jaana Remes			
Title of Thesis Developing teamwork at a day care center			
Date	9.5.2019	Pages/Appendices	70/2
Supervisor(s) A Senior Lecturer Anne-Leena Juntunen			
Client Organisation /Partners City of Pyhäjärvi			
<p>Abstract</p> <p>This thesis was a qualitative study, which was made for the early childhood education of the City of Pyhäjärvi. The aim of the thesis was to study the teamwork at the day care center Hoijakka. In this thesis the City of Pyhäjärvi wanted to find out what the staff of the day care center think about teamwork and whether there were any changes in the teamwork since the day care center started to keep team night regularly every three weeks. The working time for a team night was 1,5 hours and it was covered by the nationwide extension of working time. The nationwide extension of working time took effect in the spring 2016 in consequence of the economic policy of the Finnish government.</p> <p>Teamwork is being used in many different organizations in all fields. As the world changes, people must co-operate with different people. Sometimes they must be ready to co-operate very effectively in surprising situations. In these situations, teamwork is a useful and powerful working method. It is important that the employer gives the team a good base where to work and do teamwork. An effective working team takes into consideration every team member's personality. The team plans, develops and evaluates its operations, creating a safe environment for the children to grow up and learn.</p> <p>In this thesis the staff of day care center Hoijakka were interviewed. They were asked about how they felt and saw their teamwork at the day care center and whether they had noticed any changes in teamwork since the day care center started to hold team nights. Two interviews were carried out. The first interview was an individual interview. In this individual interview every member of the staff was allowed to tell his/her own view on the state of teamwork. The second interview was a group interview. Four teams of the day care center Hoijakka were interviewed in a group interview. In these interviews the teams could tell about their thoughts on the team night experience.</p> <p>Teamwork was considered good and functional at the day care center Hoijakka. Development needs were found in organizing team mates and getting planning time. The staff felt that teamwork was a rewarding and important part of the work at the day care center. The staff told that most important things that made the team working is a culture where it is normal to discuss constructively. They felt also that the team works effectively when the team values every member's expertise and that every member is committed to the team contract. The team night experience at the day care center was considered a good operations model which will give the teamwork more power. It also gives the teams more time to plan, estimate and develop their teamwork. The staff suggested that in the future team nights could be held on different days in different teams. They felt also that it is important to make an agenda for every team night in the future.</p>			
Keywords team, teamwork, team contract, day care center in working place, multi-professional			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	KATSAUS AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN	6
2.1	Kansainväliset tutkimukset tiimityöstä	6
2.2	Suomalaisia tutkimuksia tiimityöstä päiväkodissa	8
3	VARHAISKASVATUS PYHÄJÄRVELLÄ.....	11
3.1	Varhaiskasvatuslaki ja varhaiskasvatuksen määrittely	11
3.2	Varhaiskasvatus Pyhjäjärven kaupungissa	12
3.3	Varhaiskasvatussuunnitelma Pyhjäjärvellä	13
3.4	Päiväkoti Hoijakka.....	14
4	PÄIVÄKOTI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	18
4.1	Henkilöstö päiväkodeissa	18
4.2	Päiväkodin toimintaa ohjaavat asiakirjat	20
5	TIIMITYÖ PÄIVÄKODISSA	24
5.1	Tiimin ja tiimityön määrittely	24
5.2	Päiväkotien moniammatillisuus ja asiantuntijuus tiimityössä.....	25
5.3	Tiimityön johtaminen päiväkodissa	28
5.4	Tiimityön positiiviset vaikutukset päiväkodin arkeen	29
5.5	Tiimisopimus päiväkodin tiimityötä ohjaava asiakirja	32
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	34
6.1	Laadullisen tutkimuksen lähtökohtia	35
6.2	Aineistonkeruumenetelmä	36
6.3	Analyysimenetelmä ja aineiston keräys.....	39
6.4	Yhteenveto kevään 2018 pidetyistä tiimi-illoista	40
7	TULOKSET	43
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
8.1	Pohdinta.....	60
8.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	63
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	65
	LIITE 1: SAATEKIRJE HAASTATELTAVILLE.....	71
	LIITE 2: HAASTATTELUKESKUSTELUT.....	72

1 JOHDANTO

Viime aikaiset raportit esimerkiksi terveysalalta kertovat, että tiimityöskentely on tehokas tapa parantaa hoidon laatua, vähentää henkilökunnan stressiä ja työtaakkaa sekä parantaa asiakkaiden turvallisuutta. Tiimityöskentelyllä henkilökunnan ja asiakkaiden työtyytyväisyys on parantunut. (Canadian Health Service Research Foundation 2006, 1.) Tiimityöskentely on tänä päivänä mahdollista joka alalla huolimatta siitä, mikä on ammatti, paikka, toimi tai asema. Vaikka joku voisi ajatella, että esimerkiksi teollisuudella ja sairaanhoitoalalla ei ole mitään yhteistä, niin nämä molemmat alat edellyttävät tiimityöskentelyä, jotta tuotteet ja palvelut saadaan toimitettua. (Boswell ja Cannon 2009, 73.) Janhonen (2010, 15) on omassa väitöskirjassaan tutkinut tiimityötä. Tutkimuksessa tuodaan esille, että Suomi on tiimityön mallimaa puhuttaessa erilaisista määristä. Vuonna 2009 tehdyssä tutkimuksessa ilmeni, että 45% suomalaisista palkansaajista työskenteli tiimimäisessä työryhmässä.

Tiimityö kuuluu olennaisena osana myös varhaiskasvatuksessa tehtävään työhön. Päiväkodissa tiimityö on ydinasia, jonka ympärille muut asiat luontevasti nivoutuvat. Jotta tiimityö onnistuu, on työssä tärkeää yhteisöllisyys ja hyvän ilmapiirin luominen tiimiin. Tiimissä vallitsee usein hyvin moniammatillinen henkilöstörakenne, joka edesauttaa tiimiä toimimaan. Vaikka päiväkodin arjessa varhaiskasvatuksen opettaja vastaa pedagogisesta vastuusta niin työtä tehdään koko tiimin voimilla, jossa jokaisen tiimin jäsenen koulutustaustasta on hyötyä. Yhdessä puhumalla ja toimimalla tiimi löytää itselleen sopivat toimintatavat, joiden avulla pedagoginen suunnittelu, toiminta ja arviointi onnistuu. Toimiva tiimityö näkyy aikuisten työhyvinvoinnissa ja lapsiryhmän arjessa.

Keväällä 2016 talouspolitiikassa tehtiin kilpailukyky sopimus eli lyhennettynä kiky. Kikyn tavoitteena on parantaa suomalaisen työn ja yritysten kilpailukykyä, lisätä talouskasvua, luoda työpaikkoja, tukea julkisen talouden sopeuttamista ja edistää paikallista sopimista. Kiky lisää työaikaa puoli tuntia viikossa ja se koskettaa kaikkia työntekijöitä riippumatta työsopimukseen merkitystä säännöllisen työajan enimmäismäärästä. Pidentämisen tavoitteena on parantaa kilpailukykyä alentamalla työnantajien työstä maksamia kustannuksia. Kunta-alalla kikystä tuleva hyöty käytetään tuottavuuden nostamiseen ja palvelutuotantoon kuntalaisten hyväksi. Työajanpidennys on tullut voimaan 1.2.2017 ja on voimassa toistaiseksi. (Jonker-Hoffrén 2018, 131; Ojanen 2016.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tiimityöskentelyä ja sen kehittämistä Päiväkotihojjakassa. Päiväkotihojjakassa kokeiltiin kevään 2018 aikana uudenlaista toimintaa, jossa joka kolmen viikon välein henkilöstön työajasta 1,5h käytettiin tiimityöskentelyyn ja henkilöstön koulutukseen. Tämä 1,5h on kilpailukyky sopimuksen eli kikyn lisäämää työaikaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tiimityöskentelyn tämän hetkistä tilaa Päiväkotihojjakassa. Tavoitteena opinnäytetyöllä on tuottaa työnantajalle tietoa päiväkodin tiimityöstä ja siitä, miten henkilökunta on kokenut kikyn lisäämän työajanpidennyksen, joka on kevään 2018 aikana käytetty tiimityöskentelyyn. Opinnäytetyöstä saadun tiedon perusteella työnantaja voi miettiä, miten tulevaisuudessa mahdollistaa tiimityöskentelyn ja kuinka kikyn lisäämä työajanpidennys käytetään jatkossa.

2 KATSAUS AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN

Tässä luvussa tuodaan esille sekä kansainvälisiä että suomalaisia tutkimuksia tiimityöstä. Kansainväliset tutkimukset, joita käytettiin tämän opinnäytetyön lähteinä antavat näkökulman kansainvälisestä tiimityöstä ja sen tärkeydestä eri organisaatioissa. Lähteissä on käytetty tutkimuksia, jotka käsittelevät tiimityötä eri aloilla sillä tutkimuksia, jotka olisivat käsitelleet pelkästään tiimityötä päiväkodissa ei löytynyt kansainvälisellä tasolla. Tiimityötä varhaiskasvatuksessa on tutkittu suomalaisissa tutkimuksissa jonkin verran pro gradu tutkielmissa sekä opinnäytetöissä. Tutkimukset, joita tutkittiin tätä opinnäytetyötä varten, olivat mielenkiintoisia, sillä jokainen tutkija oli tehnyt ne hieman eri näkökulmasta. Osassa tutkimuksissa oli tutkittu tiimityötä lastentarhanopettajien näkökulmasta, kun toisessa oli otettu huomioon työyhteisön kaikkien työntekijöiden näkökulma.

Tässä opinnäytetyössä tulee esiintymään tutkimusten esittelyssä sekä eri julkaisussa, joita on käytetty tämän työn teoriaosuudessa sekä lastentarhanopettajan että varhaiskasvatuksen opettajan nimikkeet vaihtelevasti. Opinnäytetyön tekemisen aikana varhaiskasvatuslaki muuttui. Uusi varhaiskasvatuslaki 540/2018 tuli voimaan 1.9.2018 ja kumosi näin ollen varhaiskasvatuslain 36/1973. Uudessa laissa lastentarhanopettajan nimike on vaihtunut varhaiskasvatuksen opettajaksi. Opinnäytetyössä lastentarhanopettaja nimike esiintyy julkaistuissa tutkimuksissa, jotka ovat ilmestyneet ennen 1.9.2018. Varhaiskasvatuksen opettajan termiä käytetään omien tulkintojen esittämisessä sekä Pyhäjärven kaupungin varhaiskasvatuksesta puhuttaessa. Pyhäjärven kaupunki otti käyttöön uudet henkilöstönimikkeet varhaiskasvatuksen henkilöstölle 20.11.2018.

2.1 Kansainväliset tutkimukset tiimityöstä

Kansainvälisiä tutkimuksia tiimityöstä löytyy usealta eri alalta. Tiimityöstä tuodaan esille usealta eri sektorilta hyvin paljon samanlaisia asioita, mutta eri näkökulmalta. Toiset keskittyvät kertomaan tiimityöstä organisaation näkökulmasta sekä sen tuomasta lisäarvosta, toiset tutkimukset korostavat puolestaan tiimityötä työntekijän näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tuodaan esille vain muutamia löydettyjä tutkimuksia ja artikkeleita koskien tiimityötä kansainvälisyyden näkökulmasta.

Taiwanissa on tutkittu lastentarhanopettajien tyytyväisyyttä työhön. Tutkimukseen on osallistunut 188 Taiwanilaista lastentarhanopettajaa, joista osa työskenteli valtiolla ja osa oli yksityisiä päiväkotitoimintaa harjoittavia lastentarhanopettajia. Lastentarhanopettajia oli haastateltu aiheen tiimoilta valmiiden kysymysten pohjalta. Tutkimuksessa todettiin, että lastentarhanopettajien työtaakka on Taiwanissa noussut verrattuna työntekijöihin, jotka ovat tehneet työtä aiemmin. Tutkimus osoitti, että lastentarhanopettajat olivat vähemmän tyytyväisiä heidän työnsä saavutuksiin sekä palkkatasoon. Jotta työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa, tutkimuksessa ehdotettiin muutamia asioita, joilla lastentarhanopettajien tyytyväisyyttä työhön saataisiin lisääntymään. Ehdotuksena tutkimus toi esille, että työtaakkaa suhteessa työmäärään tulee miettiä ja niiden täytyy olla tasapainossa. Henkilöstön välisiä suhteita tulisi pohtia myös paremmin. Yhtenä tärkeänä ehdotuksena ja ratkaisuna työtyytyväisyyden lisäämiseen pidettiin tiimityöskentelyä sekä rakentavan keskustelukultuurin ylläpitämistä. (Liu 2016, 80–96)

Tämä Taiwanilainen tutkimus tuo esiin samanlaisia piirteitä, mitä on havaittavissa suomalaisissa päiväkodeissa. Lastentarhanopettajat ovat tyytymättömiä tämän hetkiseen palkkatasoon ja työmäärä on noussut valtavasti. Esimerkiksi pedagoginen vastuu on lisääntynyt uuden varhaiskasvatuslain myötä, mikä heijastaa muun muassa tiimityöskentelyn tärkeyteen. Mielekkyyys omasta työstä vaikuttaa siihen, millä tavalla asennoidutaan tiimityöhön ja tiimissä tehtävään työhön.

Baker, Day ja Salas (2006) ovat tutkineet terveysalan organisaatioita ja miettineet, millaisia strategioita heidän tulisi luoda, jotta tiimityöskentelystä saataisiin tehokasta. Tässä tutkimuksessa tuodaan paljon esille tiimin ominaispiirteitä, joita käydään läpi tämän työn teoriaosuudessa. Tiimin muodostaa kaksi tai useampi henkilö ja heille ominaista on, että heillä on omat roolinsa sekä yhteinen tavoite. Toimiakseen yhdessä tehokkaasti tiimin jäsenten täytyy hallita hyvät vuorovaikutustaidot, esiintymistaidot sekä heiltä tulee löytyä oikeanlainen positiivinen asenne tiimityötä kohtaan. Tutkimuksessa esitetään muutamia tärkeitä kohtia, joiden pohjalta organisaatioiden tulisi miettiä strategioitaan. Ensimmäisenä olisi tärkeää miettiä, minkälainen teoreettinen malli, ohjaa tiimityötä eteenpäin. Toisen kohtana tulisi tiedostaa, että asetetut strategiat ovat pohjana tiimille luotujen ohjelmien pohjalla. Terveysalalla on yleistä, että tiimityöskentelyä varten on luotu oma organisaatio kohtainen järjestelmä tai ohjelma, jossa harjoitellaan tiimitaitoja ja tiimityöskentelyyn liittyviä taitoja. Kolmantena kohtana olisi tärkeää muistaa, että tiimityöskentelyä varten tehtyjä strategioita muutetaan vastaamaan tietyn tarpeen vaatimia tavoitteita vastaavaksi. Viimeisenä kohtana koko organisaation tulisi työstää jokaisella osa-alueella tiimityötä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimityötä varten tehdyt ohjeet, mittarit sekä palautteet muistetaan arjen työssä. Tämä esille otettu tutkimus oli suunnattu terveysalalle, mutta tutkijat toivoivat, että tämä auttaa muitakin aloja miettimään omaa tiimityöskentelyään ja sitä, millaista vaikutusta sillä saadaan aikaan yrityksen luotettavuutta katsottaessa. Tutkijat kiteyttävät tutkimuksen lopussa, että tehokas tiimityöskentely on hyvä luotettavuuden mittari yrityksissä.

Monella eri alalla tiimi ajattelu on tullut erittäin suosituksi viime vuosina. Tiimejä voi nähdä joka puolella, niin sairaaloiden kuin suurten kauppakeskusten internetsivuilta. Tiimi koostuu yhteen liitetystä ihmisistä, joilla on jokaisella sekä omia että yhteisiä tehtäviä. Tiimin jäsenet omaavat tietynlaisia taitoja, joita tiimissä tarvitaan. Tiimille on asetettu yhteisesti selkeä ja tarkoituksellinen tavoite. Tiimi osaa kommunikoida, antaa palautetta sekä tehdä suunnitelmia, joiden avulla he toimivat. Jos joukko yksilöitä omaavat nämä asiat kohdatessaan voidaan heistä puhua tiiminä. Hyvän tiimityön voidaan sanoa toimivan aivan eri planeetalla kuin hyvien yksilöiden suoritusten. Tiimin ydinajatuksena voidaan sanoa, että tiimin suorituskyky ylittää yksilöiden suoritukset missä tahansa ryhmässä. (Gordon, Mendenhall, O'Connor, Sullenberger 2013, 80–81.)

Gordonin, Mendenhallin, O'Connorin ja Sullenbergerin (2013) ajatukset puolestaan kertovat hyvin siitä, että tiimityö on osittain tullut jäädäkseen erilaisiin organisaatioihin eri aloilla. Jokainen tiimi saa oman tehtävänsä, jonka mukaan he määrittelevät tavoitteet toiminnalleen. Päiväkodissa tiimityössä tavoitteena on lapsen etu ja oman ryhmän lasten varhaiskasvatussuunnitelmien mukaisesti laaditut

yksilölliset tavoitteet jokaiselle lapselle. Aivan niin kuin Gordon, Mendenhall, O'Connor ja Sullenberger toteavat niin tiimityölle tärkeää myös päiväkodissa on, että yksilöt puhaltavat yhteen hiileen ja näin ollen antavat 100-prosenttisen panoksensa omalle tiimille ja sen toiminnalle.

Kansainvälisiä tutkimuksia tiimityöstä päiväkodin näkökulmasta katsottuna ei löytynyt montaa, mutta havaittavissa oli, kuinka tärkeänä tiimityö nähdään muillakin aloilla kuin vain varhaiskasvatuksessa. Kansainvälisessä tiimityö ajattelussa on esillä samat asiat kuin suomalaisessa tiimityössä. Tiimityö perustuu tiimin jäsenten hyvään, keskustelevaan ja luottamukselliseen ilmapiiriin, missä työtä on helppo tehdä. Tiimityö koetaan yhdeksi tärkeäksi työmenetelmäksi, jonka avulla voidaan saavuttaa asetettu tavoite tehokkaammin sekä huomattavasti lyhyemmässä ajassa. Keskusteleva ilmapiiri, missä jokaista tiimin jäsentä kuunnellaan sekä kaikkien mielipiteitä huomioidaan, nähdään organisaatioissa valttikortiksi, johon panostaminen tuo organisaatioille parempaa tulosta sekä näkyvyyttä sekä työntekijöiden että asiakkaiden parissa.

Salminen (2017, 159) tuo erittäin hyvin esille suomalaisesta tiimityön näkökulmasta asian, mikä pätee sekä kotimaassamme että kansainvälisellä tasolla. Maailman muuttuessa nopealla tahdilla erilaiset yhteistyötaidot nousevat entistä tärkeämpään asemaan. Kansainvälistymisen myötä ihmisten tulee oppia tekemään yhteistyötä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Organisaatiomuutokset voivat joskus olla nopeita ja tulla eteen yllättäen. Tällöin täytyy olla kykyä löytää nopeasti yhteinen tekemisen tapa uusien ihmisten kanssa. Meidän tulee siis osata toimia tehokkaasti ja nopeasti epäjatkuvien muutosten maailmassa. Tiimityötaitot ja niiden kehittäminen nousevatkin esille, sillä ne auttavat pärjäämään työmarkkinoilla.

2.2 Suomalaisia tutkimuksia tiimityöstä päiväkodissa

Maria Eskola (2016) on tehnyt Tampereen yliopistossa kasvatustieteiden pro gradu tutkielman, jossa hän on tutkinut päiväkodin tiimiä työyhteisönä. Tutkimus on suoritettu narratiivisella otteella, jossa on 16 lastentarhanopettajalta kysytty heidän mietteitään päiväkotien tiimien toimivuudesta. Tutkimuksessa lastentarhanopettajat ovat saaneet tehdä vapaamuotoisen kirjoitelman annetun teeman ja otsikon perusteella. Kirjoitelmapyyntö oli otsikoitu ”Kerro omien kokemusten perusteella, mitkä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat päiväkodin tiimin toimivuuteen.”

Tutkimustulokset oli analysoitu sisällönanalyysin avulla, jonka perusteella tutkimustuloksiksi oli saatu kolme teemaa, jotka oli jaoteltu edelleen alateemoihin. Toimiva vuorovaikutus, tiimin jäsenten yhteistyötaidot ja avoin keskustelukulttuuri nousivat tutkimuksessa tiimityön toimivuutta edeltäväksi tekijöiksi. Tärkeiksi tekijöiksi tutkimuksessa nostettiin esille luottamus, tiimissä vallitseva me-henki, yleinen ilmapiiri ja yhteisöllisyys. Riittävä tieto kehityksestä, yhteneväiset näkemykset lapsesta ja kasvatuksesta, ammatillisuus ja työntekijöiden arvot nähtiin tutkimuksessa merkittäviksi toimivan tiimin edellytyksiksi. Tiimiläisten persoonat ja henkilökemioiden kohtaaminen nousivat aineistossa tiimin toimivuuden tärkeiksi tekijöiksi motivaation ja sitoutumisen ohessa. Tutkimuksen lastentarhanopettajat kokivat, että tiimin jäsenten kokemusten ja koulutustaustojen tuomien osaamisten

hyödyntäminen tiimissä on tärkeää. Uhkaavaksi tekijöiksi tiimin kannalta nähtiin kasvattajien voimakkaasti eriävät näkemykset kasvatuksesta ja työn perustehtävästä, erilaisista persoonan liittyvistä syistä johtuvat ristiriidat, negatiivinen asenne sekä motivaation puute työn tekemiseen, työntekijöiden vaihtuvuus, erilaiset selvittämättömät ristiriidat ja selän takana puhuminen. Tutkimuksessa lastentarhanopettajat korostivat esimiehen merkitystä tiimin toimivuuden kannalta. Tiimin toiminnan kannalta selkeät tavoitteet, avoimuus, rehellisyys, ristiriitojen selvittäminen, riittävä aika tiimiytymiselle, työhyvinvoinnista ja työn ilosta huolehtiminen nähtiin toimintaa kehittävinä ja ylläpitävinä asioina. (Eskola 2016.)

Arenius Kaija (2011) on tutkinut omassa pro gradu -tutkielmassa tiimityötä ja tiimin johtamista. Tutkielmassa on pyritty muodostamaan kuvaa päiväkotien tiimien osaamisesta, rooleista ja kehittämistarpeista. Tutkimusmenetelmänä tutkielmassa oli fokus-ryhmähaastattelu, jossa aineisto oli kerätty neljältä lastentarhanopettajalta ja kolmelta lastenhoitajalta. Fokus-ryhmähaastattelu on käyttökelpoinen kvalitatiivinen menetelmä, kun tutkitaan miten ihmiset ajattelevat ja puhuvat erityisistä asioista, miten he kokevat asiat ja miksi heillä on tietynlainen näkemys asiasta. Nämä edellä luetellut asiat pohjaavat ajatukseen siitä, että kuuntelemalla ja osallistumalla keskusteluun jaetaan yhteistä ymmärrystä. Fokusryhmä lisää osallistujien tietoisuutta ja sitä on mielekästä käyttää erityisesti silloin, kun tutkitaan ryhmien kulttuureja, esimerkiksi miten tietyssä ryhmässä on omaksuttu kulttuurisia jäsenyyksiä, näkemyksiä ja arvoja. Areniuksen tuloksissa kävi ilmi, että tiimityö rakentuu sitoutumiselle, luottamukselle ja kommunikaatiolle. Tässä tutkimuksessa tiimien tavoitetietoisuus näyttäytyi heikkona ja tiimien sisäiset prosessit ja tiimin kehittäminen oli tiedostettu heikosti.

Arenius (2011) toi tutkielmassaan esille, että päiväkodeissa tiimityössä ollaan hyvän tekemisen äärellä. Osaamista ja tahtoa löytyy. Kehittämishaasteeksi Areniuksen työssä oli noussut tiiminvetäjien roolin selkiyttäminen. Tiiminvetäjän rooli vaatii lastentarhanopettajalta pedagogista hahmottamista uudella tavalla. Arenius korosti tutkimuksessaan, että päiväkodin johtajan tulee huolehtia siitä, että organisatoriset ratkaisut tukevat tiiminvetäjyyttä ja tiimityötä.

Lohtander Susanna (2016) on tehnyt kasvatustieteen kandidaatin työssään tutkimuksen moniammatillisesta tiimityöstä päiväkodeissa. Tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, miten päiväkodin lapsiryhmissä tapahtuvaa moniammatillista tiimityötä kuvataan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Uusi varhaiskasvatustieteen laki korostaa pedagogiikan merkitystä osana varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet nostavat esiin lastentarhanopettajan vastuun ryhmästä sekä tiimin pedagogisena johtajana samalla painottaen osaamista ja koulutukseen perustuvan työnjaon merkitystä. Tutkimuksessa tuodaan esille, että ammattiryhmien rooleja ja suhteita päiväkodin työtiimeissä ei ole tutkittu paljoa, vaikka aihe on erittäin merkityksellinen. Päiväkodin työntekijöiden keskinäinen yhteistyö vaikuttaa työntekijöiden toimintaan kasvatuksen vuorovaikutuksellisissa tilanteissa sekä samalla varhaiskasvatuksen laatuun. Moniammatillinen tiimityö nähdään positiivisena asiana, mutta moniammatillisuutta ei juuri hyödynnetä. Päiväkodeissa työntekijät tekevät samoja työtehtäviä, sillä yhdenmukaisuuden normi ja tasa-arvoihanne vallitsee päiväkotien arjessa. Moniammatillista tiimityötä pidetään päiväkodeissa itsestään selvyytenä vaikkakin se sisältää paljon haasteita.

Lohtanderin (2016) tutkimuksessa moniammatillisuus nähtiin tiimityössä positiivisena asiana, mitä ei kuitenkaan hyödynnetä tarpeeksi. Tässä opinnäytetyössä halutaan haastattelujen avulla selvittää, mitä Päiväkoti Hoijakan työntekijät ajattelevat moniammatillisuudesta ja sen tuomista mahdollisuuksista tiimityöhön. Voidaanko työntekijöiden antamien vastausten perusteella luoda päiväkotiin tulevaisuutta ajatellen moniammatillisuutta hyödyntävä ja tukeva tiimityöskentelyn pohja.

Kaikkia näitä yllä mainittuja tutkimuksia ja tutkielmia yhdisti tiimityö, vaikka jokaista työtä on tarkasteltu eri näkökulmasta. Tiimityö nähdään suomalaisessa päiväkodissa tärkeäksi toimintatavaksi, johon on syytä syventyä sekä johdon että työntekijän tasolta. Tiimityölle tulee luoda hyvä toimintarakenne, jossa jokaista tiimin jäsentä kuunnellaan sekä kuullaan. Kaikkien työpanos tiimin kannalta on tärkeää ja jokaisen asiantuntijuutta tarvitaan. Tiimin toimivuuden kannalta on hyvä, että työnjakoa tiimin sisällä tehdään ja vetovastuu tiimistä on yhdellä ihmisellä, useimmiten lastentarhanopettajalla. Yhteen hiileen puhaltaminen ja luottamuksellinen ilmapiiri edesauttavat päiväkotien tiimejä, joissa tehdään työtä lasten hyvinvoinnin, kasvun ja kehityksen puolesta.

3 VARHAISKASVATUS PYHÄJÄRVELLÄ

Tässä luvussa tullaan käsittelemään varhaiskasvatusta, sen tarkoitusta ja sisältöä. Luvussa tuodaan esille varhaiskasvatustilaa ja pääkohtia lain sisällöstä. Luvussa esitellään opinnäytetyön tilaajan Pyhäjärven kaupungin varhaiskasvatusta sekä millaista varhaiskasvatusta tarjotaan Päiväkotihoidossa, johon tämä opinnäytetyö keskittyy.

3.1 Varhaiskasvatustilaa ja varhaiskasvatuksen määrittely

Varhaiskasvatustilaa muuttui 1.9.2018, jolloin otettiin käyttöön uusi varhaiskasvatustilaa (540/2018). Uutta varhaiskasvatustilaa sovelletaan sekä kunnan että yksityisen tahon järjestämässä varhaiskasvatuksessa. Uudessa laissa tavoitteena on vahvistaa päiväkotien varhaiskasvatuksen sisältöä, toimintaa, laatua ja pedagogiikkaa. Henkilöstön koulutus taso on haluttu nostaa, joka tuo muutoksia henkilöstörakenteeseen, henkilöstönimikkeisiin sekä johtamisen kehittämiseen. Tavoitteena uudella lailla oli saada varhaiskasvatusta koskevat säädökset samaan lakiin. Yhdeksi tärkeimmistä asioiksi uudessa varhaiskasvatustilassa on määritelty varhaiskasvatuksen kehittäminen osaksi kasvatustilaa- ja koulutusjärjestelmää. (Oaj 2018.)

Varhaiskasvatustilaa tarkoittaa lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatustilaa, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa pedagogiikka painottuu. Tavoitteena varhaiskasvatustilalla on tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista sekä hyvinvoinnin edistäminen. Varhaiskasvatustilaa voidaan tarjota päiväkodeissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatustilana, kuten esimerkiksi kerho- ja leikkitoimintana. Kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla on oikeus saada varhaiskasvatustilaa. (Opetushallitus 2017.) Varhaiskasvatustilaa kuuluu osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää ja sillä on tärkeä vaihe lapsen kasvun ja oppimisen tiellä. Varhaiskasvatustilassa tuetaan ja täydennetään kotien kasvatustilaa ja omalta osaltaan vastataan lasten hyvinvoinnista. (Opetushallitus 2016.)

Jokaisella lapsella on oikeus saada varhaiskasvatustilaa 20 tuntia viikossa. Kokopäiväiseen varhaiskasvatustilaa lapsella on oikeus, mikäli lapsen vanhemmat tai muut huoltajat ovat kokoaikaisessa työssä, opiskelevat tai toimivat yrittäjinä. Oikeus kokopäiväiseen varhaiskasvatustilaa on myös, mikäli lapsen kehityksen, tuen tarpeen tai perheen olosuhteiden takia kokopäiväinen varhaiskasvatustilaa on lapsen edun mukaista. Mikäli vanhempi jää työttömäksi oikeus kokopäiväiseen varhaiskasvatustilaa säilyy kahden kuukauden ajan. Lapselle voidaan katsoa oikeus 20 tuntia laajempaan varhaiskasvatustilaa tarpeen mukaan esimerkiksi vanhemman tai muun huoltajan osa-aikatyön, väliaikaisten työskentelyjaksojen, työmarkkinatoimenpiteiden, kuntoutuksen tai muiden vastaavien syiden vuoksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

Lapsen oikeudesta varhaiskasvatustilaa säädetään varhaiskasvatustilassa. Lakia sovelletaan kunnan, kuntayhtymän sekä yksityisen palvelujen tuottajan järjestämään varhaiskasvatustilaa, jota voidaan antaa päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna avoimena varhaiskasvatustoimintana sille soveltuvassa paikassa. (Varhaiskasvatustilaa 2018, § 1; § 2.) Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa lasten

päivähoidon yleisestä suunnittelusta, ohjauksesta ja valvonnasta. Aluehallintoviraston tehtäviin puolestaan kuuluu oman toimialueen lasten päivähoidon suunnittelu, ohjaus ja valvonta. (Varhaiskasvatustlaki 2018, § 51.)

3.2 Varhaiskasvatus Pyhäjärven kaupungissa

Pyhäjärven kaupungissa varhaiskasvatus toimii osana Pyhäjärven kaupungin sivistyspalveluja. Varhaiskasvatusta järjestetään 1.8.2017 käyttöön otetun varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti. Kaikille alle kouluikäisille lapsille tarjotaan mahdollisuus kunnan järjestämään varhaiskasvatukseen 20 tuntia viikossa. Vanhempien tai huoltajien työn ja/tai opiskelun tai muun perustellun syyn perusteella tarjotaan perheille myös laajempaa kokoaikaista varhaiskasvatusta. (Pyhäjärvi 2018a.)

Kaikki alle kouluikäiset pyhäjärviset lapset ovat oikeutettuja varhaiskasvatus palveluihin. Tavoitteena varhaiskasvatus palveluilla on tukea lapsien kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista sekä edistää hyvinvointia. Yhdessä esiopetuksen ja perusopetuksen kanssa varhaiskasvatus rakentaa lapselle oppimisen polkua, jossa vuotta ennen oppivelvollisuuden alkua lapsi osallistuu esiopetukseen. Varhaiskasvatuksessa tehtävänä on antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatuksella pyritään tarjoamaan lapsille suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa pedagogiikka painottuu. (Mts.)

Varhaiskasvatusta tarjotaan Pyhäjärvellä päiväkodissa, perhepäivähoidossa ja ryhmäperhepäivähoidossa. Päiväkodeissa ryhmäkoot ja sinne sijoitettavien lasten ikäjakauma voi vaihdella. Lapsiryhmässä on yhtä aikaa läsnä enintään kolmea hoito- ja kasvatustehtävissä olevaa henkilöä vastaava määrä lapsia. Tavanomaisista aukioloajoista poikkeavaa vuoro hoitoa järjestetään päiväkotihoidossa. (Mts.)

Vuoropäivähoidolla tarkoitetaan ilta- ja yöhoitoa arkisin klo 18 – 06 sekä viikonloppuhoitoa. Oikeus vuoropäivähoitoon on lapsilla, joiden hoidontarve perustuu molempien huoltajien/ainoan huoltajan vuorotyöhön. Vuoro hoitoon ei ole subjektiivista oikeutta. Vuoro hoitoa järjestetään alle kouluikäisille lapsille sekä tarvittaessa myös perusopetuksessa oleville lapsille. Lapsen vuoro hoidon tarvetta määrittää huoltajien työn luonne (vuorotyö, pätkätyö, opiskelu, yritystoiminta). (Pyhäjärvi 2018b.)

Henkilöstöä varhaiskasvatuksessa on 30. Henkilöstöön kuuluu päiväkotien johtajia, varhaiskasvatuksen opettajia, varhaiskasvatuksen sosionomeja, varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, perhepäivähoitajia sekä ryhmävavustajia. Asiakasperheitä varhaiskasvatuksessa Pyhäjärvellä on 142 (Jyväskylä 2018-04-02)

3.3 Varhaiskasvatussuunnitelma Pyhäjällä

Lapsikohtainen uudistettu varhaiskasvatussuunnitelma on otettu käyttöön Pyhäjällä kunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti, jossa lapsen etu ja tarpeet ovat varhaiskasvatussuunnitelman lähtökohtana. (Pyhäjärvi 2018a.) Lapsen etu ja tarpeet on määritelty lasten oikeuksien sopimuksessa, mitä tulee noudattaa lasta koskevissa asioissa kaikissa julkisen tai yksityisen sosiaalihuollon, tuomioistuinten, hallintoviranomaisten tai lainsäädäntöelimien toimissa, jotka koskettavat lapsia. Lapsen etu on kolmiosainen käsite, missä tuodaan esiin aineellinen oikeus, perustuvanlaatuinen tulkintaperiaate ja menettelysääntö. Aineellisella oikeudella tarkoitetaan sitä, että lapsen etu tulee arvioida ja ottaa huomioon. Perustuvanlaatuisella tulkintaperiaatteella tarkoitetaan sitä, että jos asiaa voidaan tulkita useammalla kuin yhdellä tavalla, niin tulisi valita sellainen tulkinta mikä palvelee tehokkaimmin lapsen etua. Menettelysäännössä nostetaan esiin päätöksentekoprosessi, jossa korostetaan yksittäisen lapsen tai lapsiryhmän arviointia heitä koskevissa päätöksissä. (Lapsen oikeuksien viestinnän yhteistyöverkosto 2018; Lapsen oikeuksien komitea 2013.)

Varhaiskasvatussuunnitelma laaditaan Pyhäjällä jokaiselle lapselle päiväkodissa ja perhepäivähoitossa yhdessä lapsen huoltajien kanssa. Suunnitelman avulla huoltajat yhdessä kasvatushenkilöstön kanssa asettavat yhteisiä tavoitteita ja sopivat yhdessä, miten kunkin lapsen yksilöllistä kehitystä, oppimista ja hyvinvointia edistetään suunnitelmallisesti varhaiskasvatuksessa. Monialainen yhteistyö, johon voi kuulua esimerkiksi erityislastentarhanopettajan palvelut, neuvola, lastensuojelu, erilaiset terapeutit tai muut lapsen kehityksen kannalta tärkeät tahot otetaan huomioon suunnitelman laadinnassa. Suunnitelman toteuttamista seurataan ja arvioidaan hoitopaikoissa. Lasten varhaiskasvatussuunnitelmien tavoitteet otetaan huomioon hoitopaikkojen lapsiryhmien toiminnan suunnittelussa ja toimintaympäristöjen kehittämisessä. (Pyhäjärvi 2018a.)

Paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa tulee arvioida ja kehittää, koska se on velvoittava. Lapsilla ja heidän huoltajillaan tulee varhaiskasvatustilain mukaan olla mahdollisuus osallistua varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen, arvioimiseen ja kehittämiseen. (Ahonen 2017, 18.) Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laadintaan Pyhäjällä on osallistunut varhaiskasvatuksessa olevat lapset sekä heidän vanhempansa yhdessä varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa. Suunnitelman laadinnassa on huomioitu kaupungin omat ja Peruspalvelukuntayhtymä Selänteen strategiset linjaukset kuntalaisten hyvinvoinnista ja sen edistämisestä. (Pyhäjärvi 2018a.) Peruspalvelukuntayhtymä Selänne on Haapajärven ja Pyhäjärven kaupunkien sekä Kärsämäen ja Reisjärven kuntien perustama kuntayhtymä, joka tuottaa terveyden ja hyvinvointiin liittyviä ratkaisuja alueensa asukkaiden hyvinvoinnin ja elinympäristöjen turvallisuuden tukemiseksi. (Selänne 2018a; Selänne 2018b).

Vuosittaista itsearviointia toteutetaan varhaiskasvatussuunnitelman laadintaan osallistuneen työryhmän johdolla ja lisäksi osallistutaan ulkopuoliseen valtakunnalliseen arviointiin. Työryhmään kuuluvat sivistystoimen johtaja, päiväkotien johtajat sekä henkilöstöä varhaiskasvatuksesta. Ulkopuoliseen valtakunnalliseen arviointiin osallistutaan KARVI:n kautta. (Pyhäjärvi 2018a.) Karvi on kansallinen koulutuksen arviointikeskus, joka toimii varhaiskasvatuksen arvioinnin riippumattomina asiantuntijaorganisaatioina. Karvin tehtävänä on kehittää varhaiskasvatuksen arviointia yhdessä järjestäjien

kanssa sekä toteuttaa ulkoista arviointia. Karvi tukee myös varhaiskasvatuksen järjestäjiä laadunhallintaa koskevissa asioissa. arviointisuunnitelman mukaiset varhaiskasvatuksen ulkoiset arvioinnin sekä tukea varhaiskasvatuksen järjestäjiä laadunhallintaa koskevissa asioissa. (Karvi 2018.)

3.4 Päiväkoti Hoijakka

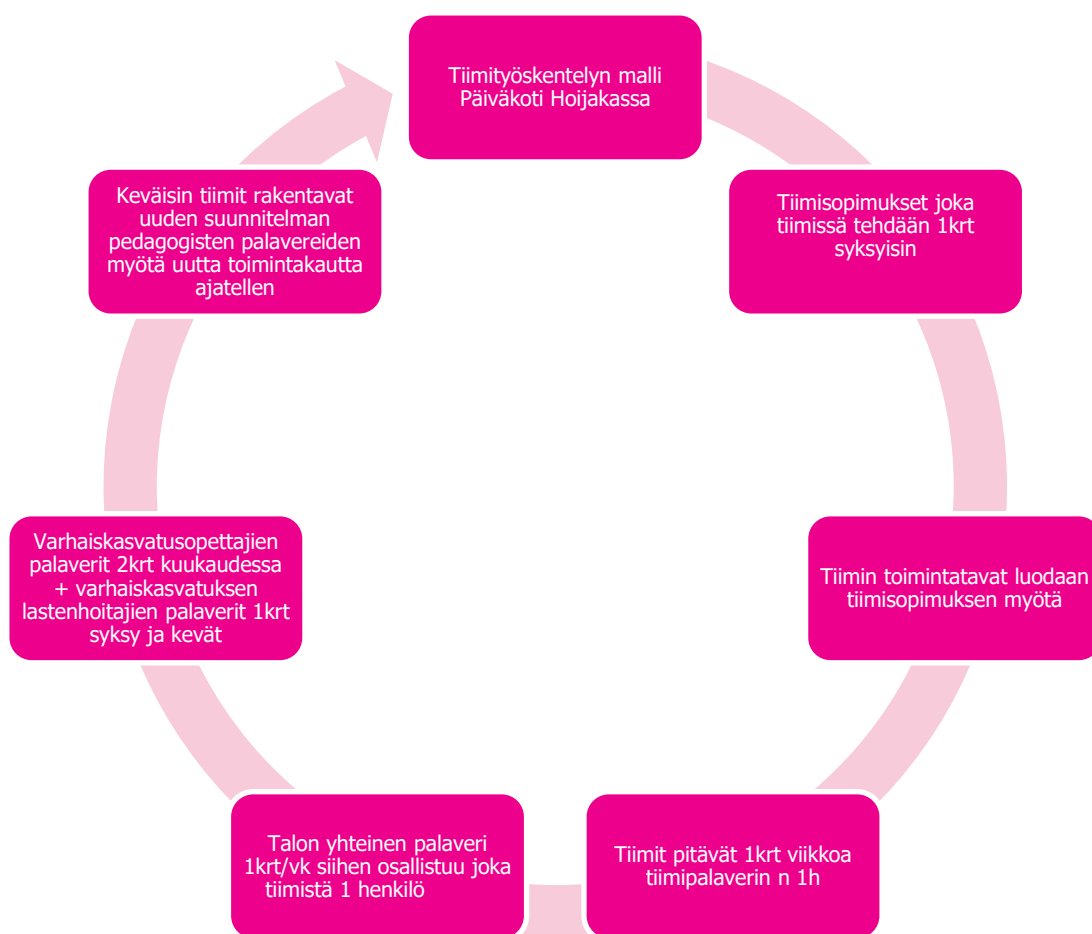
Päiväkoti Hoijakka sijaitsee Pyhäjärven kaupungin keskustan läheisyydessä. Toiminta päiväkodissa on alkanut 1.8.2015. Toimintaympäristönä päiväkodilla toimivat uudet tilat hirsirakennuksessa, jotka antavat toiminnalle erittäin hyvät sekä upeat puitteet tarjota ja toteuttaa varhaiskasvatusta. Päiväkoti Hoijakka tarjoaa pidennetyn aukioloajan hoitoa sitä tarvitseville lapsille. Toiminta-ajatuksena päiväkodilla on tarjota lapsille yksilöllistä hoitoa, jossa on turvallista kasvaa ja oppia uusia asioita. Jokainen lapsi otetaan vastaan omana arvokkaana itsenään ja hänen vahvuuksiaan sekä mielenkiintoja otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa. Leikki ja luonto ovat lähellä päivittäisessä toiminnassa. (Jylkäs 2018-09-17.)

Henkilöstöä Päiväkoti Hoijakassa on 19. Päiväkodissa toimii neljä eri ryhmää; Taaperot, Tirppanat, Tomerat ja Tenavat. Taaperot ovat ryhmä, joka on suunnattu 10kk–3-vuoden ikäisille lapsille. Taaperoiden ryhmässä lapsia 12 ja henkilöstöön kuuluu varhaiskasvatuksen opettajan lisäksi kaksi varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa. Tirppanat ja Tomerat ovat ryhmiä, joissa lasten ikäjakauma on 3–6-vuotta. Näissä molemmissa ryhmissä lasten lukumäärä on maksimissaan 24 ja henkilöstöön kuuluu 1 varhaiskasvatuksen opettaja sekä kaksi varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa. Tomerien ryhmä on subjektiivisen varhaiskasvatuksen ryhmä, jossa lasten hoitoaika kuukaudessa on alle 85h. (Päiväkoti Hoijakka 2018.) Tenavat -ryhmä on vuoroiteryhmä, jossa ikäjakauma on 10kk–9-vuotta. Lapsia Tenavien ryhmässä on 24, mutta määrä voi vaihdella vuoroitotlasten tarpeen mukaan. Henkilöstöön kuuluu varhaiskasvatuksen opettajan lisäksi 3 varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa, joista kaksi on vakituista ja yksi määräaikainen. Päiväkodissa toimii myös neljä henkilökohtaista avustajaa, joista kaikkien koulutus on lähihoitaja. Päiväkodissa on oma päiväkodin johtaja ja varhaiskasvatuksen johtajana toimii kaupungin sivistystoimen johtaja. Lapsia päiväkodissa on tällä hetkellä 75. Päiväkodissa toimii myös oma keittäjä sekä siivoaja, mutta heidän työnantajanaan toimii kaupungin siivoustoimi. Päiväkodin aukioloaika Taaperot, Tirppanat ja Tomerat ryhmässä on 6.30–17.00 ja Tenavien vuoroiteryhmässä varattujen hoitoaikojen mukaisesti. (Jylkäs 2018-09-17.)

Tiimityöskentelyn malli (kuvio 1) on laitettu tämän luvun loppuun. Malliin on kuvattu lyhyesti, kuinka tiimityöskentely tapahtuu tällä hetkellä päiväkodissa. Tiimityöskentely päiväkodissa tapahtuu jokaisessa ryhmässä kerran viikkoa pidettävän tiimipalaverin tiimoilta. Tiimipalaveriin osallistuvat aina jokaisen ryhmän henkilöstö. Tiimipalaverille on varattu tunti aikaa, jonka aikana on tarkoitus käydä läpi tiimin ajankohtaisia asioita liittyen ryhmän lapsiin, suunnitella yhdessä seuraavan viikon toimintaa sekä arvioida tiimin omaa toimintaa suhteessa päiväkodin yhteisiin tavoitteisiin. Päiväkodilla pidetään kerran viikkoa koko talon palaveri, jossa käydään läpi koko taloa koskettavia asioita. Viikko-palaveriin tulee osallistua jokaisesta ryhmästä yksi henkilö, joka kirjaa asiat ylös asiat ja vie ne tie-

doksi omaan tiimiin. Päiväkodilla pidetään säännöllisin väliajoin varhaiskasvatusopettajien palaveriteita, joissa suunnitellaan päiväkodin pedagogisiin linjauksiin liittyviä asioita. Varhaiskasvatuksen opettajien palaveriteita pidetään joka kuukausi kaksi kertaa. (Jylkäs 2018-09-17.)

Päiväkoti Hoijakassa tiimisopimukset on tehty elokuussa 2015, mutta niitä ei ole sen jälkeen arvioitu tai kehitetty eteenpäin, mikä on heijastunut tiimityöskentelyn kulttuuriin. Tiimityöskentelyyn varattuja aikoja ei ole saatu luotua kaikkiin ryhmiin niin, että ne olisivat viikoittaisia. Tämä on heijastunut tiimin jäsenten jaksamisessa sekä myös toiminnan suunnittelussa. Uuden päiväkodin johtajan myötä tiimisopimuksen laatimiseen varattiin keväällä 2018 aikaa ja sen pohjalta tiimityötä on lähdetty kehittämään eteenpäin.



KUVIO 1 Tiimityöskentely malli Päiväkoti Hoijakassa (Remes 2019)

Päiväkoti Hoijakassa laaditaan varhaiskasvatussuunnitelma eli vasu jokaiselle lapselle hänen aloittaessaan päivähoidon. Vasu laaditaan ja sitä täydennetään yhdessä lapsen, huoltajien ja varhaiskasvattajien kanssa vähintään kerran vuodessa. Vasun tavoitteena on oppia tuntemaan lasta paremmin ja löytää tapoja tukea hänen hyvinvointiaan varhaiskasvatuksessa. Lapset täyttävät yhdessä huoltajien kanssa kotona vasu -keskustelua varten oman vahvuuspuun sekä millainen minä olen lomakkeet. Suunnitelmaa tehdessä otetaan huomioon lapsen kokemukset, tämän hetken tarpeet ja tulevaisuuden näkymät, lapsen mielenkiinnon kohteet, vahvuudet ja lapsen yksilölliset tuen ja ohjauksen tarpeet. Keskustelussa huoltajien kanssa kiinnitetään huomio lapsen kehitystä vahvistaviin myönteisiin puoliin. Arvoissa korostuu positiivisuus ja se, että jokaisessa lapsessa on vahvuuksia, joiden

avulla lähdetään harjoittelemaan hänen ikäkauteensa sopivia asioita. Lapsen hyvinvointiin liittyvät huolen aiheet ja ongelmat tuodaan esille mahdollisimman konkreettisenä ja niihin haetaan ratkaisua yhdessä huoltajien kanssa. Lasten osallisuus vasu -keskusteluissa on tärkeää. Lapselta kysellään asioita hänen ikätasonsa mukaisesti ja yhdessä pohditaan, kuinka hänen tarpeensa voitaisiin huomioida parhaiten päiväkodin arjessa. Huoltajilla on ensisijainen vastuu lasten kasvatuksesta. Varhaiskasvatussuunnitelman tehtävä on tukea ja täydentää kotien kasvatustehtävää sekä omalta osalta vastata myös lasten hyvinvoinnista. (Päiväkoti Hoijakka 2018.)

Päiväkoti Hoijakassa tarjotaan myös lapset puheeksi keskustelua huoltajille. Lapset puheeksi keskustelu on osa Toimiva lapsi & perhe työtä. Keskustelu mahdollisuutta tarjotaan kaikille huoltajille ja osallistuminen on huoltajille vapaaehtoista. Pyhäjärvellä keskusteluita tarjotaan neuvolassa, varhaiskasvatuksessa sekä koulussa. (Jyväskylä 2018-09-17.) Toimiva lapsi & perhe työssä kehitetään, tutkitaan ja luodaan lasten hyvinvointia tukevia ja ongelmia ehkäiseviä työmenetelmiä sosiaali- ja terveydenhuollon perus- ja erityispalveluihin sekä kasvatus- ja sivistystoimiin. Toimiva lapsi & perhe työssä käytetään erilaisia työmenetelmiä, koulutuskokonaisuuksia ja konsultaatiota sekä Suomen kattavaa menetelmäkouluttajien verkostoa. Päämääränä toimiva lapsi & perhe työssä on tukea lasten hyvää kehitystä ja ehkäistä yli sukupolvien siirtyviä ongelmia. Työssä rakennetaan erilaisia lasten hyvinvointia tukevia ja ongelmia ehkäiseviä palvelukokonaisuuksia yhdessä eri organisaatioiden kanssa. Menetelminä käytetään lapset puheeksi -keskustelua, lapset puheeksi -neuvonpitoa sekä lapset puheeksi -perheinterventiota. Näitä menetelmiä käytetään lapsen hyvinvoinnin kannalta keskeisten asioiden kartoittamiseen ja vahvistamiseen, lapsen kehityksen tukemiseen ja ongelmien ehkäisemiseen erityisesti silloin, kun huoltajilla on vaikeuksia. Menetelmiä ovat ottaneet käyttöön kunnat, järjestöt, seurakunnat sekä yksityiset sektorit. Toimiva lapsi & perhe menetelmiä, -koulutuskokonaisuuksia ja -konsultaatioita on kehitetty osana Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen Toimiva lapsi & perhe hanketta, joka on käynnistynyt vuonna 2001. (Mieli Suomen mielenterveysseura 2018.)

Aloittaessaan hoidon Päiväkoti Hoijakassa lapsella ja hänen huoltajillaan on mahdollisuus tutustua varhaiskasvatukseen useamman päivän ajan ennen virallista varhaiskasvatuksen aloitusta. Tutustumispäivien aikana lapsi ja huoltajat tutustuvat varhaiskasvatuspaikkaan, hoitajiin, tiloihin ja muihin lapsiin. Tutustumispäivät ovat pohja kasvatuskumppanuudelle ja tutustuminen kestää sopimuksen mukaan enintään 4 päivää. (Päiväkoti Hoijakka 2018.) Kodin ja päiväkodin yhteistyötä lapsen kasvun ja kehityksen tukemiseksi kutsutaan kasvatuskumppanuudeksi. Tavoitteena on, että kasvatuskumppanuus perustuu molemminpuoliseen kunnioitukseen ja tasavertaiseen vuoropuheluun. (MII 2017.)

Luonto ja ulkoilu ovat tärkeitä asioita Päiväkoti Hoijakassa. Päivittäinen ulkoilu säällä kuin säällä on päiväkodin toiminnassa tärkeää. Päiväkoti on kouluttanut kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa Metsämörri-ohjaajiksi. Varhaiskasvatuksen opettajien toimesta Metsämörri -toimintaa pidetään päiväkodilla kerran viikkoa sekä 3–6-vuotiaille että 1–3-vuotiaalle. Metsämörri toiminta laajenee päiväkodissa syksyllä 2019, sillä kaikki päiväkodin vakituiset henkilöt koulutetaan Metsämörri-ohjaajiksi. (Jyväskylä 2018-09-17.) Metsämörri toiminta on Suomen Ladun luoma toimintamuoto, jossa Metsämörri-satuhahmo

innostaa lapsia lähiluontoon leikkimään, liikkumaan, ihmettelemään ja tutkimaan. Toimintaa toteuttavat metsämörri-ohjaajat, jotka ovat saaneet koulutuksen Suomen Ladun järjestämästä koulutuksesta. (Suomen Latu 2018.)

Pienryhmätoiminta on päiväkodin toiminnassa tärkeässä osassa. Pienryhmätoimintaa on aloitettu toteuttamaan syksystä 2018 alkaen. Pienryhmätoiminnassa ryhmä jaetaan 4–8 lapsen pienryhmiin, jolloin toiminnassa voidaan toteuttaa paremmin lapsikohtaista havainnointia ja yksilöllistä huomiointia. Pienryhmätoiminnan sisältö toteutetaan yhdessä ryhmässä toimivien varhaiskasvattajien kesken, vastuu pedagogisesta toiminnan toteuttamisesta on ryhmän varhaiskasvatuksen opettajalla. Päiväkodilla tehdään ryhmien välistä yhteistyötä ja kerran viikkoa toteutetaan koko päiväkodin yhteinen toimintatuokio. Yhteisestä toimintatuokiosta vetovastuu on aina jollakin neljästä ryhmästä ja tavoitteena näillä tuokioilla on luoda päiväkotiin hyvä ja yhteisöllinen ilmapiiri. (Jyväskylä 2018-09-17.)

4 PÄIVÄKOTI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Päiväkotia toimintaympäristönä ohjaa varhaiskasvatuslaki (540/2018), jossa säädetään miten, miksi ja millä tavalla toimintaa täytyy järjestää. Päiväkotien koot ja niiden toimintarakenteet vaihtelevat jokaisen kaupungin palvelun tarjonnan ja kysynnän mukaan. Päiväkodin koosta riippuu, miten monta lasta siellä on hoidossa sekä minkä verran henkilöstöä tarvitaan, jotta varhaiskasvatuslain määrittelemät tavoitteet täyttyvät.

4.1 Henkilöstö päiväkodeissa

Varhaiskasvatuslaki määrittelee henkilöstön määrän päiväkodeissa. Laissa määritellään, että päiväkodissa tulee kasvat-, opetus- ja hoitotehtävissä olla riittävä määrä henkilöitä suhteutettuna siellä hoidossa olevien lapsien määrään ja heidän ikäänsä. Mitoituksesta on säädetty erikseen valtioneuvoston asetuksessa. Asetuksessa on suhdeluvut säädetty erikseen vähintään kolme vuotta täyttäneille ja alle kolmevuotiaalle lapselle sekä suhdeluvut erikseen enintään viisi tuntia päivässä varhaiskasvatuksessa oleville ja yli viisi tuntia päivässä oleville lapsille. Mikäli päiväkodissa on yksi tai useampi vammaisen tai muu tuen tarpeessa oleva lapsi, on tämä otettava huomioon henkilöiden lukumäärässä, ellei lasta varten ole päiväkodissa omaa avustajaa. Päiväkodin yhdessä ryhmässä saa olla yhtä aikaa läsnä enintään kolmea varhaiskasvatuksen henkilöstöä tarkoitettua vastaava määrä lapsia. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 35.)

Suhdeluvuista, jotka on kerrottu 35 §:ssä voidaan poiketa, jos hoidossa olevien lasten keskimääräiset varhaiskasvatuspäivät ovat jatkuvasti huomattavasti vähäisemmät kuin toimintapäivät. Kasvatusopetus ja hoitotehtävissä olevasta henkilöstöstä vähintään kahdella kolmasosaa tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, josta vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Muulla henkilöstöllä tulee olla vähintään varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 36; 37.)

Varhaiskasvatuksen palveluntuottajan tulee huolehtia siitä, että varhaiskasvatuksessa on riittävä määrä laissa säädettyjä eri kelpoisuusvaatimuksia täyttäviä henkilöitä, jotta varhaiskasvatukselle säädetyt tavoitteet voidaan saavuttaa. Kunnan käytettävissä tulee olla myös varhaiskasvatuksen erityisopettajan palveluita. On huomioitavaa myös, että varhaiskasvatuksessa voi olla lasten tarpeet ja varhaiskasvatuksen tavoitteet huomioiden myös muuta henkilöstöä. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 25).

1.9.2018 voimaan tullut varhaiskasvatuslaki toi muutoksia päiväkotien henkilöstön koulutus tasoon nostamalla sitä sekä selkiyttämällä tehtävänimikkeitä. Päiväkodeissa henkilöstön erilaiset koulustaustat tuottavat erilaista osaamista. Uusi varhaiskasvatuslaki säätelee päiväkodin henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia. Laissa säädetään päiväkodissa työskentelevän henkilöstön kelpoisuusvaatimukset varhaiskasvatuksen opettajan, varhaiskasvatuksen erityisopettajan, varhaiskasvatuksen sosionomin, varhaiskasvatuksen lastenhoitajan sekä päiväkodin johtajan tehtäviin (OAJ 2018.) Ennen uuden

lain voimaan tuloa henkilöstön nimikkeinä toimivat lastentarhanopettaja, lastenhoitaja sekä sosionomi. Tässä opinnäytetyössä lastentarhanopettaja nimike tulee esiin esimerkiksi tutkimuksissa, joita on käytetty lähteinä sekä aineistossa, jotka on kerätty tätä opinnäytetyötä varten.

Varhaiskasvatuksen opettajana tehtäviin kelpoisuusvaatimus on vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, johon kuuluu varhaiskasvatuksen tehtäviin ammatillisia valmiuksia antavat opinnot (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, §26.) Jatkossa varhaiskasvatuksen opettajana voivat toimia myös ne lastentarhanopettajat, jotka ovat olleet kelpoisia tehtäväänsä ennen 1.9.2018. Tämä tarkoittaa sosionomi (AMK), sosiaalikasvattajia ja sosiaalialan ohjaaja, joilla on lastentarhanopettajan kelpoisuus. Kyseiset henkilöt voivat työskennellä lastentarhanopettajana työuransa loppuun saakka. Ne sosionomiopiskelijat, jotka ovat 1.9.2018 opiskelijoina ammattikorkeakoulussa ja suorittavat lastentarhanopettajan kelpoisuuden tuottamat varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan opinnot vähintään 60 opintopisteen laajuisena osana tutkintoaan ovat myös kelpoisia varhaiskasvatuksen opettajan tehtäviin. Varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden saavat sosionomiopiskelijat, jotka 1.9.2018–31.8.2019 välisenä aikana hyväksytään opiskelemaan lastentarhanopettajankelpoisuuden tuottamaa sosionomitutkintoa, mikäli he valmistuvat 31.7.2023 mennessä. (Talentia 2018.)

Varhaiskasvatuksen sosionomina voivat työskennellä henkilöt, joilla on vähintään sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto, johon sisältyy varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet vähintään 60 op laajuiset opinnot (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, §27.) Henkilöt, jotka ovat suorittaneet sosionomi (ylempi AMK) -tutkinnon ovat kelpoisia varhaiskasvatuksen sosionomin tehtävään, mikäli tutkinto on sisältänyt varhaiskasvatukseen suuntautuneet 60 op laajuiset opinnot. Laki mahdollistaa myös sen, että kasvatustieteen kandidaatit ovat kelpoisia varhaiskasvatuksen sosionomin tehtävään. (Talentia 2018.)

Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtävän kelpoisuusvaatimuksena on kasvatustieteiden ja ohjausalan perustutkinto tai muu vastaava soveltuva tutkinto, johon sisältyy tai jota on täydennetty riittävän laajuisilla lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tutkinnoilla. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, §28.) Varhaiskasvatuksen erityisopettajana toimivalta edellytetään varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuutta sekä lisäksi erityisopetuksen ammatillisiin tehtäviin valmiuksia antavien opintojen suorittamista. Kasvatustieteiden maisterin tutkinnon suorittanut henkilö, jonka pääaineena erityispedagogiikka on ollut, on myös kelpoinen toimimaan varhaiskasvatuksen erityisopettajana. (Talentia 2018.)

Päiväkodin johtajan kelpoisuuteen on tehty siirtymäsäännös (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 30 §, siirtymäsäännös §75). Päiväkodin johtajan kelpoisuus ennen 1.1.2030 edellyttää, että henkilö on 1.9.2018 tai viisi vuotta ennen tätä toiminut hallinnollisen johtajan tehtävässä tai heidät on tehtävään kelpoiseksi katsottu. Nämä henkilöt voivat jatkaa hallinnollisen johtajan tehtävässä myös 1.1.2030 jälkeen työuransa loppuun saakka. Siirtymäsäännös (§75) mahdollistaa opettajakelpoisille sosionomeille (AMK ja ylempi AMK) sekä kasvatustieteiden kandidaateille oikeuden tulla valituksi päiväkodin johtajaksi 1.9.2018 lukien. Jotta nämä siirtymäsäännöksen oikeuttamat henkilöt voivat jatkaa johtajan tehtävässä 1.1.2030 jälkeen heidän tulee suorittaa kasvatustieteen maisterin tutkinto

ennen vuotta 2030. Päiväkodin johtajaksi haluavien 1.9.2018 alkaen sekä vuosi sen jälkeen opintonsa aloittavien sosionomien on myös suoritettava kasvatustieteen maisterin tutkinto, vaikka he ehtisivät saada kelpoisuuden opettajan tehtävään ennen 31.7.2023. (Talentia 2018.)

Uuden lain myötä koulutuksen mukainen osaaminen hyödynnetään varhaiskasvatuksessa aiempaa tarkoituksenmukaisemmin, kun uudet kelpoisuusvaatimusten mukaiset tehtävänimikkeet otetaan käyttöön. Näissä koulutus tasoon liittyvissä tehtävänimikkeissä on pitkä siirtymäaika. Vuodesta 2030 lähtien päiväkodeissa tulee vähintään kahdella kolmasosalla olla korkeakoulututkinto. Vuodesta 2030 päiväkodin johtajilta edellytetään kasvatustieteen maisterin tutkintoa. Lain voimaan tullessa siirtymäsäännöksillä on turvattu kelpoisten henkilöiden kelpoisuuksien säilyminen nykyisiin tehtäviinsä. (OAJ 2018.)

4.2 Päiväkodin toimintaa ohjaavat asiakirjat

Päiväkodissa laaditaan erilaisia asiakirjoja, jotka ohjaavat päiväkodissa tehtävää työtä. Asiakirjat, jotka määrittelevät työlle suuntaviivoja ovat valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma, paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma sekä joissakin päiväkodeissa tehtävä ryhmävasu. Tärkein asiakirja, joka antaa työlle raamit ovat lapsille tehtävät varhaiskasvatussuunnitelmat eli vasut, jotka laaditaan jokaiselle hoidossa olevalle lapselle.

Varhaiskasvatustalaki 540/2018, jossa säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen sekä varhaiskasvatuksen tavoitteista ohjaa varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden laatimista. Varhaiskasvatussuunnitelmassa on kolme tasoa, jotka koostuvat valtakunnallisista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista, paikallisista varhaiskasvatussuunnitelmista sekä lasten varhaiskasvatussuunnitelmista. Opetushallitus on antanut valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet vuonna 2016, joiden mukaan paikalliset ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja varhaiskasvatusta toteutetaan. (Opetushallitus 2016.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tehtävänä on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat varhaiskasvatuksen järjestäjää velvoittava määräys, joiden tehtävänä on myös edistää laadukkaan ja yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteutumisen koko maassa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet antavat määräyksen varhaiskasvatuksen toteuttamisen keskeisistä tavoitteista ja sisällöistä, varhaiskasvatuksen järjestäjän ja lasten huoltajien välisestä yhteistyöstä sekä lapsen varhaiskasvatussuunnitelman sisällöstä. (Opetushallitus 2016.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet luovat lapsille oikeuden saada tasalaatuista varhaiskasvatusta asuinpaikasta riippumatta. Ne tuovat myös varhaiskasvatuksen osaksi elinikäisen kasvun ja oppimisen polkua sekä opetussuunnitelmien jatkumoa. (Opetushallitus 2018.)

Uusi varhaiskasvatussuunnitelma eli vasu otettiin käyttöön 1.8.2017. Uudessa vasussa on huomioitu yhteiskunnan ja varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja se määrittelee

monia asioita vanhaa vasua yksityiskohtaisemmin. Oppimisen osa-alueet on kuvattu yksityiskohtaisemmin, mikä tukee valtakunnallisesti yhtenäisen toimintakulttuurin rakentumista. (Opetushallitus 2018; Ahonen 2017, 16–17.)

Valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden pohjalta kunta, kuntayhtymä tai muu palvelun tuottaja laatii paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman. Suunnitelmissa tulee huomioida pedagogiset painotukset ja muut järjestämisen kannalta merkitykselliset valtakunnallisia varhaiskasvatuksen perusteita täydentäviä seikkoja. Suunnitelmat voi laatia palveluntuottaja-, yksikkö-, ryhmä- tai toimintakohtaisesti. Paikallisissa suunnitelmissa tulee huomioida yhteistyö varhaiskasvatuksen, opetuksen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon viranomaisten kanssa ja tarvittaessa luoda tarvittavat yhteistyörakenteet muiden yhteistyötahojen kanssa. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 22.) Yhteistyötahoina toimivat opetus-, liikunta-, kulttuuri-, lastensuojelu, sosiaalihuolto, neuvolatoiminta ja muu terveydenhuollon toiminnasta vastaavat tahot. Yhteistyötä voidaan toteuttaa myös kunnan muiden varhaiskasvatusjärjestäjien, viranomaisten, oppilaitosten, korkeakoulujen, tutkimuslaitosten sekä järjestöjen kanssa. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 7.)

Varhaiskasvatuksen järjestäjän sekä tuottajan velvollisuus on arvioida antamaansa varhaiskasvatusta sekä osallistus ulkopuoliseen arviointiin. Arvioinnin tarkoituksena on turvata lain tarkoituksen toteutuminen ja tukea varhaiskasvatuksen kehittämistä ja edistää lapsen hyvinvointia, kehitystä ja oppimisen edellytyksiä. Keskeiset arvioinnin tulokset tulee julkaista nähtäväksi. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 24.)

Päiväkodissa olevalle lapselle tulee laatia henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma hänen kasvuunsa, opetuksen ja hoidon toteuttamiseksi (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 23). Opetushallitus on antanut valtakunnalliset määräykset, joiden mukaan lasten varhaiskasvatussuunnitelmat tehdään ja varhaiskasvatus toteutetaan (Ahonen 2017, 14–15). Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan tulee kirjata, kuinka varhaiskasvatusta toteutetaan hänen kehityksensä, oppimisen ja hyvinvoinnin toteuttamiseksi ja millaisilla toimenpiteillä asetetut tavoitteet saavutetaan. Suunnitelmaan kirjataan myös lapsen tarvitseman tuen tarve, tukitoimenpiteet ja niiden toteuttaminen. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, § 23.)

Varhaiskasvatussuunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön, lapsen vanhempien tai muiden huoltajien kanssa. Varhaiskasvatuksen opettaja vastaa päiväkodeissa varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta, mutta sen laatimiseen osallistuvat kaikki lapsen opetuksesta, kehityksestä ja hoidosta vastaavat henkilöt. Varhaiskasvatuksen erityisopettaja osallistuu tarpeen mukaan lapsen tuen tarpeen, tukitoimenpiteiden tai niiden toteuttamisen arviointiin. Varhaiskasvatuksen sosionomin osaamista hyödynnetään lasten ja perheiden palvelujärjestelmien osalta. Muut viranomaiset, asiantuntijat ja muut tarvittavat tahot voivat osallistua lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen tarvittaessa. Mikäli lapsen tuen tarpeen arviointi edellyttää sosiaali- ja terveydenhuollon viranomaisten asiantuntemusta, on heidän osallistuttava arviointiin varhaiskasvatuksen järjestäjän pyynnöstä. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman toteutumista on arvioita, ja suunnitelma tulee tarkistaa vähintään kerran

vuodessa. Mikäli lapsen tarpeet edellyttävä, on suunnitelmaa tarkistettava useammin. (Varhaiskasvatustalaki 540/2018, §23.)

Uudessa valtakunnan vasussa lapsi on laitettu keskiöön. Toiminnan tulee olla pedagogisesti perusteltua niin, että lapsen etu ja tarpeet muodostavat toiminnan tavoitteet. Varhaiskasvattajien on yhdessä huoltajien kanssa selvitettävä lasten toiveet ja mielipiteet. Viisaus ei enää asu rakennusten sisällä, vaan henkilökunnan on aktiivisesti yhteistyössä eri tahojen kanssa etsittävä ratkaisuja lapsen kasvun ja oppimisen polulla. Uusi vasu tukee lapsen kokonaisvaltaista kasvua, terveyttä ja hyvinvointia. Lapsille voidaan tarjota tasa-arvoisempaa kasvun polkua ja alkua elinikäiselle oppimiselle. (Laine 2017.)

Paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa ohjaavat valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, jotka antavat paikallisen vasun tekijöille vapauden päättää sen laajuudesta. Palvelun laatijana voi toimia kuntayhtymä, kunta tai kaupunki tai yksityissektorin tarjoama palvelunjärjestäjä. Palvelun laatijaa saa itse päättää vasun laadinnasta yksikkö-, ryhmä- tai toimintamuotokohtaisesti. Vasuprosesseihin, joita toteutetaan paikallisesti, on tärkeää saada mukaan henkilöstö, vanhemmat ja lapset. (Parrila ja Fonsen 2016, 74.)

Paikallinen vasu kuvaa valtakunnallista vasua yksityiskohtaisemmin ja se määrittelee, ohjaa ja tukee varhaiskasvatuksen järjestämistä paikallisesti. Paikallista vasua laadittaessa on tärkeää, että siihen osallistuvat tiedostavat valtakunnallisen vasun olevan varhaiskasvatusta lakitasoisesti määräävä asiakirja, jota tulee noudattaa. Laadittaessa yksikkö tason vasuja niihin ei kirjata pelkästään osallistujien näkemyksiä hyvästä varhaiskasvatuksesta, vaan peilipintana omien käsitysten tarkastelussa toimii valtakunnallinen vasu koko ajan. Tämän hetkinen tilanne vaikuttaa siltä, että osa kunnista on jättänyt yksikkövasun laatimisen kokonaisuudessaan väliin. Ajatuksena tällöin on, että valtakunnallinen vasu ja sen pohjalta tehty kuntavasua toimivat suoraan yksikkö tason suunnittelua ja toimintaa ohjaavana työvälineenä. (Parrila ja Fonsen 2016, 75.) Päiväkoti Hoijakassa on luotu oma paikallinen vasu, jossa pohjana toimii valtakunnallinen vasu. Vasussa keskitytään lapsen mielenkiintoihin ja vahvuuksiin, joiden pohjalta laaditaan yhdessä huoltajan, lapsen sekä varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa lapselle oma henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma.

Ryhmävasu on tavallisesta vasusta askeleen verran konkreettisempi. Ryhmävasun yhteydessä tiimit pohtivat, mitä valtakunnalliseen vasuun, kuntavasuaan ja yksikkövasuun kirjatut tavoitteet, arvot ja periaatteet tarkoittavat omassa ryhmässä, kun otetaan huomioon ryhmän lasten yksilölliset tarpeet. Jokaisella kunnalla voi olla erilaisia ryhmä- ja lapsivasulomakkeita. Huomioitavaa on, että sisällöllinen yhteys valtakunnalliseen vasuun ja varhaiskasvatustalakiin säilyy. (Parrila ja Fonsen 2016, 76.)

Ryhmävasun tavoitteena on auttaa kasvattajia suunnittelemaan, toteuttamaan, arvioimaan ja kehittämään työtään valtakunnallisen vasun ja varhaiskasvatustalain mukaisesti. Lastentarhanopettajalla eli tiimivastaavalla on päävastuu ryhmävasun laadinnassa ja sen käyttöön ottamisen prosessissa. Tärkeintä ryhmävasun laadinnassa on yhteinen pedagoginen keskustelu, jonka avulla arvioidaan ja

konkretisoidaan tiimin toimintaperiaatteita. Ryhmävasuun on tavoite kirjoittaa konkreettisia kuvauksia siitä, miten tiimissä toimitaan. Ryhmävasua voidaan kuvata pedagogiseksi puitesuunnitelmaksi, joka määrittelee varhaiskasvatustyön arkea. Tästä asiakirjasta ryhmään tuleva uusi työntekijä voi nähdä, minkälaisia käytäntöjä tiimissä on sovittu erilaisista asioista, esimerkiksi ruokailun ja lepohetken suhteen, miten tiimissä toteutetaan pienryhmätoimintaa, minkälaisia pedagogisia käytäntöjä ja periaatteita käytetään lasten osallisuuden mahdollistamisessa tai miten laaja-alaisen osaamisen alueet on huomioitu ryhmän arjessa. (Parrila ja Fonsen 2016, 76–77.)

Viikoittain tapahtuvissa tiimipalaverieissa ryhmävasu toimii hyvänä perustana siinä, kun arvioidaan ja mietitään, onko toiminta ollut sovittujen periaatteiden mukaista. Arvioinnin pohjalta ryhmävasua ja toimintaa voidaan uudistaa sekä muokata. Tiimipalaverien sisällön on hyvä perustua ajankohtaisiin havaintoihin lapsista, lapsiryhmästä ja oppimisympäristöstä sekä ryhmävasun sisällöstä. (Parrila ja Fonsen 2016, 78–79.) Päiväkoti Hoijakassa ei ole vielä käytössä ryhmävasuja. Ryhmävasujen tekeminen on varmaan tulevaisuuden yksi tavoite, joka tukisi sekä määrittelisi tiimityölle selkeät raamit.

5 TIIMITYÖ PÄIVÄKODISSA

Tässä luvussa esitellään tiimityötä. Tiimityön käsittelyssä tuodaan esille mitä tiimi ja tiimityö tarkoittaa sekä millaisissa työyhteisöissä tiimityötä tehdään. Tiimityön sisällössä on keskitetty etsimään erilaisia julkaisuja, jotka koskettavat varhaiskasvatusta ja erityisesti päiväkotia. Päiväkodin tiimityöstä tuodaan esille sen rakennetta, vaikutuksia työhön sekä kuinka tiimityön johtaminen vaikuttaa sen sisältöön. Luvussa esitellään myös päiväkodin tiimityötä ohjaavia asiakirjoja, jotka määrittelevät tiimityön laatua ja sisältöä.

5.1 Tiimin ja tiimityön määrittely

Tiimityö voidaan nähdä työskentelyksi ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä sekä mahdollisuus itse suunnitella työn kulkua. Ryhmään tai tiimiin kuuluu kaksi tai useampi ihminen, jotka keskenään ovat usein vuorovaikutuksessa keskenään sekä heillä on yhteinen tavoite. (Stat 2019.) Vehkaperä (2013, 64–65) kuvailee tiimiä pieneksi ryhmäksi ihmisiä, jotka omaavat toisiaan täydentäviä taitoja. Nämä tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin sekä yhteiseen toimintamalliin. He myös tiedostavat olevansa yhteisvastuussa suorituksistaan.

Salminen (2017, 21) tuo esille, että tiimillä tarkoitetaan työyhteisöä, joka on sitoutunut toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimin jäsenet ymmärtävät yhteistyön arvon työpaikalla ja ottavat vastuun tiimin onnistumisesta. Tiimityö voidaan jakaa perinteiseen ja aitoon tiimityöhön työyhteisön kannalta. Perinteisessä tiimityössä esimies on määritellyt tiimin tavoitteet yksilötasolle, kun aidossa tiimityössä tiimiä koskeva yhteistavoite tehdään yhdessä esimiehen ja tiimin kesken, jonka jälkeen tiimi itsenäisesti päättää tehtävien jaosta tiimin jäsenien keskuudessa ja seuraa yhdessä toimintaansa. Spiik (2004, 39–46) tuo esille, että tiimille on ominaista, että sen koko ja vastuualue voivat vaihdella. Tiimityöskentely vaatii uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä omien asenteiden ja arvojen pohtimista.

Janhonen (2010, 18) huomauttaa, että tiimityölle ja tiimille ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määrittelyä. Janhonen on nostanut esiin omassa väitöskirjassaan tiimitutkimuksen historiaa, jossa tiimityön määrittelyssä on tunnistettu kaksi päälinjaa. Ensimmäistä päälinjaa sanotaan sosiotekniseksi traditioksi, joka perustuu psykologiseen kirjallisuuteen. Sosioteknisen tradition mukaan autonominen ryhmätyö tyydyttää samanaikaisesti psykologisia, että tehtävän suorittamiseen liittyviä tarpeita. Toinen näkökulma perustuu japanilaiseen teollisuustoimintaan liittyvään soveltamistapaan, jossa tiimityön ytimen muodostavat joustavat, monitaitoiset työntekijät. Tässä näkökulmassa tiimityön avulla tehostetaan työsuoritusta. Tiimille on tärkeää myös kehittää uusia tehokkaampia tapoja suorittaa työtään.

Janhosen (2010, 18) esille tuomat näkökulmat voidaan tässä työssä nähdä tiimityön sosiaalisina ja työntekijään liittyvinä tekijöinä sekä tiimityön ulkopuolelta tuleviin tekijöihin. Organisaation rakenne ja toimintaympäristö ovat esimerkiksi tiimityön ulkopuolelta tulevia tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimityöhön sekä sen tekemiseen. Se, millaiset rakenteet esimerkiksi työpaikalla on luotu, vaikuttavat siihen, miten tiimityötä voidaan tehdä. Esimies ja hänen toimintansa sekä tiimityölle annettava aika

ovat myös tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimityöhön. Tiimityöhön vaikuttaa sosiaaliset tekijät, joihin voidaan katsoa kuuluvan tiimin jäsenten vuorovaikutus ja yhteistyötaidot sekä työyhteisön ilmapiiri. Työntekijään itseensä liittyviä tekijöitä ovat Janhosen esille tuomassa tutkimuksessa monitaitoiset työntekijät, johon tässä työssä voidaan lukea moniammatillisuus, työntekijöiden koulutustausta, sekä muut asiat työntekijästä lähtöisin olevat asiat, mitkä olennaisesti vaikuttavat tiimityöhön.

Päiväkodeissa tiimityö on vakiintunut työskentelymuoto (Mikkola ja Nivalainen 2014, 5). Komi (2016, 10) tuo esille omassa teoksessaan, että tiimien toimintaan vaikuttavat samat pelisäännöt, oli kyseessä sitten päiväkotia tai pörssiyritys. Päiväkotia on naisvaltainen työpaikka, jossa on edellytykset hyvälle vuorovaikutukselle ja luottamukselle, koska naisilla on taito jakaa ajatuksia. Varjopuolena voidaan nähdä se, että naiset saattavat olettaa liikaa. Tiimityöstä voidaan nostaa esille neljä tärkeää näkökulmaa: työnjako, erilaisuus, muutos ja työkuorma sekä kiireen tuntu.

5.2 Päiväkotien moniammatillisuus ja asiantuntijuus tiimityössä

Vallitseviksi päiväkotien työntekijöiden työn organisoinnin tavoiksi ovat muotoutuneet moniammatillisuus ja tiimityöskentely (Karila, 2011, 81). Moniammatillisuus käsitettä voidaan käyttää laajasti sekä arki- että ammatillisessa keskustelussa. Käsitteellä ei ole tarkkaan määriteltyä sisältöä vaan sitä voidaan käyttää moninaisissa merkityksissä. Moniammatillisuus voi tarkoittaa moniammatillista ihmistä, joka työskentelee monen ammattiryhmän asiantuntijatehtävissä. Yleisimmin moniammatillisuus käsitettä käyttämällä viitataan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhteistyöhön ja moniammatilliseen tiimityöskentelyyn. Näiden asiantuntijoiden työskentely voi toteutua työyhteisön sisällä tai eri organisaatioiden rajojen yli. Tärkeintä on ajatus siitä, että tietoa ja osaamista jakamalla saavutetaan ja luodaan jotakin, johon yksi ihminen ei yksin kykene. Moniammatillisessa työyhteisössä ja tiimissä työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan työssäoppimisen avulla. (Karila ja Nummenmaa 2001, 3.)

Moniammatillisen tiimin määrittelyä ovat tuoneet Thylefors, Persson ja Hellström (2005, 103–105) esille omassa tutkimuksessaan, jossa he ovat määritelleet moniammatillisuudelle kolme erilaista tasoa; multiprofessional, interprofessional ja transprofessional tiimit. Multiprofessional kuvastaa moniammatillista tiimiä, jossa jokainen siihen osallistuva yksilö on keskittynyt suorittamaan omaa tehtäväänsä. Esimerkiksi potilastyössä jokainen asiantuntija hoitaa asiakasta yksin ja tietoa vaihdetaan toisten asiantuntijoiden kanssa. Interprofessional tasossa tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja kommunikaatioita. Tässä tasossa täytyy työskennellä ja suunnitella yhdessä asioita, jotta suoritettava tehtävä saadaan suoritettua. Transprofessional taso kuvastaa moniasiantuntijuutta, jossa työntekijät oppivat toisiltaan jakaen omaa asiantuntijuutta samalla kun heidän työnkuvansa myös laajenee. Tässä työssä moniasiantuntijuus päiväkodissa kuvastaa eniten transprofessional tasoa, koska päiväkodin tiimeissä vaikuttaa eri koulutustaustojen omaavia henkilöitä, jotka tuovat tiimiin oman asiantuntijuutensa.

Karilan (2011, 81) mukaan moniammatillinen tiimityöskentely edellyttää tiimin jäsenten välisiä säännöllisiä neuvotteluja ja keskusteluja. Tiimityön kuuluessa päiväkotityöhön, tiimin toimivuus on avaintekijä työn onnistumiseen (Parrila ja Fonsén 2016, 81). Onnistumiseen tiimityö tarvitsee sitoutumista oman työtavan arviointiin, työssä oppimiseen ja oman ammatillisuuden kehittämiseen. Yhdessä sovitut työtavat ja tietoisuus perustehtävästä tekevät ryhmästä tiimin. Toimiva tiimi suunnittelee, toteuttaa ja arvioi toimintaa sekä yhdessä että henkilökohtaisesti. Sitoutunut ja yhteen hiileen puhaltava tiimi tarjoaa lapsille turvallisen kasvu- ja oppimisympäristön. (Mikkola ja Nivalainen 2014, 5.) Komi (2016, 10) korostaa jokaisen kykyä nähdä oma rooli tiimissä sekä siihen liittyvät vastuut. Tiimin jäsenet kaipaavat selkeyttä siihen, mitä heiltä odotetaan ja millaisella työnjaolla asiat tehdään, on kyse sitten oman tiimiin liittyvästä työstä tai jonkun asian vuoksi perustetusta tilapäisestä työryhmästä. Epäselvät työnjaot ovat ongelmien juuri, joista mahdolliset ongelmat kumpuavat. Opas (2013, 142) kuitenkin muistuttaa, että hyvä ja moniammatillinen tiimityö lisää yhteenkuuluvuutta ja erilaisen ammatillisen osaamisen hyödyntämistä koko päiväkodin kasvatusyhteisöön.

Kupila (2017, 302–304) korostaa vielä, että yhteisistä arjen kokemuksista oppiminen, ongelmatilanteiden pohtiminen ja kasvatuskäytäntöjen arviointi edistävät työyhteisön tiimin kehittämistä sekä muuttamista. Asiantuntijuus ja osaaminen ovat yksilöllisen ja yhteisöllisen asiantuntijuuden ja sosiaalisesti jaetun tiedon ja kyvykkyyden perustana. Varhaiskasvatuksessa ammattilaisilla on mahdollisuus oppia toinen toisiltaan työyhteisön sosiaalisten käytäntöjen vuoksi. Kollegat voivat olla paras tuki oman kehittymisen haastamiseksi ja tukemiseksi. Omaa asiantuntijuuttaan ja kehittymistään voi peilata kollegan kokemuksiin.

Järvinen ja Mikkola (2015, 60) yhtyvät Kupilan ajatuksiin ja korostavat toimintakulttuurin syntymissä vuorovaikutuksen tärkeyttä. Hyvällä vuorovaikutuksella luodaan tiimille toimintakulttuuri missä voidaan puhua ja sopia työtavoista sekä kehittää tiimin asiantuntijuutta. Mikäli tiimissä ei vallitse toimintakulttuuri, jossa ei uskalleta puhua tiimin toiminta voi konfliktoitua. Konfliktien ratkaisuun tarvitaan joskus ylemmän johdon tukea, mikäli sitä ei tiimi omin avuin osaa ratkaista. Opas (2013, 142) lisää, että tiimityön avulla on mahdollista saavuttaa yhteisöllinen kasvattajien ja lasten muodostama kasvatusyhteisö, jossa hyvä vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuus toteutuu. Tällaisessa yhteisössä on sekä työntekijöillä että lapsilla lupa iloita, onnistua ja epäonnistua. Työntekijöillä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä kohti yhä suurempaa ammatillisuutta ja tietoisuutta omasta kasvattajuudestaan.

Varhaiskasvatuksessa osallistutaan tiimityöhön ja erilaisiin työryhmiin moniammatillisessa ja organisaatorajat ylittävässä työskentelyssä (Kupila 2017, 305.) Moniammatillista yhteistyötä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Asiaa voidaan katsoa esimerkiksi asiakkaan, työntekijän, moniammatillisen työryhmän tai eri organisaatioiden työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta katsottuna moniammatillinen työ liittyy tiimimäiseen työhön. Tiimi yleensä koostuu eri koulutuksen saaneista asiantuntijoista, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Jokaisella asiantuntijalla on oma tieteellinen asiantuntijuusalue sekä erityistietämystä oman organisaation toiminnasta. (Katsisko, Kolkka, Vuokila-Oikkonen 2014, 10.) Isoherrasen (2012, 10–31) mukaan moniammatillinen yhteistyö voidaan määritellä prosessiksi, missä kaksi tai useampaa ammattilaista kä-

sittelee yhteistä ongelmaa. Ammatillaiset ovat valmiita jakamaan tietämyksensä toisilleen ja he kunnioittavat toisten mielipiteitä. Yhteistyö on suunnitelmallista ja toiminnan keskiössä on asiakkaan tarpeet.

Moniammatillinen tiimityö on voimavara päiväkodeissa, kun henkilöstön osaaminen, ammattiroolit ja tehtävät toteutuvat tarkoituksenmukaisella tavalla. Parhaimmillaan kaikki lapsiryhmässä työskentelevät kasvatus- ja opetusvastuussa olevat henkilöt tuovat ryhmään oman koulutustaustansa mukaisen osaamisen kaikkien lasten kasvun ja oppimisen tukemiseksi. Tiimeissä tämä merkitsee jaettua asiantuntijuutta, jolloin jokainen työntekijä tuo esille oman osaamisensa hyödynnettäväksi lasten ja perheiden hyväksi. Jaetun asiantuntijuuden avulla työntekijät oppivat toisiltaan ja voivat hyödyntää toistensa osaamista perustehtävien toteuttamisessa. (Hintikka ja Teppo 2019; Ltol 2016.)

Lastentarhanopettajalla on vastuu tiimin pedagogiikasta. Hänen tehtävänä on ohjata tiimin kasvattajia pedagogisten menetelmien käyttöön sekä samalla oppia toisilta tiimin jäseniltä. Muistettavaa on, että jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu siitä, että hyvä pedagogiikka tapahtuu päivittäin. Toimivassa moniammatillisessa tiimissä kaikkien työntekijöiden ammattiosaamista hyödynnetään ja näin ollen tiimin osaamisalue myös laajenee. Tiimin jäsenillä on sekä yhteisen että henkilökohtaisen osaamisen alueita, jotka liittyvät toisiinsa. Osaamista jaetaan ja opitaan samalla muilta. (Järvinen ja Mikkola 2015, 62–64.)

Kupila (2017, 305–306) nostaa esille tärkeän näkökulman, jossa osaamisen jakamisen voi liittyä myös haasteita. Tiimin jäsenten koulutustausta ovat usein erilaisia ja eritasoisia ja samanlaisuutta lähestyvä työnkuva yhdessä tiiviin keskinäisen vuorovaikutuksen ja riippuvaisuuden kanssa luovat haasteita työskentelylle lapsiryhmän kanssa. Lisähaasteita muodostavat yhteinen vastuu, työhön kohdistetut vaatimukset ja haasteet sekä niukkenevat resurssit. Järvinen ja Mikkola (2015, 65) korostavatkin, että toimivassa tiimissä jäsenten käsitys yhteisistä tarpeista on riittävän samansuuntainen ja työ sujuu tällöin, koska kasvattajat haluavat rakentaa joustavaa ja kasvua tukevaa arkea lapsille. Järvinen (2018, 5) tuo vielä esille, että varhaiskasvatuksen tiimin ilmapiirillä ja jokaisen kasvattajan johdonmukaisella työtavalla on vaikutus lapsen hyvinvointiin ja oppimiseen. Hintikka ja Teppo (2019) korostavat, että hyvä ja kehittyvä kasvatusyhteisö perustuu monialaiseen sekä monenlaiseen asiantuntijuuteen. Eri koulutustaustoilla sekä työkokemuksilla varustetut tiimin jäsenet omaavat yksilöllisiä taitoja, jotka tuovat tiimiin vahvuutta, mikäli ne tiedostetaan ja osataan hyödyntää. Tiimin jäsenet ovat toisilleen parhaimmassa tapauksessa rikkaus ja tuki, jotka auttavat toisiaan kehittymään ammatillisesti myönteiseen suuntaan varhaiskasvatustyössä.

Vastuuta tulee ja pitää jakaa henkilökohtaisten mielenkiintojen mukaan. Kaikkien löytäessä paikkansa tiimissä ja saadessaan toteuttaa työtään omien vahvuuksien mukaisesti, on työ huomattavasti motivoivampaa. Tiimityöhön vaikuttaa se, miten työntekijöiden persoonalliset piirteet sopivat yhteen. Yllämainittujen asioiden tarkastelu yksin ja yhdessä johtavat toimivan työtiimin muodostumiseen. (Ahonen 2017, 40.) Komi (2016, 11) on Ahosen kanssa samaa mieltä siitä, että tiimin jäsenten tulee tuntee itsensä sekä tunnistavansa erilaisuutensa muihin verrattuna. Tämän oivaltamisen avulla, tiimi voi hyvin.

5.3 Tiimityön johtaminen päiväkodissa

Esimestaidoista on puhuttu pitkään työelämässä. Esimiehiltä odotetaan tietoa ja taitoa. (Rytikangas 2011, 109.) Esimiehen tehtävä on vastata siitä, että työyhteisö on toimiva ja perustehtävää varten on saatu luotua tukevat rakenteet. Rakenteiden luomisen jälkeen, jokainen työntekijä vastaa siitä, että yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni ja niiden mukaan toimitaan. Rajat ja raamit työlle ja työyhteisölle muodostuu rakenteiden avulla. Rakenteiden tavoitteena on selkiyttää toiminnan painopisteet ja saada yhteisö- ja tiimitason prosessit hallintaan samalla kun lisätään työyhteisön sitoutumista yhteisiin sopimuksiin. (Mikkola ja Nivalainen 2014, 12.)

Rytikankaan (2011, 109) mukaan tänä päivänä työyhteisöissä alaistaidot on nostettu esille esimiestaitojen rinnalle. Alaistaidoilla tässä tarkoitetaan asioita, jotka tekevät henkilöstä hyvän työntekijän ja työyhteisön jäsenen. Järvinen ja Mikkola (2015, 62) tuovat esille, että työyhteisössä yksilöiden osaaminen muuttuu tiimiosaamiseksi, joka laajenee koko organisaation osaamiseksi. Yhteinen osaaminen vahvistuu, mutta se vaatii tiimiltä hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä puhuvaa toimintakulttuuria. Toimivan tiimin perustana on hyvä kasvuilmapiiri. Jokaisella työntekijällä on vastuu sujuvan arjen vahvistamisesta, sillä tiimin ilmapiiri vaikuttaa myös lapsiin. Jännitteet tiimin jäsenien välillä voivat kuormittaa lasta sekä työntekoa. Rytikangas (2011, 109–110) yhdistääkin esimies- ja alaistaidot yhteisiksi työyhteisötaitoiksi. Työyhteisötaitoissa tärkeimpänä nousevat esille yhteinen tahto luoda ja edistää yhteistä hyvää, kyky tuoda mielipiteet esille ja halu viedä asioita eteenpäin, avoin kommunikaatio, kyky ja halu auttaa työkavereita, tapa suhtautua työhön ja selkeät tavoitteet, suunnitelmallisuus ja hyvä organisointi omassa toiminnassa. Kukaan ei ole täydellinen, eikä keneltäkään odoteta täydellisyyttä. Työyhteisössä on hyvä olla armollinen toisille sekä itselle.

Päiväkodeissa johtajan tehtävänä on varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden mukaan edistää osallistavaa toimintakulttuuria luomalla mahdollisuuksia ammatilliseen keskusteluun ja rohkaisemalla henkilöstöä kehittämään ja innovoimaan pedagogista työtään (Hujala, Heikka ja Halttunen 2017, 288). Järvinen ja Mikkola (2015, 70) korostavat esimiehen kykyä tunnistaa omaa osaamistaan ja kehittämishaasteitaan sekä ymmärtää työyhteisön dynamiikkaa. Esimies toimii mallina työyhteisölle arvostavasta, rakentavasta ja kohtaavasta vuorovaikutuksesta. Hänen vastuullaan on, että työyhteisön erilaiset äänet saadaan kuuluville ja sopimukset, joita tehdään ovat sellaisia joihin työyhteisö voi sitoutua.

Mikkola ja Nivalainen (2014, 12) tuovat esille sen, että esimiehen vastuu alueeseen kuuluu, että tiimipalaverit voidaan järjestää. Hänen tulee olla mukana tiimipalavereissa säännöllisin väliajoin, jotta hän tietää mitä ryhmän lapsille ja perheille kuuluu sekä mihin tiimi tarvitsee mahdollisesti apua. Päiväkodin tiimin jäsenet ovat erilaisissa työvuoroissa ja näkevät toisiaan sellaisissa tilanteissa, missä koko lapsiryhmä voi olla samanaikaisesti paikalla. Henkilökunnan keskustelutarpeisiin on useimmiten hankala löytää aikaa sillä aikaa ei voida ottaa lasten tarpeista. Tämän vuoksi päiväkodit organisoivat eri tavoin keskinäisiä tiimipalavereita, joissa käydään läpi tiimin ja lapsiryhmän asioita. Tiimin kehittämisen kannalta on tärkeää, että aika saadaan järjestettyä. (Kupila 2017, 307.)

Palavereiden avulla työyhteisö-, tiimi ja yksilötasolla varmistetaan arjen sujuminen (Mikkola ja Nivalainen 2014, 12). Työyhteisön toimintarakenteet tulee olla selkeät, jotta mahdollisuus säännöllisiin tiimikeskusteluihin onnistuu (Karila 2011, 86). Työyhteisöille tulee varata aika ja paikka keskustelulle, käytännön asioiden läpikäymiselle sekä päätöksenteolle. Palaveriajoista tulee pitää kiinni ja niiden sisältöä on arvioitava säännöllisesti. Viikoittaiset talon palaverit varmistavat arjen sujumisen. Palaverihin tulee ennakkoon tehdä esityslista ja sopia kuinka asiat kirjataan, jotta pöytäkirja on luettavissa myös heille, jotka eivät ole kokoukseen päässeet. (Mikkola ja Nivalainen 2014, 12.)

Salminen (2017, 41–42) korostaa, että tiimin yhteistyötä tehdään erilaisten kokousten myötä. Huonosti organisoidut kokoukset ovat huolenaihe monilla työpaikoilla. Kokoukset, jotka on suunniteltu huonosti, koetaan turhaksi tiimityön kehittämisen, mielipiteiden vaihtamisen ja uusien ideoiden tuottamisen sijaan. Huonosti suunnitellut kokoukset vievät aikaa ja heikentävät osallistujien energiatasoa, motivaatiota ja sitoutumista. Tärkeää on huolellisesti miettiä, mihin tiimin jäsenten työaikaa käytetään. Hyvän tiimikokouksen tulee palvella kaikkia osallistujia, antaa tiimin jäsenille mahdollisuus kertoa omia ajatuksia sekä toimia yhteishengen luojana. Hyvä on myös pohtia, mitkä asiat tulee käsitellä koko tiimin toimesta ja mitä asioita voidaan pohtia esimerkiksi tehokkaammin pienemmissä ryhmissä.

Tiimikokous olisi hyvä pitää viikoittain, jossa tiimillä on mahdollisuus tutkia ja arvioida, millaisia ilmiöitä lapsiryhmässä ja tiimissä tapahtuu. Jotta tiimikokous onnistuu, vaatii se järjestelyjä muiden ryhmien osalta. Mikäli tiimikokous pidetään viikoittain, mahdollistaa se tiimille työvuoden aikana jopa 45 kertaa aikaa arvioida ja kehittää toimintaa. Tiimikokouksissa työntekijät voivat antaa sekä saada palautetta omasta työstään. Yhteisten asioiden kirjaaminen, sopiminen ja arvioiminen säännöllisesti antaa tiimille mahdollisuuden oppia ja pysyä perustehtävässä. (Mikkola ja Nivalainen 2014, 12–13.) Karila (2011, 82) kirjoittaa artikkelissaan, että osassa maamme päiväkodeissa henkilöstö on rakentanut yhdessä päiväkodin johtajan kanssa keskusteluja mahdollistavan käytännön, jossa viikoittaiset tiimipalaverit onnistuvat. Toisaalta on havaittavissa, että viikko toisensa perään, joissakin päiväkodeissa ei ole ollut aikaa yhteisille keskusteluille.

5.4 Tiimityön positiiviset vaikutukset päiväkodin arkeen

Voidaan pohtia, mitä hyötyä tiimistä on sen jäsenille sekä kuinka tiimityö vaikuttaa päiväkodin arkeen. Tiimityön tulisi tuottaa hyötyä jokaiselle jäsenelleen, jotta siihen voidaan sitoutua kunnolla. Tiimityö antaa mahdollisuuden meille saavuttaa omia tavoitteita, sillä hyvin harvat asiat nyky maailmassa ovat sellaisia, että ne voidaan saavuttaa yksin. Tiimi auttaa myös jäseniään selviytymään lisääntyneistä suorituspainesta, joita voi esiintyä organisaation taholta. Tiimin avulla sen jäsenten vaikutusvalta lisääntyy, sillä tiimin yhteiset näkemykset antavat suuremman painoarvon organisaatioissa kuin yksittäisen jäsenen. Työelämän ollessa tällä hetkellä muutostilassa, tiimitoiminta helpottaa kohtaamaan näitä muutoksia. Tiimi helpottaa myös uusien asioiden oppimista sekä tuottaa työhyvinvointia. Suurin osa aikuisiästämme kuuluu työn merkeissä. Se millaista työelämämme laatu on vaikuttaa myös elämän laatuamme. Työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota ja yksi tärkeimmistä

työhyvinvoinnin tekijöistä on työyhteisö ja sen toimivuus. Aito tiimi on parhaassa tapauksessa erinomainen työyhteisö, joka tukee ja kannustaa sen jäseniä, antaa energiaa sekä motivoi jaksamaan. Tiimin onnistumiset antavat hyvää ja positiivista energiaa kaikille sen jäsenille ja epäonnistumiset voidaan jakaa tiimin kesken. Tiimityö on parhaassa tapauksessa hauskaa, energiaa tuottavaa sekä luovuutta ja työniloa kirvoittavaa. (Salminen 2017, 71–81.)

Tiimissä on hyvä käydä avointa keskustelua ja luoda yhteinen näkemys siitä, miten oma tiimi toimii ja mitä se edellyttää muilta tiimin jäseniltä. Tiimi sopii keskustelujen pohjalta työskentelytavat ja kirjaa ne näkyville. (Mikkola ja Nivalainen 2014, 15.) Karila (2011, 86) tuo esille, että tiimeissä keskustelukäytännöt voivat olla vaihtelevia. Joissakin tiimeissä keskustelukäytänteitä kehitetään paljon ja koko tiimin toimintaa kehitetään myös tietoisesti. Kunnissa voidaan sopia, esimerkiksi että kaikki tiimit laativat tiimisopimuksen. Tiimisopimuksen tavoite on tehdä näkyväksi asiat, joihin tiimin jäsenet ovat sitoutuneet (Mikkola ja Nivalainen 2014, 15). Komi (2016, 11) puolestaan korostaa, että sovitut säännöt kertovat, mitkä asiat ovat tiimille tärkeitä. Yhdessä sovitut säännöt tuottavat odotuksia ja toimivat suosituksina, ne myös helpottavat ongelmiin tarttumista.

Päiväkotityössä ryhmässä toimimisen taidot ovat välttämättömiä osaamisen vaatimuksia. Työtä tehdään yksin ja yhdessä. Välillä joudutaan myös tekemään kompromisseja. Työelämässä tiimille ei aina löydy yhteistä keskustelu aikaa, mahdollisuutta eikä voimavaroja, joten toimivaa keskustelurakennetta ei voida pitää itsestään selvyytenä. Keskustelulle tulee luoda nämä rakenteet ja struktuuri. Monissa varhaiskasvatuksen työyhteisöissä keskustelukäytännöt ovat pitkälle kehitettyjä ja kasvattajatiimit toimivat yhteisenä keskustelu-ympäristönä. Tiimin jäsenet ovat tukena ja mahdollistavat toisen tiimin jäsenen ammatillisen osaamisen ja kehittymisen positiivisessa mielessä. Tiimin vastuulla on kehittämisilmapiirin luominen. Reflektiivinen ja vuorovaikutteinen tiimi on usein oppiva yhteisö, jolla on kapasiteettia oppia. Yhteinen tavoite yhdistää ja lisää yhteenkuuluvuutta. (Kupila 2017, 309.)

Salminen (2017, 43) tuo esille samoja ajatuksia kuin Kupila tiimistä ja sen asiantuntijuuden kehittämisestä. Hyvän tiimin ominaisuuksiin kuuluu, että se voi kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa ja arvioida säännöllisesti vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. Jotta kehittymistä voi tapahtua, täytyy kaikkien tiimin jäsenten saada mahdollisuus osallistua arviointiin. Arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota tiimin kokonaisuuteen sekä sen jäsenten toimintaan. Tiimin jäsenet, jotka pystyvät antamaan toisille avointa ja kannustavaa, mutta myös haastavaa palautetta, voivat kehittyä huipputiimiksi. Jäsenten keskinäistä arviointia kutsutaan vertaisarviointiksi. Vertaisarviointista on paljon hyötyä, vaikka se voidaan aluksi kokea ahdistavana. Vertaisarviointi vahvistaa tiiminjäsenen vastuullisuutta tiimin toiminnasta, mahdollistaa avoimen ja rehellisen keskustelukulttuurin, osoittaa tiimin jäsenten vahvuuden sekä kehittämiskohteet ja auttaa tunnistamaan ja antamaan tunnustusta tiimin suorituksista.

Työelämän monitahoisuus vaatii varhaiskasvatuksessa työskentelevältä yhä enemmän kykyä ja valmiutta toimia työyhteisössä ja työyhteisönä sekä ottaa kollektiivisesti vastuuta lasten hyvästä elä-

mästä ja sen tukemisesta. Yhteisöllisyys ja yhteistyökyvyn kehittyminen on keskeistä. Tämä tarkoittaa työelämän yhteisöissä tapaa uudistaa ja kehittää ammatillisia käytäntöjä samalla kun kehitetään koko varhaiskasvatuksen ammattialaa. Työyhteisöissä tulisi luoda yhteiseen ongelmanratkaisuun, keskusteluun ja pohdintaan perustuvia toimintamuotoja. Päämääränä yhteistyöllä on sitouttaa yksittäisen kasvatusalan asiantuntijan asiantuntijuutta tukevaan ja kollegiaaliseen prosessiin, jotta hän löytäisi ammatillisiin kysymyksiin uusia ajattelutapoja. (Kupila 2017, 311.)

Tiimisopimus ja ryhmävasu ovat työvälineitä, jotka auttavat pohtimaan, sopimaan ja kirjaamaan toimintatapoja. Tiimisopimusta tarkastellaan säännöllisin väliajoin tiimin viikkopalaverissa ja samalla siinä voidaan pohtia tiimin toimintatapoja. Tiimin jäsenten sitoutuessa yhteisiin tavoitteisiin, on tiimillä mahdollisuus kasvaa todelliseksi tiimiksi. Tiimi kasvaa yhteisvastuulliseksi, kun yhteinen tavoite ja kunkin tiimin jäsenen tehtäväkuvat ovat selkeitä. Tiiminä kehittymisen seuraava kehitysvaihe on siirtyminen korkeatasoisen tiimin vaiheeseen. Korkeatasoinen tiimi pystyy arvioimaan toimintaansa asetettuihin tavoitteisiin ja kehittämään toimintaansa sen pohjalta. Oppivaksi tiimiksi voidaan kuvata tiimiä, jossa jäsenet ottavat vastuun oman kehittymisen lisäksi myös koko tiimistä. (Parrila ja Fonsén 2016, 82–83.)

Tiimin yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja käytäntöjen kirjaaminen tiimisopimukseen ja ryhmävasuun selkeyttävät pedagogisen vastuun toteuttamista ja tiimin sitoutumista sen perustehtävään. Valtakunnalliset ja paikalliset varhaiskasvatuksen arvot, päämäärät ja linjaukset toteutuvat hyvän suunnittelun kautta laadukkaaksi pedagogiseksi toiminnaksi. Yhteisten keskustelujen, arvioinnin ja dokumentoinnin kautta syntyy toimintakulttuuri. Toimiva tiimi osaa suunnitella, arvioida ja kehittää sekä yhteistä että henkilökohtaista. Tiimin toimintaa rikastaa jokaisen kasvattajan ammatillinen osaaminen ja oppiminen. Hyvin käytäntöjen esille tuominen laajentaa ne parhaimmillaan koko työyhteisön osaamiseksi. (Järvinen 2018, 5.)

Hyvän tiimityön kulmakiviä ovat sitoutuminen, luottamus, avoimuus, keskustelevuus, joustavuus, myönteinen ja kannustava asenne sekä toisen työn kunnioittaminen. Jokainen työntekijä vastaa omasta toiminnastaan ja tiiminä vastuuta kannetaan yhteisen perustehtävän toteuttamisesta. (Järvinen 2018, 11). Salminen (2017, 30) tuo esille, että tiimityössä voidaan hyödyntää niin sanottua palapeliorganisaatiota. Palapeliorganisaation ajatus perustuu jokaisen ihmisen yksilöllisen osaamisen, mielenkiinnon kohteiden ja kokemushistorian tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tiimin vastuulla olevien tehtävien jakaminen taitavasti tiimin jäsenten kesken, mahdollistaa luovan työnjaon, jossa kaikille jäsenille saadaan sovittua hänelle sopiva tehtäväkuvaus ja jotka yhdessä muodostavat tiimille sovitun vastuualueen.

Palapeliorganisaatiossa on mahdollisuus saada suurempi osa tiimin jäsenten osaamista käyttöön ja samalla parantaa myös jäsenten työhyvinvointia. Tämän voidaan sanoa johtuvan siitä, että ihminen on yleensä tyytyväisempi voidessaan keskittyä enemmän sellaisiin tehtäviin, jotka häntä kiinnostavat ja joita hän kokee osaavansa. Palapeliorganisaatio lisää työn mielekkyyttä, joka puolestaan lisää työhön käytettävää energiaa, minkä avulla saadaan aikaan parempia tuloksia ja työssä onnistumisen

kokemuksia. Parhaassa tapauksessa kaikkien tiimin jäsenten työtehtävät ovat sopiva sekoitus mielenkiinnon kohteita sekä sovittuja rutiinitehtäviä. Tällainen työ antaa mahdollisuuden tekijälleen nauttia sovittua käyttäytymistä; innostua, ponnistella, onnistua ja saada tämän myötä arvostusta ja merkityksen kokemuksia työlle ja elämälle. (Salminen 2017, 30–32.)

Carrero (2016) yhtyy Salmisen (2017) ajatuksiin ja kertoo omassa artikkelissaan viisi tekijää tiimin menestykseen. Tiimi koostuu eri laatuista ihmisistä, joiden kokemukset, suoritukset ja osaamiset vahvistavat ja tekevät tiimin toimivaksi. Voidaan nimetä viisi tekijää tiimin menestykseen. Ensimmäisenä on tärkeää, että tiimillä on yhteinen tavoite, johon kaikki sitoutuvat. Toinen tärkeä tekijä on jakaa työtehtävät sekä sopia yhteiset pelisäännöt. Työtehtävien jaossa on tärkeää huomioida eri henkilöiden vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet sekä heidän ammatillinen vastuu. Kolmas tärkeä ominaisuus tiimissä on, että kaikki sen jäsenet kokevat olevansa hyväksytyjä ja tärkeitä. Tiimin antaessa rohkaisevaa palautetta, olemalla avoin sekä panostamalla vuorovaikutukseen tiimin toiminta on sujuvaa. Avoimuus, luottamus, kannustaminen ja viestintä ovat tärkeitä. Neljäntenä tekijänä toimiva tiimi kykenee ongelmanratkaisuun. Ongelmanratkaisutaito on luonteva osa tiimityötä. Viimeinen tärkeä tekijä on erilaisuudesta ammentaminen. Tärkeää on osata tiimissä hyödyntää ihmisten erilaisia tietoja ja taitoja. Yhdistämällä erilaisuutta ja hyödyntämällä sitä, tiimillä on parempi mahdollisuus luoda uutta ja saada parempia tuloksia.

Salminen (2017, 35) kiteyttää vielä hyvin, että hyvän tiimin jäsenet puhaltavat yhteen hiileen, työ etenee sovitusti, ristiriidat ja ongelmatilanteet ratkaistaan eikä tiimin keskuudessa ole henkilökohtaisia ristiriitoja. Kaikki tiimin jäsenet myös kokevat saavansa yhteistyöstä enemmän kuin mitä se heiltä vaatii. Yhdessä tekemisestä syntyy flow-tiloja, jotka tuottavat toimintaenergiaa, uutta ajattelua ja uusia innovaatioita. Opas (2013, 144) korostaa vielä, että hyvä tiimityö palvelee organisaatiotasoa taloudellisesti ja tehokkaasti. Tämä näkyy siinä, että tiimit saavat vastuun lisäksi valtaa päättää erilaisista toimintaan liittyvistä asioista. Työntekijät ovat myös motivoituneita tekemään työtä sitoutuneesti, kun heille annetaan mahdollisuus osallistua oman työn suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin.

Salminen (2017), Carrero (2016), Järvinen (2018) ja Opas (2013) kuvaavat erittäin hyvin toimivan tiimin ominaisuuksia ja tekijöitä, mitkä vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Päiväkodissa tiimityö on tärkeässä roolissa ja siihen panostaminen tuottaa energiaa sekä hyviä tuloksia niin organisaatio kuin työntekijä tasolla. Työntekijöiden kokiessa oman työnsä mielekkääksi, sitouttaa se heidät työskentelemään omassa tiimissä sekä työpaikassa paremmin.

5.5 Tiimisopimus päiväkodin tiimityötä ohjaava asiakirja

Tiimisopimus on koettu kasvattajatiimien hyväksi välineeksi, jonka avulla voidaan luoda yhteisiä linjauksia. Tiimisopimus on kasvattajatiimin jäsenten yhteisesti tehty sopimus, jossa määritellään ryhmän toiminta ja pedagogiikkaa määrittävät arvot, käytänteet ja työnjako. Yhteinen sopimus laaditaan johtajan tuella ja se pohjautuu valtakunnallisen ja paikallisen vasun arvo pohjaan. Tiimisopimuksen hyväksi puoleksi on koettu yhteisestä työnjaosta sopiminen, dokumentointi, keskustelut ja

arvioinnit. Tiimin kehityskeskusteluja käydään tiimisopimusten pohjalta. Kehityskeskustelut ovat työn arvioinnin ja kehittämisen kannalta tärkeitä ja ne tekevät tiimin toiminnan näkyväksi. (Parrila ja Fonsen 2016, 84.)

Tiimisopimusta ja ryhmävasua käytetään joissakin kunnissa samana kokonaisuutena. Ryhmävasu on asiakirja, joka käsittää tiimin pedagogiikkaa sen suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. Tiimisopimus puolestaan kuvastaa tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, tiimin edellytyksiä toimia ja kehittyä. Sopimukseen kirjataan tiimipalaverikäytännöt, tiedottaminen, vuorovaikutuksen pelisäännöt, ristiriitojen ratkaiseminen, arviointiin ja kehittämiseen liittyvät käytännöt, tiimin jäsenten vahvuudet ja niiden hyödyntäminen, tiimin jäsenten vastualueet ja lastentarhanopettajan pedagoginen vastuu. Yhdessä laadittu ja allekirjoitettu sopimus sitouttaa paremmin. Tiimisopimuksen tavoitteena on mahdollistaa tiimin toimivuuden arviointi ja tiiminä kehittyminen. (Parrila ja Fonsen 2016, 84–86.)

Tiimisopimukseen kirjataan tiimin jäsenten perustiedot, heidät vahvuudet ja kehittymistavoitteet. Tiimin vahvuudet, voimavarat ja kehittymistavoitteet määritellään myös tiimisopimukseen. Sopimukseen kirjataan myös hyvän vuorovaikutuksen pelisäännöt, joita tiimissä noudatetaan. Yleiset linjaukset kasvatustoimintaa ohjaavista keskeisistä arvoista, periaatteista ja työnjaosta määritellään myös. Keskeisenä tehtävänä tiimisopimuksella on toimia kasvattajatiimin työvälineenä. Sopimukseen tulee kirjata, mitkä ovat tiimin kehittämisen työvälineet ja käytänteet ja kuka arvioi ja vastaa kehittämiskohteiden esiin tuomisesta ja niiden toteuttamisesta. Työnjaosta ja vastuista sopiminen sekä yksikkö- että koko tiimin tasolla selkiyttävät työn tekemisen pelisääntöjä. Tiimisopimukseen voidaan kirjata myös koko organisaatiota koskevat vastuunjaot ja käytänteet palavereiden ja neuvottelujen toteuttamisesta ja osallistumisesta. (Parrila ja Fonsen 2016, 88.)

Tiimisopimuksen arviointi täytyy tapahtua säännöllisesti. On tärkeää tuoda esiin kehittämishaasteita ja arvioida rehellisesti toteutettua toimintaa. Arvioidessa tulee osata tarkastella työtään objektiivisesti eikä ottaa sitä henkilökohtaisesti. Arviointi herättää ihmisissä monenlaisia tunteita ja tunteiden läpikäyminen kuuluu ammatilliseen kasvuun. (Parrila ja Fonsen 2016, 90.)

Päiväkoti Hoijakassa on tiimisopimukset rakennettu keväällä 2018. Tiimisopimukseen on kirjattu ylläolevan teorian mukaisia asioita sekä tehty yhteisiä linjauksia toimintatavoista ja periaatteista. Tiimisopimukset ovat käytössä ensimmäistä kertaa päiväkodin toiminta-aikana ja niitä tullaan varmasti tulevaisuudessa arvioimaan aivan kuten Parrila ja Fonsen (2016) tähdentävät omassa kirjoituksessaan. Arviointi on tärkeää, jotta tiimityötä voidaan kehittää. Samalla myös tiimin jäsenet voivat kehittyä arviointiprosessin aikana sekä kasvaa näin tiimin jäsenenä.

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyön tilaajana toimi Pyhäjärven kaupunki, sivistystoimi ja varhaiskasvatus. Aihe pohdittiin yhdessä Päiväkoti Hoijakan johtajan kanssa. Opinnäytetyössä tutkittiin Päiväkoti Hoijakassa tapahtuvaa tiimityöskentelyä. Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää, millaista tiimityöskentely on tällä hetkellä päiväkotia Hoijakassa. Päiväkoti Hoijakan sisällä toimii neljä eri tiimiä ja opinnäytetyössä selvitetään, miten tiimit kokevat oman työskentelynsä.

Päiväkoti Hoijakan johtaja päätti kokeilla kevään 2018 aikana uudenlaista mallia tiimityöskentelyn mahdollistamiseksi Päiväkoti Hoijakassa. Uudessa mallissa kiky ajan pidennys (6min/per päivä, 0,5h/per viikko) kerrytettiin kolmen viikon työvuorolistassa yhdeksi 1,5 tunnin kokonaisuudeksi, joka käytettiin tiimityöskentelyyn. Tämä 1,5 tunnin pituinen tiimi-ilta pidettiin listan viimeisellä viikolla arki-iltana. Tämän 1,5 tunnin aikana oli tarkoitus käydä läpi oman tiimin asioita sekä koko talon työyhteisöä koskettavia asioita.

Opinnäytetyössä tehtiin kaksi haastattelua henkilökunnalle. Ensimmäisen haastattelun avulla selvitettiin tiimityöskentelyn tämän hetkistä tilaa. Tämä haastattelu oli yksilöhaastattelu ja se pidettiin 15 henkilökunnan jäsenelle. Uuden tiimi-ilta kokeilun jälkeen tehtiin uusi haastattelu neljälle eri päiväkodin tiimille. Nämä haastattelut pidettiin ryhmähaastatteluna ja niissä tiimeiltä kysyttiin heidän kokemuksiaan uudesta tiimi-ilta toimintamallista. Tiimin jäseniltä haluttiin selvittää, miten uusi toimintamalli on koettu. Onko uusi kokeilu parantanut tiimityöskentelyä vai onko se koettu kenties työllistäväksi.

Tavoitteena opinnäytetyöllä oli saada tietoa toimeksiantajalle päiväkodin tiimityöstä. Opinnäytetyön avulla saadun tiedon perusteella työnantaja voi pohtia, miten tulevaisuudessa mahdollistaa tiimityöskentelyn, mihinkä asioihin tulee panostaa ja mitä asioita tulee kenties poistaa työkäytänteistä. Toimeksiantaja saa opinnäytetyön avulla tietoa esimerkiksi mitkä asiat henkilökunnan mielestä tulee huomioida suunniteltaessa lapsiryhmiä ja henkilökunnan sijoittumista niihin. Opinnäytetyön avulla saadun tiedon perusteella toimeksiantaja voi vertailla koetaanko tiimityöskentely jossakin lapsiryhmässä haastavammaksi kuin toisessa ja jos on näin, niin miksi. Tällä hetkellä Päiväkoti Hoijakan vuoroa tarjoava ryhmä ei ole esimerkiksi saanut omaa tiimityöskentelyä toimimaan erilaisten syiden vuoksi. Tällä uudella tiimi-ilta kokeilulla, jossa tiimityöskentelyyn varataan tietty aika säännöllisin väliajoin, haettiin vastauksia siihen, auttaisiko se tehostamaan päiväkodin tiimityöskentelyä. Tarkoituksena opinnäytetyöllä oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa tiimityöskentelystä sekä siitä, miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää paremmaksi.

Opinnäytetyötä varten oli tutkittu teoretietoa tiimityöskentelystä sekä Suomessa että kansainvälisesti. Tiimityöskentelystä, sen tavoitteista ja hyödyistä haluttiin saada tietoa, joiden avulla rakennettiin tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sekä päätettiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmä. Hankitun teoretiedon avulla luotiin haastatteluteemat Päiväkoti Hoijakan henkilökunnalle.

Tutkimustehtävänä opinnäytetyöllä oli saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena tiimityö koetaan Päiväkoti Hoijakassa?
2. Millaisia kokemuksia uusi tiimi-ilta kokeilu on tuonut tiimityöskentelyyn?

6.1 Laadullisen tutkimuksen lähtökohtia

Päätyminen laadulliseen tutkimukseen tulee kysymykseen silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta eikä ole olemassa teoriaa, mikä selittäisi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön. Laadullisella tutkimuksella halutaan saada ymmärrys ilmiöstä ja vastaus kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?”. (Kananen 2017, 32.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan merkityksen maailma ja sen tutkiminen on keskeisessä asemassa. Kvalitatiivinen tutkimus pitää sisällään erilaisia suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on tutkijansa versio tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimus mahdollistaa monen tyyppisiä ratkaisuja tutkittavasta ilmiöstä. (Vilkka 2015, 118; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 3–4.)

Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on tärkeä. Teorialla laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan yleensä tutkimuksen viitekehystä, ns. tutkimuksen teoreettista osuutta. Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 18.) Teorian ja tutkimusongelman välillä tulisi olla looginen jatkumo. Tutkijan tehtävänä on rakentaa teoriasta yhteenveto siitä, miten käsiteltyä aihetta on aiemmin lähestytty ja millaisin tuloksin. Teorialla voidaan tuoda esille myös se, mitä asiasta ei vielä tiedetä ja näin ollen teoria ohjaa tutkijaa etsimään uutta tietoa. Teoriaa tarvitaan myös aineistonkeruun suunnitteluun. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 10.)

Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan ilmiöstä syvällisempi näkemys. Se, mihin tutkimustuloksia käytetään määrittää näkemyksen syvällisyyden. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä muutamaaan havaintoyksikköön, joita voidaan tutkia laadullisin tutkimuksen keinoin perusteellisesti. Muistettavaa on, että saadut tulokset ovat voimassa aina kohdetapauksessa eivätkä anna näin mahdollisuutta yleistämiseen. Valitsemalla laadullisen tutkimuksen, kehitetään reaalia maailmaa selittäviä teorioita ja malleja. (Kananen 2017, 33.)

Tutkijan valitessa laadullisen tutkimuksen, on hän kiinnostunut siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaalia maailmaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan ja tutkijan välillä on suora kontakti. Tutkijalle tyypillistä on, että hän menee ilmiön pariin haastattelemaan ja havainnoimaan asioita. Tutkimus toisin sanoen tehdään aidossa kontekstissa. (Kananen 2017, 36.)

Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen tieto saatiin Päiväkoti Hoijakan henkilökunnalta. Opinnäytetyötä varten kerätty teorian tieto on auttanut rakentamaan haastatteluteemoja, joissa tiimityöskentelyä on käsitelty syvällisemmin haastattelujen myötä. Haastattelujen avulla on tiimityöskentelystä saatu syvällisempi näkemys, joka auttaa kehittämään tiimityöskentelyä päiväkodissa.

Tutkimusluvan tälle opinnäytetyölle myönsi Pyhäjärven kaupungin sivistystoimi. Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen valitsemista puolsivat henkilöstökeskeinen tutkimustehtävä, jossa aineiston kerääminen suoraan kohderyhmältä haastattelun keinoin onnistui. Päätyminen laadullisen tutkimuksen tekemiseen oli perusteltua, koska haluttiin tutkia ja saada vastauksia Päiväkoti Hoijakan henkilökunnalta heidän kokemuksistaan tiimityöskentelystä sekä miten he kokivat kiky ajan tuoman työajanpidennyksen käyttämisen tiimityöskentelyyn.

6.2 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelminä laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa. Näitä lueteltuja menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, yksinään tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71.) Kananen (2017, 33–35) korostaa, että laadullisessa tutkimuksessa ei etukäteen voida sopia, kuinka paljon ja mitä aineistoa kerätään. Aineistoa tulee kerätä sen verran, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija saa vastauksen tutkittavaan ilmiöön. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida laatia aineistonkeruuvaiheessa yksityiskohtaisia kysymyksiä, koska tällöin tutkimus olisi enemmän määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus.

Halutessamme tietää, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii jollakin tavalla, on luonnollista kysyä asiaa häneltä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 72). Tähän ajatukseen perustuu haastattelun idea (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 51–52). Haastattelu aineistonkeruu menetelmänä sopii erilaisiin tilanteisiin. Haastattelutilanne vaikuttaa siihen, kuinka muodollinen haastattelumuoto tulee olemaan. Haastattelun muotoja ovat strukturoitu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu sekä syvähaastattelu. Haastattelu on tutkimustarkoituksessa systemaattinen tiedonkeruu muoto, jolle asetetaan etukäteen tavoitteen. Haastattelun avulla pyritään saamaan päteviä ja luotettavia tietoja tiedonkeruu tavoitteen mukaisesti. (Kamk 2019.) Haastattelun tarkkuus ja muodollisuus riippuu siitä, millaista tietoa sillä tavoitellaan. Olipa kyseessä millainen haastattelu tahansa, niin se on aina ainutlaatuinen ja kielellinen vuorovaikutustilanne, joka on suunniteltava huolella. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 52.)

Joustavuutta pidetään yhtenä haastattelun etuna. Haastattelutilanteessa haastattelija voi esittää kysymykset uudelleen, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Tärkeintä haastattelussa on saada tietoa mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta. Tämän vuoksi on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelussa haastattelija voi toimia myös havainnoitsijana, eli hän voi kirjoittaa muistiin myös esimerkiksi sen, millä tyylillä asioita sanotaan. Tätä asiaa voidaan pitää yhtenä haastattelun etuna. Haastatteluun pystytään valitsemaan sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Haastattelulupa kysytään yleensä myös henkilökohtaisesti ja harvoin tiedonantajat kieltäytyvät haastattelusta. Näitä asioita voidaan pitää myös haastattelun tuomina etuina. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 72–74.)

Eskolan (2016) tutkielmassa on tuotu esille vain lastentarhanopettajien näkemyksiä ja kokemuksia päiväkodin toimivasta tiimistä. Tässä opinnäytetyössä Päiväkoti Hoijakassa työskentelevät työntekijät katsomatta heidän koulutustaustaansa pääsevät kertomaan oman mielipiteensä tiimityöstä ja oman tiimin tämän hetkisestä tilasta. Opinnäytetyössä halutaan saada vastauksia siihen, millaisena työntekijät näkevät oman tiimin tällä hetkellä sekä millaisia muutoksia tai kehittämisehdotuksia heillä olisi, jotta heidän tiiminsä olisi toimiva. Haastattelujen muodoista tähän opinnäytetyöhön on valittu teemahaastattelu. Teemahaastatteluja on pidetty aineiston keruu tilanteessa kaksi. Toinen haastattelu on pidetty yksilöhaastatteluna ja toinen ryhmähaastatteluna.

Ensimmäinen haastattelu pidettiin yksilöhaastatteluna, jolloin kerättiin tietoa tiimityöskentelyn tämän hetkisestä tilasta. Yksilöhaastatteluun päädyttiin sen takia, jotta jokainen tiimin jäsen voi luottamuksellisesti ja avoimesti kertoa oman mielipiteensä oman tiimin toiminnasta. Toinen haastattelu pidettiin uuden toimintakokeilun jälkeen ja siinä haastateltiin henkilöstöä heidän ajatuksistaan uudesta tiimi-ilta kokeilusta. Toinen haastattelu pidettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelussa haastateltiin päiväkodin neljää eri tiimiä omana ryhmänään. Ryhmähaastattelu sopii tähän toiseen haastatteluun, koska jokainen tiimi pystyi yhdessä tuomaan esille kokemuksia uuden toimintakokeilun vaikutuksesta tiimityöskentelyyn. Tässä haastattelussa henkilöstöltä kysyttiin heidän ajatuksiaan siitä, onko uusi toimintakokeilu tuonut tiimityöskentelyä ajatellen jotain muutosta omaan tiimityöhön ja millaiset kokemukset tästä heillä oli.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka on lähellä syvähaastattelua (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 45) tuovat esille, että teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimahaastattelun välimuodossa oleva haastattelu. Kananen (2017, 95) muistuttaa, että tärkein ominaisuus teemahaastattelulle on, että se edellyttää tutkijan ja tutkittavan fyysistä, samanaikaista läsnäoloa. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaisesti. Haastattelutilanteessa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75.) Ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa pyritään huomioimaan teemahaastattelussa ja vapaalle keskustelulle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään käymään läpi kaikkien tutkittavien kanssa (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 54). Kananen (2017, 95) muistuttaa, että teemahaastattelussa edetään haastattelevan ehdoilla.

Huolellinen aihepiiriin perehtyminen ja haastateltavien tilanteen tunteminen ovat edellytyksiä teemahaastattelulle. Teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisellä. Tutkimukseen osallistujien kohdalla täytyy käyttää myös harkintaa. Tutkittavaksi ei tule valita ketä tahansa vaan sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa tutkittavasta kohteesta. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 55.) Kananen (2017, 96) tuo esille, että tutkijalla olisi hyvä olla jonkinlainen ennakkonäkemys ilmiöstä, jotta hän voi laatia haastattelun teemat.

Tutkijalla on haastattelutilanteessa mukana lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, koska tavoitteena on, että tutkija voi keskittyä keskusteluun eikä papereihin. Teemat voi laittaa ylös lyhyin

ranskalaisin viivoin sekä laatia itselleen muutamia apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ylläpitämiseksi. Teemahaastattelussa pyritään keskustelemaan vapaasti annetuista teemoista ja niiden alateemoista. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 54.) Keskustelu käydään haastateltavan ehdoilla. On tärkeää aloittaa yhdestä teemasta yleisellä tasolla ja edetä yhden teeman osalta aina yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. (Kananen 2017, 96–97.)

Teemahaastattelu on suosittu menetelmä, esimerkiksi sen takia, että vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien puheelle. Teemojen perusteella tehtyjä haastatteluja on helppo analysoida teemoittain. On hyvä huomioida, että tutkijan ennakkoon asetetut teemat eivät välttämättä ole samat teemat, jotka aineistoa analysoimalla on osoittautunut olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. Aineiston teemoittelusta voi siirtyä tyypittelyyn ja aineistoa voidaan analysoida kvantitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. Teemahaastattelun analysoinnissa ei tarvitse edetä tietyllä tavalla. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 55–56.)

Ryhmähaastattelu on tilanne, jota on mahdollisuus käyttää yksilöhaastattelun sijaan tai sen ohessa. Ryhmähaastattelu tilanteessa keskustellaan tutkimuksen kohteena olevasta asiasta yhdessä, mutta haastattelijalla voi esittää välillä kysymyksiä myös yksittäisille ryhmän jäsenille. Käytettäessä ryhmähaastattelu ollaan kiinnostuneita esimerkiksi yksittäisten haastateltavien vastauksista tai merkityksenannoista. Tämän menetelmän avulla voidaan tutkia esimerkiksi, miten haastateltavat henkilöt muodostavat yhteisen näkemyksen jostakin asiasta tai millaiset normit ja arvot ryhmässä vallitsee ja millaiseksi vuorovaikutus muodostuu. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 56.)

Teemahaastattelurunkoa voidaan käyttää ryhmähaastattelussa, jolloin haastattelijan tulee huolehtia siitä, että kaikki valitut teemat käydään läpi. Samalla hän pyrkii innostamaan kaikkia ryhmän jäseniä monipuoliseen keskusteluun. Keskustelussa tavoitellaan, että se on vapaamuotoinen, joten strukturoitu lomake ei sovellu tähän menetelmään. Ryhmän koko kannattaa pitää sopivana. Mikäli ryhmä on suuri, niin tällöin keskustelun tallentaminen on vaikeaa ja suuri määrä ihmisiä voi toimia keskustelun innoituksen sijaan sen tyrehdyttäjänä. Etuina ryhmähaastattelulla on, että sen avulla saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Mikäli ryhmähenki on hyvä, ryhmä toimii sosiaalisena tukena ja puhuminen on rennompaa kuin yksilöhaastattelussa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 56–57.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilön teemahaastattelua sekä ryhmähaastattelua. Ennen haastattelujen alkua suoritettiin koehaastattelu, jossa tarkoituksena oli saada kokemusta haastattelutilanteesta sekä haastattelukysymysten soveltuvuudesta. Koehaastattelun jälkeen joitakin yksilöhaastattelun teemoja muuteltiin ja tarkennettiin. Koehaastattelun ja tutkimusluvun saamisen jälkeen aloitettiin tekemään yksilöhaastattelut Päiväkoti Hoijakan henkilöstölle. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Yksilöhaastatteluihin osallistui 15 työntekijää. Ennen yksilöhaastatteluja haastateltaville jaettiin opinnäytetyön saatekirje (liite 1). Haastattelut aloitettiin huhtikuussa 2018. Ennen haastatteluja haastateltavat henkilöt saivat itselleen haastatteluteemat

(liite 2). Haastatteluissa sovittiin jokaiselle oma sopiva aika ja haastatteluja pidettiin huhti- ja toukokuun aikana. Haastattelutilanteessa haastattelijalla oli apukysymykset mukana, jotka on liitetty haastatteluteemojen alle (liite 2).

Yksilöhaastattelujen jälkeen pidettiin ryhmähaastattelut. Ryhmähaastattelussa tiimeiltä kyseltiin liitteen 2 olevia asioita, joihin he saivat vastata tiiminä. Ryhmähaastattelussa haastateltiin Päiväkoti Hoijakan neljää eri tiimiä. Ryhmähaastattelut pidettiin touko- ja kesäkuun 2018 vaihteessa. Jokaisesta tiimistä haastatteluihin osallistui 3–4 ihmistä. Sekä yksilö- että ryhmähaastattelut nauhoitettiin nauhurille. Haastattelujen jälkeen haastattelut siirrettiin tietokoneelle, josta ne oli helppo kuunnella sekä litteroida. Aineiston litterointi tapahtui kesän 2018 aikana. Aineistoa kertyi 15 yksilöhaastattelun sekä 4 ryhmähaastattelun verran. Ajassa mitattuna aineistoa kertyi 250 minuuttia.

6.3 Analyysimenetelmä ja aineiston keräys

Analyysimenetelmänä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä voidaan käyttää sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia voidaan pitää väljänä mutta myös teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Se mahdollistaa monenlaisten tutkimusten tekemisen. Laadullisen tutkimuksen analyysi jaotellaan kahteen ryhmään. Toisessa ryhmässä tyypillistä on, että analyysia ohjaa teoreettinen asemointi. Toiseen ryhmään kuuluvat sellaiset analyysimuodot, joita ei ohjaa teoria, mutta niihin voidaan soveltaa suhteellisen vapaasti monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 103.)

Aineistolähtöisessä analyysissa tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu ohjaavat siihen, mitkä analyysiyksiköt valitaan. Ydinajatus on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Aiemmin tehdyillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään merkitystä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska oletetaan että analyysi on aineistolähtöistä. (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 108.)

Teorialähtöinen analyysi on perinteisin analyysimalli. Tämä analyysi nojaa johonkin teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tavallista on, että tutkimuksessa esitellään tämä malli ja sen pohjalta määritellään tutkimuksen kohteena olevat käsitteet. Tutkittavaa ilmiötä määritellään toisin sanoen jo olemassa olevan mukaisesti. Aineiston analyysia ohjaa jokin valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, kehys tai malli. Tämän analyysin pohjalla on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 110.) Kananen (2017, 143) muistuttaa, että teorialähtöisessä tarkastelussa on myös mahdollisuus testata teoriaa.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä analyysia, koska aineisto on määritelty tutkittavaa ilmiötä tässä tapauksessa Päiväkoti Hoijakan tiimityöskentelyä. Aineiston litterointi aloitettiin kesällä 2018. Ensimmäiseksi kaikki haastattelut kuunneltiin läpi ja kirjoitettiin puhtaaksi. Puhtaaksi kirjoituksen jälkeen kertynyt aineisto luettiin läpi. Tämän jälkeen toimittiin kuvion 2 mukaisesti. Kuviossa 2 on esitetty sisällönanalyysi, jonka ovat tehneet Tuomi ja Sarajärvi (2017, 123.)



KUVIO 2 Sisällönanalyysin kaavio (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 123.)

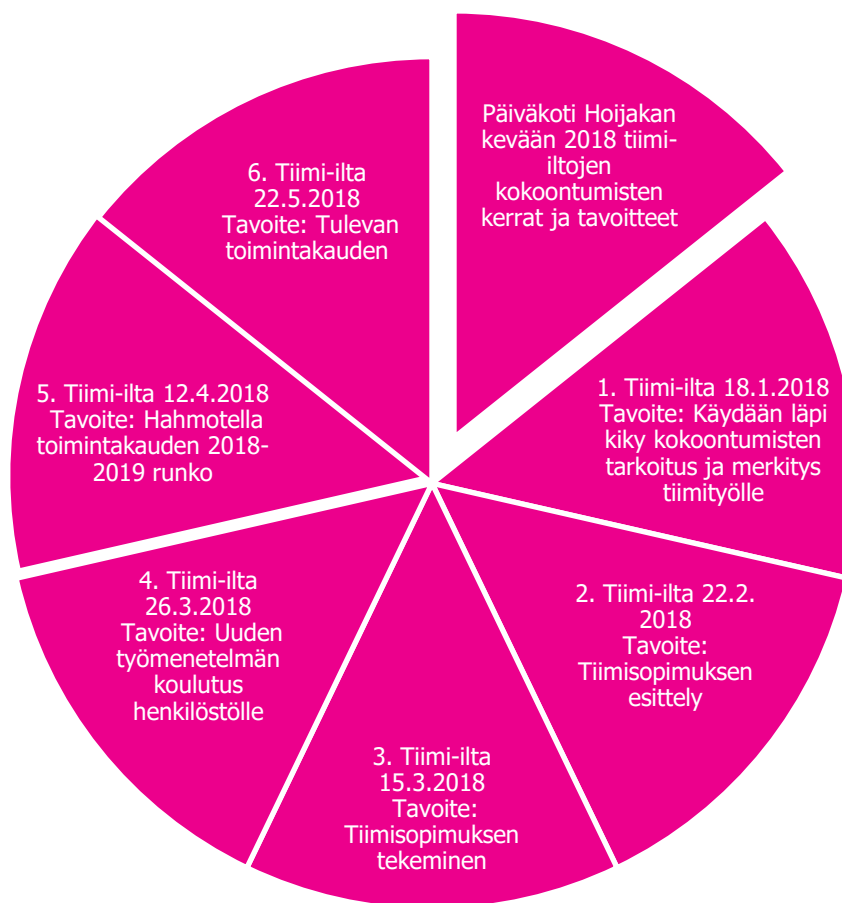
Ennen aineiston analysointia oli havaittavissa, että vastaajien antamissa haastatteluissa ilmenee paljon samoja aiheita eri yhteyksissä. Tämän vuoksi aineistosta lähdettiin hakemaan samankaltaisuuksia, joista voitiin muodostaa teemoja aineistolle. Saadut teemat jaoteltiin sekä yksilö- että ryhmähaastattelun aineistossa kolmeen eri yläluokkaan. Ryhmähaastattelujen analysointi vaiheessa oletuksena oli, että eri tiimit ovat kokeneet tiimi-ilta kokeilun eri tavalla riippuen oman tiimin sen hetkestä tilasta. Tulosten käsittelyosiossa on aineistosta tuotu esille suoria lainauksia, jotka kuvaavat hyvin haastateltavien työntekijöiden näkemyksiä tiimityöstä. Aineistossa on haastateltu päiväkodin työntekijöitä, jotka tekevät töitä 3–6 hengen tiimeissä lapsiryhmän koon mukaan.

Aineistosta etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka väri koodattiin erilaisilla väreillä. Väri koodaaminen helpotti samankaltaisten ilmausten etsimistä. Pelkistetyt ilmaukset listattiin, jonka jälkeen lähdettiin etsimään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien listaamisen jälkeen muodostettiin alaluokat. Alaluokista tehtiin yläluokat, jonka jälkeen muodostettiin kokoava käsite koko aineistolle. Yläluokiksi yksilöhaastatteluissa muodostuivat toimivan tiimin edellytykset, tiimityölle uhkakuvia tuovat asiat ja tiimityön kehittäminen. Kokoavaksi käsitteeksi aineistolle tuli Päiväkoti Hoijakan tiimityön tila ja tulevaisuus. Ryhmähaastattelussa yläluokiksi muodostuivat tiimi-iltojen positiiviset kokemukset, tiimi iltojen negatiiviset kokemukset ja tiimi-iltojen kehittämisideat. Yhdistäväksi tekijäksi nousi tiimi-iltojen kokemukset ja siitä Päiväkoti Hoijakan tiimityön tulevaisuus.

6.4 Yhteenveto kevään 2018 pidetyistä tiimi-illoista

Päiväkoti Hoijakassa toteutettiin kevään 2018 aikana uudenlainen kokeilu tiimityöskentelyyn liittyen. Kiky-ajan lisäämä työajan pidennys kerättiin kolmen viikon työvuorolistassa 1,5 tunnin mittaiseksi ajaksi, joka käytettiin henkilöstön tiimityöskentelyn tehostamiseksi. Kevään 2018 aikana ehdittiin tällaisia 1,5 tunnin mittaisia tiimi-iltoja pitää 6 kertaa. Jokaisella tiimi-illalle päiväkodin johtaja oli val-

miiksi miettinyt aiheen tai teeman, jonka ympärille kokoonnuttiin yhteen oman tiimin kanssa. Päiväkodin tiimi-iltojen kokoontumiset keväältä 2018 on kuvattu kuviossa 3. Tulevaisuudessa tapahtuville tiimi-illoille voidaan asettaa jatkossa erilaisia tavoitteita sekä teemoja, joidenka toteutumista voidaan arvioida.



KUVIO 3 Päiväkoti Hoijakan pidettyjen tiimi-iltojen kerrat ja niiden tavoitteet (Remes 2019.)

Ensimmäinen tiimi-ilta tapahtui 18.1. Tämän ensimmäisen illan tavoitteena oli kertoa, kuinka kiky lisäämä työajan pidennys käytetään keväällä 2018 Päiväkoti Hoijakassa sekä käydä läpi, mitä tällaiset tiimi-illat tarkoittavat ja kuinka ne voivat edistää tiimityöskentelyä. Toinen tiimi-ilta järjestettiin 22.2. ja tämän kerran tavoitteena oli esitellä tiimisopimusta sekä sen tärkeyttä henkilöstölle. Tällä kerralla jokainen päiväkodin neljästä tiimistä aloitti rakentamaan annettujen sopimus pohjien mukaan uutta tiimisopimusta omalle tiimilleen. Tiimisopimusta ei saatu valmiiksi tällä kertaa, joten kolmantena kertana 15.3. tiimisopimuksen tekoa jatkettiin. Tavoitteena kolmannelle kerralle oli saada oma tiimisopimus valmiiksi.

Neljäs tiimi-ilta järjestettiin 26.3. Tämän kerran tavoite oli antaa henkilöstölle uusia työmenetelmiä työhön. Tällä kerralla henkilöstöä koulutettiin uuden asian tiimoilta ja henkilöstölle järjestettiin koulutuskerta, joka kosketti sensomotoriikkaa sekä sitä, kuinka omassa työssään jokainen voi tukea lapsia tämän asian tiimoilta. Viides tiimi-ilta järjestettiin 12.4. ja tavoitteena oli rakentaa uudelle toimintakaudelle 2018–2019 suuntaviivoja. Jokainen tiimi valitsi tällöin uuden toimintakauden teeman,

jonka mukaisesti lähdettiin suunnittelemaan toimintakauden runkoa. Kuudes ja kevään viimeinen tiimi-ilta pidettiin 22.5. Tällöin viimeisteltiin tulevan uuden toimintakauden toimintarunkoa.

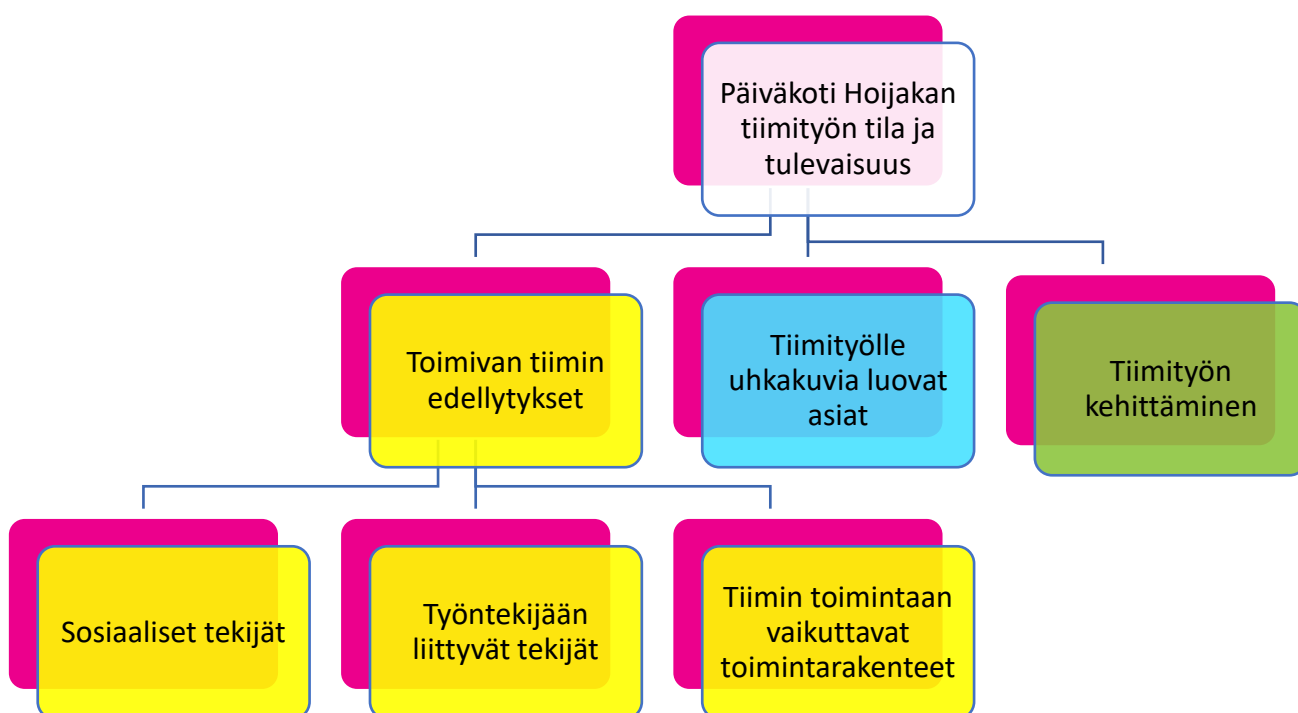
Kevään 2018 pidettyjen tiimi-iltojen sisältöä on arvioitu tämän opinnäytetyön kautta. Haastattelujen avulla on haettu tietoa, kuinka kiky myötä pidetyt tiimi-illat ovat vaikuttaneet päiväkodin henkilökunnan tiimityöskentelyyn. Haastattelujen aikana on keskusteltu tiimi-iltojen sisällöstä ja tavoitteista sekä, kuinka ne on koettu. Haastattelujen tiimoilta henkilöstön kanssa pohdittiin, kuinka jatkossa tiimi-iltojen tavoitteita voitaisiin yhdessä miettiä ja arvioida.

Tulevaisuuden tiimi-iltoja varten voidaan asettaa erilaisia tavoitteita, joita on mahdollisuus myös arvioida sekä kehittää. Päiväkoti Hoijakassa uusille tiimi-illoille on asetettu muutamia tärkeitä tavoitteita, joilla pyritään lisäämään työhyvinvointia sekä omassa tiimissä että koko työyhteisössä. Tavoitteena tiimi-illoilla on kehittää ammatillisuutta niin tiimissä kuin työyhteisössä. Ammatillisuuden kehittämisellä pyritään oppimaan työympäristöön. Tiimi-illoilla pyritään tuomaan esille uusia pedagogisia käytänteitä työyhteisön ja lapsiryhmän arkeen. Kokoontumisten avulla tuodaan esille uusia käytänteitä, joita voidaan soveltaa tiimityöskentelyyn. Tiimi-iltojen alussa tuodaan esille koko henkilökunnalle esimerkiksi käytyjen koulutusten koulutusterveiset sekä jaetaan tietoa ja keskustellaan näiden asioiden tiimoilta. Tärkeimpänä tavoitteena tiimi-illoilla on luoda työyhteisöön me-henkeä. Tiimi-illoilla voidaan oman tiimin kanssa kokoontua säännöllisin väliajoin sekä näin ollen tuoda esille jokaisen tiimin jäsenen ammatillista osaamista enemmän näkyväksi.

7 TULOKSET

Yksilöhaastattelujen tulokset

Yksilöhaastattelujen aineistoa analysoitiin ja sitä jäsennettiin kolmeen eri yläluokkaan. Yksilöhaastattelun tutkimuskysymyksenä oli ”Millaisena tiimityö koetaan Päiväkoti Hoijakassa?” Yläluokiksi muodostuivat toimivan tiimin edellytykset, tiimityölle uhkakuvia luovat tilanteet sekä tiimin kehittäminen. Kaikkia näitä yläluokkia yhdisti yksi yhteinen asia; Päiväkoti Hoijakan tiimityön tila ja tulevaisuus. Toimivan tiimin edellytyksissä nousi esille paljon asioita, jotka voitiin vielä jakaa kolmeen pienempään alaluokkaan. Alaluokiksi muodostuivat sosiaaliset tekijät, työntekijään liittyvät tekijät sekä tiimin ulkopuolelta vaikuttavat tekijät. Nämä asiat on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4 Yksilöhaastattelu aineiston luokittelua (Remes 2019.)

Tässä yhteydessä esitellään ensimmäiseksi kolmesta yläluokasta toimivan tiimin edellytykset, sekä niistä nousseet kolme alaluokkaa. Tuloksia selventämiseksi on toimivan tiimin edellytyksiä ja sen alaluokkia esitelty keltaisella väripohjalla. Näiden asioiden jälkeen tuloksissa tuodaan esille tiimityölle uhkakuvia luovat asiat, jotka on laitettu siniselle väripohjalle. Viimeisenä esille tuodaan vihreällä väripohjalla tiimityön kehittämistä ja siitä esille nousevia asioita. Värikoodeja on käytetty, jotta lukijan olisi helpompi selventää, mihin yläluokkaan tai yläluokasta muodostettuun alaluokkaan käsiteltävä asia kuuluu.

Toimivan tiimin edellytykset

Haastattelujen aineistosta oli helppo jaotella asioita toimivan tiimin edellytyksiin, sillä aineistosta kävi ilmi useampi tekijä, jotka kuvastivat tiimin toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Tiimin toimintaan vaikuttavat tekijät jaettiin vielä alaluokkiin; sosiaalisiin, työntekijään liittyviin sekä toimintaan vaikuttaviin toimintarakenteisiin. Nämä toimivan tiimin alaluokat on kuvattu kuviossa 5. Eniten aineistosta käy esille sosiaaliset tekijät, kuten vuorovaikutukseen, yhteistyötaitoihin sekä avoimuuteen liittyvät tekijät. Tärkeinä toimivan tiimin tekijöinä pidettiin myös tiimin ilmapiiriä, tiimihenkeä sekä luottamusta työkavereihin. Muutamat haastattelut korostivat myös tiimiläisten henkilökemioita sekä tiimin jäsenen persoonia. Tiimin suunnitteluaikaa, tiimipalavereiden tärkeyttä sekä yhteisesti sovittuja toimintaedellytyksiä tuotiin myös kaikissa haastatteluissa esille. Työntekijöihin liittyviä tekijöitä, kuten asennetta, motiivia ja joustavuutta tuotiin esille useassa haastattelussa. Omaa ammatillisuutta, koulutustaustojen tuomaa moniammatillisuutta sekä lapsen edun mukaista työskentelyä pidettiin erittäin tärkeinä tekijöinä, jotka vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Tiimin toimivuuteen vaikuttavaksi toimintarakenteiksi monissa haastatteluissa tuotiin esille esimiehen tuki, työskentelyyn vaikuttavat resurssit, kuten työvuorosuunnittelu, tiimityön varattu aika, kiire ja päiväkodin tila.



KUVIO 5 Toimivan tiimin alaluokat (Remes 2019.)

Sosiaaliset tekijät toimivan tiimin kannalta

Sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat Päiväkoti Hoijakassa tiimin toimivuuteen oli teema, joka kävi esille kaikissa haastatteluissa. **Kuviossa 5** on esitetty lyhyesti tärkeimmät sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Vuorovaikutus ja siihen liittyvät taidot nähtiin toimivan tiimin tärkeimpinä tekijöinä, jotka korostuivat kaikissa haastatteluissa ja sen eri vaiheissa. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat päiväkodissa työskentelevien ihmisten perustaitoja, jotka jokaiselta työntekijältä

tulisi löytyä. Päiväkodin tiimeissä työskentelee ihmisiä, jotka ovat persooniltaan erilaisia ja joilla kaikilla on erilainen tapa kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Kommunikointi ja hyvän yhteishengen luominen tiimiin sekä näiden ylläpitäminen koetaan tärkeinä tekijöinä, joihin tulee tiimissä panostaa. Tiimin avoin ilmapiiri, rakentava keskustelukulttuuri ja taito kuunnella sekä kunnioittaa toista tiimin jäsentä ovat toimivan tiimin merkkejä. Tiimikaverin kannustaminen, arvostaminen ja tukeminen on koettu tekijöiksi, jotka vahvistavat tiimiä toimimaan. Jotta tiimi voi toimia avoin ilmapiiri, jossa omataan hyvät yhteistyötaidot, koettiin tiimin toimivuuden kannalta oleellisiksi asioiksi.

Tiimissä vallitseva yhteishenki nähtiin tiimin toiminnan edellytyksenä; kyky tehdä yhteistyötä sekä omassa tiimissä että työyhteisössä nähtiin yhdeksi ominaisaidoksi, joka tiimin jäseneltä tulee löytyä. Tiimissä koettiin, että on tärkeää huomioida jokainen tiimin jäsen omana itsenään sekä kohdella kaikkia tasa-arvoisesti. Joustavuutta pidettiin tärkeänä ominaisuutena ja työkaverin puolesta oltiin valmiita joustamaan haastavissakin tilanteissa, jolloin myös tiimin yhteishengen luominen kohoaa. Päiväkodin tiimit kokivat tiimin ilmapiirin olevan sellaisia, joissa uskaltaa tuoda esille omat vahvuudet ja ideat sekä olla oma itsensä. Aineistosta korostui tiimin ilmapiirin lisäksi toisten kannustamisen ja tukemisen tärkeys, mikä on yhteistyön sujuvuuden kannalta suuressa arvossa. Haastateltavat toivat ilmi monesti, että toisten tukeminen ja auttaminen luo tiimiin luottamuksellisen ilmapiirin, missä kaikkien on hyvä tehdä töitä yhteisen tavoitteen eteen.

Ihmisten halu tehdä yhteistyötä ja se että tekee lasten parhaaksi sitä työtä. Se on se yksi päämäärä. Ja sitten että kuunnellaan niitä muita. Ja toisissaan tällaisissa vähän huonommissakin tilanteissa kannustetaan ja tuetaan.

Tiimien tasa-arvoinen kohtelu ja huomioiminen oli asia, mikä toi esiin eroavaisuuksia aineistosta. Eroavaisuuksien ilmenemiseen vaikutti ryhmän toimintamuoto. Päiväkodin neljä tiimiä eroavat toisistaan lapsiryhmän iän ja koon mukaan sekä työvuorollisesti. Neljästä tiimistä yksi tiimi on vuorohoito-ryhmä, yksi alle 3-vuotiaiden ryhmä ja kaksi ryhmää ovat 3–6-vuotiaiden ryhmiä. Suurin osa tiimeistä koki, että heitä kohdellaan tiiminä työyhteisössä tasa-arvoisesti. Jossakin tiimissä esiin nousi työvuorolliset asiat, joidenka vuoksi he kokivat olevansa epätasa-arvossa toisiin tiimeihin nähden.

Ja tavallaan meitä arvostetaan, mutta osaltaan taas voi olla tämmöinen ei-haluttais olla meidän ryhmässä. Että koetaan, että tämä on liian haasteellinen työajallisesti. Ehkä tämä tarvii tietyt persoonat tekemään tätä työtä.. Me ollaan voimavara tässä porukassa.

Eroavaisuuksien esille tullessa voidaan huomata, että tiimien tasa-arvoisuus ajatteluun vaikuttaa hyvin paljon se, mikä on tiimin ja lapsiryhmän koostumus. Vuorohoito on työajallisesti ja lapsiryhmältään haasteellisempi paikka toimia, kuin säännöllisin kellonajoin ja lapsien ikävuosien mukainen ryhmä. Tästä johtopäätöksenä voidaan ottaa kehitettävää näkökulmaa huomioon ja miettiä työyhteisössä, kuinka vuorohoitoa voidaan auttaa ja helpottaa, jotta siellä työtä tekevien ihmisten kokemus tasa-arvoisesta kohtelusta olisi samassa linjassa toisten tiimien kanssa.

Mutta turhan kuormittavaa on. Ne odottaa, että me hoidetaan kaikki. Itsestään selvytensä pidetään, kun meillä kuitenkin ollaan aina auki niin siinä sivussahan ne hoitaa, että he pääsevät mahdollisimman aikaisin töistä pois.

Päiväkodin tiimit kokivat, että toimivassa tiimissä on hyvä huumori, jossa on ripaus leikkimielisyyttä mukana. Tiimin ja työn vaativuuden kannalta, on hyvä välillä osata ottaa asioita kevyemmin huumorilla höystettynä. Huumori keventää työntekoa ja luo hyvän ilmapiirin, missä viihtyvät sekä aikuiset että lapset.

Ja minusta täytyy olla vähän huumorintajua tässä meidän työssä, muuten ei pärjää. Ei kovin tiukkaippo kannata olla, koska tämä on vähän kaaottista välillä, kun on paljon lapsia. Tavallaan semmoinen tietty leikkimielisyys, semmoinen huumori, että pitää tehdä ammatillisesti töitä mutta tavallaan vähän kevennyksen kautta.

Suunnittelu ja yhteisesti tehtävät päätökset olivat yhteistyön kannalta tärkeässä roolissa tiimin toimivuutta ajatellen. Haastateltavat korostivat, että toimivan tiimin edellytyksenä on, että kaikki tiimissä osallistuvat suunnitteluun ja päätösten tekemiseen. Esille tuotiin, että suunnittelu on tärkeää toiminnan kannalta. Tällä hetkellä haastateltavat kertoivat, että suunnittelu ei onnistu niin hyvin kuin sen pitäisi toimia.

Haastatteluissa ilmeni, että tiimisopimuksia oli aloitettu tekemään tiimeissä vasta hiljattain ja niiden tekeminen oli suurimman osan mielestä positiivinen kokemus. Päiväkodin toiminta on ollut käynnissä vasta kolme vuotta ja tiimisopimusten tekeminen uuden johtajan aloitteesta on aloitettu keväällä 2018. Haastateltavat kertoivat, että tiimisopimuksen tekeminen heti toimintakauden alkaessa olisi heidän mielestä hyvä käytäntö. Tiimisopimusten tekeminen kesken toimintakauden koettiin osassa tiimeissä turhaksi, koska tiimityö sujui ilman sopimusta. Tässä kohtaa aineistoa korostui se, että tiimisopimus koettiin turhaksi, mikäli luottamus ja ilmapiiri tiimissä oli hyvä. Tällöin tiimisopimusta ei koettu välttämättömäksi tehdä sillä silloin tiimissä asiat sujui myös ilman laadittua tiimin sopimusta. Suurin osa haastatteluista koki, että tiimisopimus on hyvä käytäntö, mihin saadaan kirjattua yhdessä ylös tiimin tavoitteet, perustehtävä ja arvot sekä työtä ohjaavat periaatteet ja käytännön asiat, mitkä vaikuttavat työn sujuvuuteen. Tiimisopimus koettiin asiaksi, mikä sitouttaa tiimin jäsenet paremmin tiimityöhön, koska yhteisen pöydän äärellä yhteisesti pohditut asiat helpottavat sitoutumaan ihmiset.

Työntekijään liittyvät tekijät toimivan tiimin kannalta

Aineistosta ilmeni asioita, jotka voidaan luokitella työntekijään liittyviin tekijöihin, koska ne vaikuttavat tiimin toimivuuteen heidän kauttaan. **Kuviossa 5, joka löytyy sivulta 44** on esitetty lyhyesti tärkeimmät työntekijään liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Haastateltavat kertoivat, että jokainen tiimin jäsen on omanlaisensa persoona, joka tuo tiimiin mukanaan kokemuksensa, asenteensa ja arvonsa. Nämä kaikki asiat tekevät työskentelyn tiimissä monipuolisemmaksi ja tiimi saa käyttöönsä useamman ihmisen asiantuntijuuden. Haastateltavat luettelivat paljon myös asioita,

jotka liittyivät työntekijän asenteeseen ja työmotivaatioon, ammatillisuuteen sekä oman osaamisen ja ammatin myötä liittyviin vastuualueiden jakoon.

Jokainen työntekijä on omanlaisensa persoonan ja henkilökemioiden toimivuus on tiimin kannalta oleellista. Päiväkodissa työskennellään hyvin tiiviisti yhdessä ja on tärkeää, että tiimissä löytyy ymmärrystä jokaista sen jäsentä ja hänen toimintatapojaan kohtaan. Haastatteluissa esille tuotiin, että tiimeissä koetaan vallitsevan hyvät henkilökemiat, johon oli osaltaan vaikuttanut tiimin pysyvyys samana toiminnan alusta alkaen.

Jotenkin niin, ku se yhteistyö pelaa, että ne kemiat kohtaa ja niin kun, että arvostetaan toisten työtä

Haastateltavat kertoivat, että tiimiin toimivuuteen vaikuttaa paljon se, millaisia persoonia siihen tulee. Hyvänä asiana koettiin, että jokaisella on omanlaisensa persoona, minkä myötä hän omaa erilaisia kykyjä ja taitoja, joita voidaan hyödyntää tiimissä. Tärkeänä kuitenkin pidettiin sitä, että henkilökemioiden tulisi kohdata, jotta tiimi olisi toimiva. Mikäli tiimeihin tulisi vaihtuvuutta, toivottiin että tällöin tiimeille luotaisiin mahdollisuus tiimiytyä esimerkiksi erillisen tiimipäivän osalta, jotta tiimityölle tehtävä pohja olisi mahdollisimman hyvällä mallilla.

Joustavuutta ja asennetta voidaan luokitella työntekijän persoonaan liittyväksi tekijäksi. Joustavuus korostui aineistossa useasti ja sitä voidaan pitää tärkeimpänä ominaisuutena, joka korostuu tiimin jäsenten piirteinä. Päiväkodeissa on usein tilanteita, jotka pakottavat tiimit ja sen jäsenet muutosten eteen. Se miten muutoksiin suhtaudutaan vaikuttaa tiimiin ja sen toimivuuteen. Päiväkodissa joudutaan joskus tilanteisiin, missä joku tiimin jäsen sairastuu ja sijaista ei välttämättä saada tilalle. Tällöin joustavuus näissä tilanteissa ja kyky mukautua tilanteisiin, mitä ei ole suunniteltu korostui aineistossa.

Usein kiire, melu ja lapsiryhmien suuret koot vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Joustavuus korostuu näissäkin tilanteissa sekä työntekijän asenne ja työmotivaatio. Päiväkodin arjessa eteen tulee haasteellisia tilanteita, joissa oma asenne ja motivaatio työtä kohtaan nousevat esiin. Omalla asenteella on vaikutusta koko tiimiin ja siihen, että ollaanko esimerkiksi haasteiden kohdatessa valmiita yhdessä miettimään uudenlaisia ratkaisuja tilanteen parantamiseksi ja samalla kehittämään oman tiimin toimintaa.

Työmotivaatio korostui haastateltavien puheista. Tiimin jäsenet pitivät tärkeänä sitä, että motivoitunut porukka jaksaa tehdä töitä enemmän yhdessä sekä samalla kehittämään tiimin toimintaa kuin ei-motivoituneet työntekijät. Asenne ja työmotivaatio näyttäytyivät tiimin toimivuuden kannalta oleellisina asioina. Työmotivaation yhteydessä korostui työssä jaksaminen sekä yleinen työhyvinvointi, joilla koettiin olevan vaikutusta tiimin toimintaan. Tärkeänä pidettiin, että tilanteessa kuin tilanteessa toimitaan lapsen edun mukaisesti, mutta oma jaksaminen mietitytti useaa haastateltavaa. Jaksamisella koettiin olevan vahva yhteys tiimityöhön.

Moniammatillisuus aineistossa tuli esille keskusteltaessa tiimin jäsenten koulutus- sekä kokemus taustoista sekä yhteistyöstä muiden mahdollisten tahojen kanssa, kuten erityislastentarhanopettajan, neuvolan, toiminta- ja puheterapeutin kanssa. Haastateltavat kokivat, että eri koulutustaustat ja työkokemusten mukana tuoma ammatillisuus sekä asiantuntijuus oman koulutuksen saralta on erittäin tärkeä voimavara omalle tiimille ja sen toiminnalle. Haastateltavat kertoivat, että jokaisen koulutustaustaa arvostetaan tiimissä.

Moniammatillisuus on sellainen tärkeä juttu minulle, että minä koen koko ajan, että kun pystyy kommunikoimaan ja puhumaan niin asioista ihan avoimesti niin siinä koko ajan saa sitä uutta oppia ja tulee uusia asioita.

Tiimin toiminnan kannalta haastateltavat ymmärsivät, että tietyt vastualueet ja tehtävänjaot on tehty koulutustaustojen mukaan, esimerkiksi pedagoginen vastuu varhaiskasvatuksen opettajalla ja jollakin tiimistä työvuorosuunnittelun vastuu. Haastatteluissa korostettiin, että vaikka tietyt vastuut kuuluvat tietylle ihmiselle niin silti toiminnan yhteinen suunnittelu on koko tiimin yhteinen asia. Kaikkien tiimin jäsenten huomioiminen on tärkeää, koska lapsen edun mukainen toiminta on kaikkien päämäärä.

Kyllähän se hyvä on, että meillä on joku, joka tekee työvuorot, ja joka ottaa vastuun tällaisesta opetuspuolesta, ja me vaan tuemme ja annamme ideoita ja muuta, joka on toiminut meillä tällä hetkellä tosi hyvin. Ja sitten se, että jokaisella on se oma vastuu.

Tiimeissä koettiin, että tiimin toimintatavat ja tehtävän jaot ovat luontevasti meneviä. Joustavuus nousi esiin todella monesti puhuttaessa tiimin toimintatavoista sekä tehtävien jaosta sekä erilaisista vastuista. Haastateltavat toivat ilmi, että joustavuus on hyvä ominaisuus työntekijällä ja erittäin tärkeänä asia koettiin, kun puhuttiin erilaisista tehtävien jaoista. Tärkeänä pidettiin, että kukin työntekijä on valmis joustamaan omista tehtävistään yhteisen hyvän nimissä.

Työnjakoa tiimeissä on tehty työvuorojen perusteella, minkä haastateltavat kokivat hyvänä asiana. Tässäkin asiassa tosin korostettiin joustavuutta ja asennetta. Haastateltavat toivat ilmi, että vaikka vastualueita ja työnjakoa on tehty, niin toimivassa tiimissä ollaan valmiita joustamaan ja tekemään asioita asenteella ”kaikki tehdään kaikkea”.

Kaikki puhaltaa yhteen hiileen ja toimii yhteisten periaatteiden mukaisesti. Joustavuus ja se ettei kukaan ole niin tiukasti kiinni omista linjoistaan.

Jokaisella työntekijällä on erilaista osaamista, jota päiväkodin tiimeissä hyödynnetään. Haastateltavat toivat esille useasti, kuinka tiimissä on tärkeää hyödyntää jokaisen osaamista ja mielenkiinnoin kohteita tiimin toiminnan kannalta. Tällä tavalla toimimalla saadaan jaettua vastualueita paremmin ja hyödynnettyä kaikki mahdollinen osaaminen tiimin ja koko ryhmän toiminnan kannalta. Haastateltavat pitivät työnantajan mahdollistamia koulutuksia tärkeinä oman ammatillisuuden kannalta sekä sitä, että kukin itse etsii ja hankkii lisää tietoa asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Tiimit kokivat

saavansa lisää arvokasta tietoa työnantajan järjestämistä koulutuksista. Koulutusten annin pohjalta he pystyivät esimerkiksi kehittämään omaa tiimi toimintaa.

Yhteistyö erityislastentarhanopettajan kanssa nostettiin esille kaikkien haastateltavien suunnalta keskusteltaessa moniammatillisuudesta ja sen merkityksestä tiimin toimivuuteen. Kaikki kokivat, että erityislastentarhanopettajan antama palvelu lisää moniammatillisuutta tiimissä. Haastateltavat toivoivat, että tulevaisuudessa erityislastentarhanopettajan palvelut saataisiin säännöllisemmäksi kuin mitä ne nyt ovat. Tällä hetkellä haastateltavat kertoivat tiimien saavan liian vähän apua erityislastentarhanopettajan eli elton suunnalta. Tällä hetkellä Pyhäjärven kaupungissa toimiva elto toimii samalla esikoulunopettajana eikä näin ollen ehdi tekemään esimerkiksi säännöllisiä käyntejä päiväkodille. Elton palveluita saadaan tarvittaessa ja palveluiden aika keskittyy lähinnä aikaisiin aamuihin tai iltapäiviin.

On ollut ihan minimaalista yhteistyö elton kanssa, vaikka ois jotkut säännölliset kerran kuussa olevat palaverit missä ois eltokin mukana niin vois käydä läpi lapsia vähän niin kuin sellaista konsultaatio apua.

Tiimin toimintaan vaikuttavat toimintarakenteet

Kuviossa 5, joka löytyy sivulta 44, on esitetty lyhyesti tärkeimmät tiimin toimintaan vaikuttavat toimintarakenteet. Esimiehen tuki tiimin toiminnan kannalta tuli esille aineistossa useaan otteeseen. Aineistosta esiin nousi päiväkodin johtajan rooli ja tuki tiimin toiminnan kannalta. Haastateltavat toivat esille, että esimies on avainasemassa tiimin toimintaa ajatellen. Se, miten esimies suhtautuu tiimityöhön ja esimerkiksi mahdollistaa sen tekemisen vaikuttaa tiimin toimivuuteen. Tässä kohtaa haastateltavat toivat esille esimerkiksi sen seikan, että tiimipalavereiden pitämisen mahdollistaminen on osittain resurssi kysymys, johon esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Yleisesti ottaen tiimin jäsenet kokivat, että tiimien kannalta tilanne on menossa parempaan suuntaan kuin se on aiemmin ollut.

Nykyajan esimiehet sillä tavalla niin kuin onkin suopeita sille tiimityöskentelylle. Jos esimies pitää tiimityötä vähän huuhaa touhuna niin se näkyy. Ei kait sitä muuta voi työnantajalta toivoa kuin, että se antaa resursseja, että pystyy järjestämään tiimipalavereita yms.

Tiimin toimivuuteen vaikuttaa myös resurssit, joihin voidaan pitää esimerkiksi päiväkodin tiloja, aikaa sekä rahaa. Fyysinen tila, missä päiväkotitoimintaa harjoittaa sekä siihen annettava taloudellinen tuki vaikuttavat pitkälti siihen, millä tavalla tiimit voivat toimintaa suunnitella toteutettavaksi lapsiryhmissä. Aineistosta korostettiin päiväkodin tiloja, jotka koettiin erinomaiseksi. Tilat nähtiin toimiviksi, jotka mahdollistavat toiminnan järjestämisen.

Päiväkodissa arki on hektistä ja jokaiselle tiimille olisi löydettävä aikaa säännöllisiin keskusteluihin, tiimipalaveriin. Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että tiimille löytyy aikaa säännöllisiin tiimipalaveriin, joissa toimintaa voidaan suunnitella yhdessä ilman vastuuta lapsiryhmästä. Aineistosta

tiimipalaverit aihe tuli esille useasti ja monessa eri asiayhteydessä. Jokainen tiimi koki tiimipalaverit tärkeänä asiana toiminnan kannalta. Haastateltavat toivat tässä kohtaa aineistoa esille, että tiimipalavereiden pitäminen on osassa tiimeissä erittäin haastavaa eikä siihen tahdo löytyä aikaa, vaikka kuinka, toimintaa yritetään järjestellä.

Palavereita ei pystytä pitämään niin usein kuin olisi tarpeen ja haluttaisiin pitää. Siinä on toivomisen varaa.

Päiväkodissa on käytössä sellainen järjestelmä, että toinen tiimi yleensä avustaa toista ryhmää, kun toinen tiimi pitää viikoittaista tiimipalaveria. Tämä käytäntö onnistuu kahdessa tiimissä, mutta kaksi muuta tiimiä eivät ole saaneet tätä asiaa toimimaan. Osittain tähän vaikuttaa se, että toinen tiimi on vuorohoitoryhmä, jossa työntekijä määrä vaihtelee viikoittain sekä päivittäin. Toisaalta suuret lapsiryhmäkoot ja tiukasti suunnitellut työvuorot lapsiryhmien mukaisesti koettiin myös asiaksi, mitkä vaikuttavat tiimipalavereiden pitoon.

Haastateltavat korostivat, että tiimipalaverit ja niiden järjestäminen tulee mahdollistaa kaikille tiimeille koska ilman sitä, tiimin toiminta ei ole niin tehokasta. He kertoivat, että arjessa käytetään hyväksi spontaaneja hetkiä ja keskusteluja tärkeistä asioista käydään läpi lapsiryhmässä. Mutta tässä kohtaa haastateltavat halusivat korostaa erittäin paljon sitä, että spontaanit arjen keskusteluhetket eivät korvaa tiimi palavereita joidenka pitäminen on tärkeää tiimin toiminnan kannalta.

Tiimityölle uhkakuvia luovat asiat

Kuviossa 4, joka löytyy sivulta 43 on esitelty yksilöhaastattelun yläluokat. Tiimityölle uhkakuvia luovat asiat on yksi yksilöhaastattelun perusteella muodostettu yläluokka. Kaikki tiimit toivat aineistossa esille sen, että tällä hetkellä heidän toimintansa on sujuvaa ja toimivaa. Haastatteluissa pyydettiin työntekijöitä kuitenkin miettimään, mitkä tekijät voivat uhata tiimin toimintaa. Tässä kohtaa haastateltavat joutuivat miettimään asioita enemmän, sillä oman tiimin toiminta koettiin tällä hetkellä erinomaiseksi. Esille toimintaa uhkaaviksi tekijöiksi nostettiin kaikkien haastateltavien osalta vaihtuvuus, mikä on erittäin tärkeä asia tiimiä ajatellen. Haastateltavat kokivat, että tiimin jäsenten vaihtuvuus heikentää tiimin toimintaa, jos sen jäsenet vaihtuvat vähän väliä. Haastattelujen hetkenä tiimeissä koettiin, että vaihtuvuus on osittain myös resurssi asia. Mikäli tiettyjä henkilövakanseja ei vakinaisteta, vaan määräaikaista sopimuksia tehdään aina uudelleen ja uudelleen niin tiimissä ihmiset vaihtuvat eikä sen toimivuutta saada kunnolla taattua.

Uhkaaviksi tekijöiksi koettiin osittain myös poissaolojen näyttäytyminen sijaisten saamisen kannalta. Poissaoloja päiväkodissa tulee suunnitelluista poissaoloista sekä yllättävistä sairauspoissaoloista. Näihin varautuminen sijaisten kautta on asia, mikä haastateltavien osalta tuotiin esille tiimin toiminnan kannalta. Ymmärrettävänä pidettiin, että äkillisiin sairauspoissaoloihin ei välttämättä saada sijaista, mutta tärkeänä pidettiin, että ennalta tiedettyihin poissaoloihin sekä pitempiin sairauspoissaoloihin varauduttaisiin ajoissa. Osa haastateltavista toi esille, että he kokivat oman tiimin kärsivänsä pahasti näistä poissaoloista. Varsinkin jos tietystä tiimistä viedään aina työntekijä toiseen tiimiin, koettiin

tämä asia epätasa-arvona. Jos vajetta jossakin tiimissä on, niin tällöin on ymmärrettävää, että mikäli toisesta tiimistä on mahdollisuutta siirtää toinen työntekijä sinne ilman että tiimin toiminta ja lapsiryhmän toiminta kärsii, on tilanne sallittua. Mutta mikäli työntekijöitä siirretään vain toisesta tiimistä toiseen niin, että vaje syntyy kuitenkin jonnekin, on se väärin. Tällöin on tärkeää saada sijaisia mukaan toimintaan.

Se on aina, kun toisesta otetaan, niin se on toisesta pois. Niin se on kuin hölmöläisen peiton jatkamista.

Aineistossa varahenkilö ja ryhmäavustaja olivat asioita, mitkä puhututtivat haastateltavia paljon. Päiväkodissa ei ole tällä hetkellä ollenkaan ryhmäavustajia ja heitä kaivattiin ryhmiin lisäävaksi. Päiväkodilla on ollut toiminnan alkaessa nimetty varahenkilö, joka on paikannut sairauspoissaoloja ja muita poissaoloja. Varahenkilöksi nimetty henkilö on vuosien saatossa siirretty tiettyyn vastuualueeseen ryhmään ja varahenkilöä ei ole arjessa enää. Tämän vuoksi haastateltavat kokivat, että tietyissä tilanteissa varahenkilön puuttuminen päiväkodin arjesta on uhkaava tekijä mikä voitaisiin tietyillä asioilla kääntää taas voimavaraksi. Varahenkilön selkeä nimeäminen ja vastuualueiden uudelleen organisointi auttaisi tiimejä esimerkiksi tiimipalavereiden pitämisessä sekä suunnitteluajan pitämisessä, kun varahenkilö voisi tarvittaessa paikata lapsiryhmässä

Semmoinen varahenkilö pitäisi olla koko ajan, isossa talossa aina joku on poissa ja useampikin. Mutta huomaan nyt, että on vaikeampi saada sijaisia, kun ei olla saatu.

Suunnitteluajan saaminen sekä tiimeille että varsinkin varhaiskasvatuksen opettajille koettiin haastatteluissa tärkeäksi tekijäksi tiimin toiminnan kannalta. Tällä hetkellä päiväkodin arjessa suunnittelu-aika ei toteudu ja se koettiin toimintaa uhkaavaksi tekijäksi. Tähän asiaan ratkaisuksi nähtiin lisä resurssien saaminen ryhmiin sekä varahenkilön palkkaaminen päiväkotiin. Nämä asiat mahdollistaisivat paremmin suunnittelu- ja tiimipalavereiden toteutumisen. Mikäli toimintaa ei saada suunniteltua tiimin tai pedagogisesta vastuusta vastaavan henkilön osalta niin toiminta ei ole tehokasta sen kaikilta osa-alueilta.

Tiimityön kehittäminen

Kuviossa 4, joka löytyy sivulta 43 on esitelty yksilöhaastattelun yläluokat. Tiimityölle kehittäminen on yksi yksilöhaastattelun perusteella muodostettu yläluokka. Haastattelu tilanteessa haastateltavilta kysyttiin asioita, jotka liittyivät tiimityön kehittämiseen. Seuraavaksi esitellään aineistosta esille nousseita tärkeimpiä asioita, jotka haastateltavat kokivat asioiksi, joihin tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Osa esille tuotavista asioista on samoja kuin toimivan tiimin edellytykset tai tiimityölle uhkakuvia luovat asiat yläluokissa. Nämä asiat on kuitenkin tuotu tässä kohtaa esille tiimityön kehittämisen näkökulmasta.

Yksilöhaastattelussa kävi ilmi, että suunnittelu-aika ja sen tärkeys on yksi tiimityön tärkeimpiä asioita. Haastateltavat kokivat, että suunnittelu-aikaa tiimityössä on tällä hetkellä todella vähän. Suunnitteluajalla haastateltavat tarkoittivat aikaa, minkä ryhmän varhaiskasvatuksen opettaja voi käyttää suunnitteluun sekä myös tiimin yhteistä suunnittelua. Haastateltavat toivat esille, että tällä hetkellä suunnitteluajan vähäisyys vaikuttaa heidän tiimityöhön. Kiireellä ja omalla ajalla suunnittelu ei palvele tiimityötä.

Että sais sen ajan sellaiseksi säännölliseksi, viikottaiseksi. Niin kun ne tiimipalaverit. Että se tulis rutiinilla. Että se olis niin kun joka tiistai siihen ja siihen aikaan. Ja siitä ei tarvitsisi luopua. Sen mä näkisin niin kuin.

Aineistosta kävi ilmi, että kaikki haastateltavat toivoivat saavansa tiimille paremmin aikaa suunnitteluun sekä tiimin keskeisiin keskusteluihin. Tiimipalavereiden aika koettiin usein liian lyhyeksi ajaksi, missä ei ehdi käymään läpi kaikkia tarpeellisia asioita. Osa haastateltavista korosti sitä, että osa tiimeistä ei saa pidettyä säännöllisiä tiimipalavereita ollenkaan. Tiimipalaveriinkin toivottiin lisää aikaa, jotta tiimit ehtisivät kunnolla käydä läpi asioita ilman kiireen tuntua.

Kaikki haastateltavat kokivat, että tulevaisuudessa työvuorosuunnittelun avulla sekä esimiehen avustuksella voitaisiin organisoida paremmin tiimityölle käytettävä aika sekä suunnitteluajan saaminen tiimeille. Työvuorosuunnittelussa koettiin olevan hienosäätämisen varaa, esimerkiksi organisoimalla henkilöstön työvuorojen alkamis- ja loppumisajankohdan paremmin. Näin toimimalla tiimityölle käytettävä aika voisi toteutua paremmin.

Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä tiimityön arvioinnista ja sen tärkeydestä sekä toteutumisesta. Tällä hetkellä haastateltavat toivat esille, että arviointia tiimityön osalta ei tapahdu niin kuin pitäisi. Tiimityötä ei voida arvioida tällä hetkellä erillisillä arviointiin suuntautuvilla ajoilla vaan lyhyesti asioita käydään läpi tiimipalavereissa. Haastateltavat toivoivat, että tiimityötä pitäisi saada arvioitua säännöllisten tiimipalavereiden lisäksi, esimerkiksi muutaman kerran vuodessa.

Joskus vois olla kerran kuussa tai kerran kahden kuukauden välein palaveri missä niin, ku mietittäis mitä meidän tiimille kuuluu ja miten on mennyt. Siinä voisi jokainen tuoda esille sen oman näkemyksen.

Myös työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa tiimien keskinäistä tutustumista esimerkiksi työhyvinvoinnin merkeissä toivottiin tapahtuvan lisää tulevaisuudessa. Hyvä yhteishenki koko työyhteisössä nähtiin tärkeäksi tekijäksi, mikä edesauttaa tiimien kokonaisvaltaista työskentelyä. Tulevaisuudesta puhuttaessa toivottiin, että työnantaja panostaisi työhyvinvointiin entisestään, jotta työpaikan hyvä ilmapiiri säilyisi ja näkyisi myös muualle.

Esimiehen roolia korostettiin tiimityön kehittämisessä. Esimies on avainasemassa, kun tiimejä muodostetaan sekä siinä, miten hän tukee tiimejä mahdollisissa ongelmatilanteissa. Esimiehen tulisi olla

tietoinen, kuinka tiimit toimivat ja hänen tulisi olla valmis antamaan tukea sekä tekemään ratkaisuja myös haastavissakin tilanteissa.

Esimiehen tuki tiimityölle on olennaista. Joskus täytyy tehdä vaikeitakin ratkaisuja, mutta hyvässä hengessä keskustelu ja tuki tiimille.

Tiimityön kehittämisen yhteydessä aineistosta nousi esille varahenkilön merkitys päiväkodin tiimityölle. Tämä asia nousi esille myös tiimityölle uhkakuvia tuovana asiana. Tässä kohtaa aineistoa haastateltavat toivat esille, kuinka tärkeänä he ovat kokenet varahenkilön merkityksen päiväkodin arjessa silloin, kun päiväkodin toiminta on ollut alkuvaiheessa. Varahenkilö on silloin työskennellyt eri tiimien apuna, esimerkiksi mahdollistanut äkillisten poissaolojen vuoksi johtuvan henkilöstövajauksen tai antanut mahdollisuuden tiimin jäsenille käyttää heidän suunnitteluaikaansa. Nimettyä varahenkilöä ei tällä hetkellä ole ja haastateltavat kokivat, että tämän nimeäminen mahdollistaisi monta asiaa päiväkodin sisällä. Varahenkilön palkkaaminen ja nimeäminen ymmärrettiin resurssi kysymykseksi, mutta tiimityön kehittämisen näkökulmasta kaikki haastateltavat toivat tämän tärkeyden esille.

Työnantajan tulisi huolehtia siitä, että resursseja on, että pystyisi järjestämään nämä palaverit ja resursseihinhan kuuluu henkilökunta.

Erityislastentarhanopettajan antama tuki tiimityölle koettiin aineistossa erittäin tärkeäksi. Tiimityön kehittämisen näkökulmasta katsottuna tämän hetkinen erityislastentarhanopettajan antama resurssi on minimaalista ja tähän toivottiin työnantajan näkökulmasta parempaa resurssointia. Erityislastentarhanopettajan koettiin antavan paljon erilaista tukea lasten asioissa, mistä hyötyy koko ryhmä sekä tiimityö.

Hänellä on sellainen omanlainen näkemys niihin lapsiin mikä taas saattaa meiltä puuttua. Kyllä, sitä ehdottomasti kaivataan.

Tiimityön kehittämisen yhteydessä esille nousi työssä jaksaminen. Päiväkotityö on raskasta sekä henkisesti että fyysisesti. Tiimin jäsenten hyvinvointi sekä työssä jaksaminen ovat tärkeässä roolissa työn kehittämisen kannalta. Tiimissä on tärkeää, että kaikkia kannustetaan ja jaksetaan huolehtia yhdessä hyvästä tiimihengestä.

Mulle tulee heti mieleen se meidän jaksaminen. Mä toivon, että kaikki meistä täällä jaksaa. Tää työ on välillä sillä tavalla raskasta.

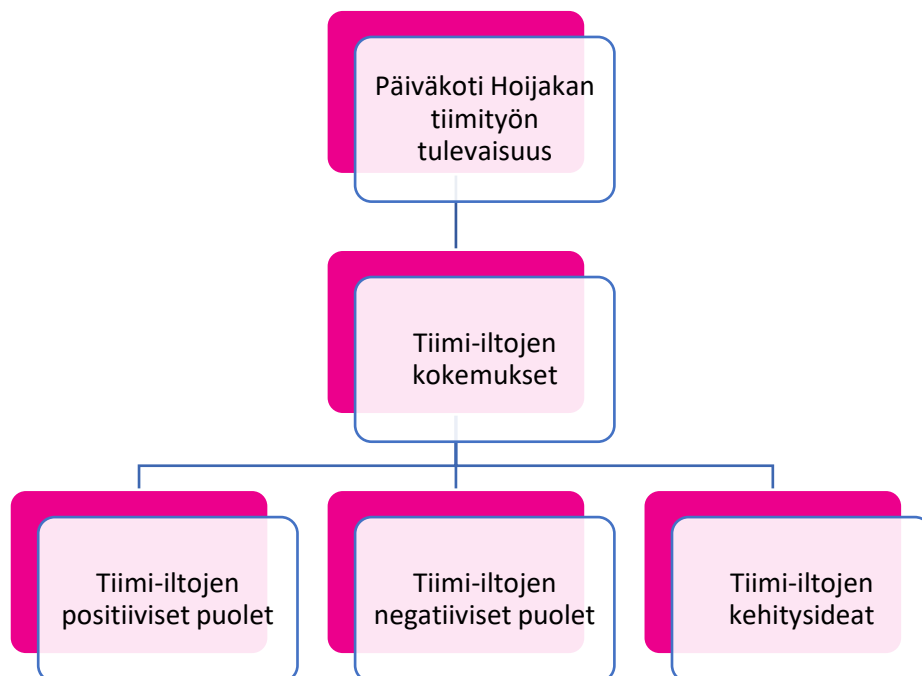
Työyhteisön yhteisten asioiden järjestäminen työhyvinvoinnin ja koko toiminnan kannalta nähtiin yhdeksi asiaksi millä tiimityötä voidaan kehittää jatkossa. Haastateltavat toivat aineistossa esille, että mikäli työyhteisö jaksaa tulevaisuudessa panostaa päiväkodin yhteisiin hetkiin, esimerkiksi kaikkien ryhmien yhteisiin tapahtumiin ja niiden säännöllisiin pitämisiin niin työyhteisö voi paremmin ja sen myötä tiimityön pohja on vakaammalla perustalla. Ilon ja hyvän huumorin nähtiin tiimityössä olevan

keventävä tekijä. Arjessa jaksaa paremmin, kun tiimissä voidaan laskea leikkiä yhteisen huumorin avulla.

Ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelujen jälkeen aineiston purkuvaiheessa kävi ilmi, että aineiston voi jakaa selkeästi kolmeen eri yläluokkaan. Ryhmähaastattelun tutkimuskysymyksenä oli ”Millaisia kokemuksia uusi tiimi-ilta kokeilu on tuonut tiimityöskentelyyn.” Tällä kysymyksellä haluttiin saada selvyys, kuinka päiväkodin neljä tiimiä ovat kokeneet valtakunnallisen työajanpidennyksen käyttämisen tiimityöskentelyyn tiimi-iltojen merkeissä.

Ennen aineiston purkamista oli oletuksena, että tiimeissä voi löytyä eroavaisuuksia ajattelutavassa ja siitä, onko tällaisella kokeilulla ollut hyötyä tiimityöskentelyyn vai ei. Ennen ryhmähaastattelujen pitämistä oli yksilöhaastattelujen avulla tullut jo ilmi, miten esimerkiksi eri tiimeissä tiimipalaverit saadaan pidettyä ja kuinka tiimit ovat saaneet suunniteltua toimintaa lapsiryhmää ajatellen tiimeissä. Tässä tulososiossa tuodaan esille haastatteluteemojen kautta muodostettujen yläluokkien avulla, miten uusi tiimi-ilta kokeilu on koettu. Yhdistävänä tekijöinä löytyi kaikkien teemojen kautta tiimityön tulevaisuus Päiväkoti Hoijakassa. Ryhmähaastattelun aineiston luokittelu on kuvattu kuviossa 6. Aineiston ryhmähaastatteluissa on haastateltu neljää päiväkodin tiimiä. Jokaisessa tiimissä työskentelee 3-6-henkilöä tiimin lapsiryhmäkoosta riippuen.



KUVIO 6 Ryhmähaastattelu aineiston luokittelu (Remes 2019.)

Aineistosta kävi ilmi hyvin selkeästi, miten uusi tiimi-ilta kokeilu on koettu Päiväkoti Hoijakan tiimeissä. Kaikkien tiimien mukaan tällaisesta kokeilusta on ollut enemmän hyötyä kuin haittaa. Kokeemukset kiky ajan käytöstä kolmen viikon välein tiimityöskentelyyn olivat lähinnä positiivisia. Tiimit

kokivat, että tällä tavalla toimimalla tiimityön perustaa saadaan rakennettua hyvin ja tiimityö saa hyvät mahdollisuudet toimivaan työskentelyyn. Toki aineistossa esille tuotiin myös paljon kehitettävää asiaa tätä kokeilua ajatellen sekä muutama negatiivinen kokemus.

Tiimi-iltojen positiiviset puolet

Päiväkodin tiimeissä kaikilla oli ennen pidettyjä tiimi-iltoja erilainen näkemys tiimipalavereista ja niiden säännöllisyydestä. Osassa tiimejä viikoittain pidettäviä säännöllisiä tiimipalavereita ei saatu järjestymään kunnolla ja nämä tiimit kokivat tiimi-iltojen tuoman uuden kokeilun erittäin positiivisena kokemuksena. Kyseiset tiimit kokivat, että tällainen uusi tiimi-ilta kokeilu on erittäin hyödyllinen tapa lisätä tiimityön toimivuutta. Tiimit, joissa tiimipalaverit pystyttiin pitämään säännöllisesti kerran viikossa, kokivat tiimi-iltojen tuoman uuden kokeilun hyödylliseksi ja hyväksi kokemukseksi. Nämä tiimit kokivat, että tässä uudessa kokeilussa voidaan hyvin käydä läpi tiimissä vielä sellaisia asioita, joita ei välttämättä ole ehditty viikkopalaverissa käymään läpi.

Kaikki tiimit toivat esille, että tiimi-illat uutena kokeiluna oli toimiva, koska lapsiryhmävastuuta ei ollut kenelläkään sinä aikana. Aineistosta korostui, kuinka tiimit iloitsivat tiimi-iltojen koonneen koko päiväkodin henkilökunnan yhteen samaan aikaan. Tiimit toivat esille, että on hyvä välillä saada koko työyhteisö kasaan samaan tilaan ja käydä läpi myös päiväkodin yhteisiä asioita. Ryhmähaastattelussa esille tuli, että tiimi-iltojen avulla saadaan tiimityön sisältöä käytyä syvällisemmin läpi, koska tällainen ylimääräinen aika tiimipalavereiden lisäksi mahdollistaa tiimityölle hyvän perustan. Yhteenvetona tiimeissä esitettiin, että tällainen uusi kokeilu, jossa kiky ajan tuoma 6 minuutin työajan pidentäminen on järkevämpää kerryttää isommaksi aikamääräksi, joka mahdollistaa esimerkiksi kerran kolmessa viikossa 1,5 tunnin mittaisen kokonaisuudeksi, jota voidaan käyttää esimerkiksi tiimityön hyväksi.

On siitä minun mielestä ollut hyötyä, koska kyllähän ne väkisin tahtoo nämä päivät olla semmoisia touhukkaita, että ei välttämättä ehdi muuten niistä asioista palaveramaan.

Tiimi-iltojen negatiiviset puolet

Tiimeissä koettiin joitakin negatiivisia tunteita uutta kokeilua kohtaan. Lähinnä negatiivisuus esiintyi siinä kohtaa, kun käytiin läpi tiimi-iltojen ajankohtaa. Osa tiimeistä koki, että iltaan sijoittuva aika ei ollut heille sopiva. Ilta-aika koettiin siinä mielessä haasteelliseksi, koska päiväkodin henkilökunnasta monen työmatka on pitkä ja säännöllisesti tapahtuvat ilta-ajat pidentävät työpäiviä tuntuvasti. Kaikille henkilökunnan jäsenille ei ole esimerkiksi mahdollisuutta joka kerta suunnitella tiimi-iltaa alkavaksi heti oman työvuoron jälkeen. Työvuorosunnittelu koettiin tiimi-iltojen tuoman uuden kokeilun kohdalla hankalaksi. Työvuorosunnittelun kohdalla tuotiin esille isot lapsiryhmät ja henkilökuntaresurssi, mikä ei välttämättä riitä aina, kun tiimi-illat tapahtuvat säännöllisesti kolmen viikon välein. Jotkut tiimit esittivät myös, että joku tiimi-ilta oli tuntunut turhalta, kun oli käyty läpi esimerkiksi vain päiväkodin yhteisiä asioita, mitkä olisi heidän mielestään ehditty käymään läpi joskus muulloinkin.

Jotkut myös kokivat sellaiset tiimi-illat turhaksi, mikäli asia, jota käsiteltiin seillä, oli jo käyty läpi omissa tiimeissä.

Siitä on hyötyä, kun saadaan oman tiimin kanssa käydä, mutta välillä on tuntunut, kun ollaan tuolla, että ei välttämättä ole ollut mitään sellaista, oliko ne ekat kikut mitkä oli niin oli sillä tavalla, että jäikö niistä nyt mitään käteen.

Tiimi-iltojen kehitysideat

Tiimit toivat esille kehitysideoita tiimi-ilta kokeilua ajatellen. Jotkut tiimit esittivät, että voisiko eri tiimeillä olla 1,5 tunnin mittainen tiimi-ilta eri aikaan ja ehkä jopa eri päivinäkin. Näin ollen voisi henkilökuntaresurssia suunnitella paremmin sopimaan omaa lapsiryhmää ajatellen. Tiimeissä esitettiin myös, että jatkoa ajatellen he toivovat saavansa asialistan jokaiseen tulevaisuuden tiimi-iltaan. Näin ollen he voisivat jokainen omassa tiimissä jo valmiiksi miettiä asioita etukäteen. Tällä tavalla toimimalla itse tiimi-illat olisivat tehokasta työskentelyä jokaisen tiimin osalta.

Tiimeissä tuotiin esille, että välillä tiimi-iltojen kohdalla on hyvä pitää sellaisia kokoontumisia, jotka on suunnattu koko päiväkodin työyhteisölle. Valtaosassa haastatteluja kävi ilmi, että tiimit toivoisivat tulevaisuuden tiimi-iltoihin esimerkiksi alkuun jonkun lyhyen 5–10 minuutin alustuksen päiväkodin johtajalta. Tämän alustuksen jälkeen tiimit voisivat sitten vetäytyä omiin ryhmiin käymään läpi oman tiimin asioita sovitun aiheen mukaisesti.

Tässä mallissa olisi hyvä, että pieni alku olisi yhteistä ja loput käytettäisiin sitten omaan tiimiin. Henkilökunnan koulutuksiin sitten oma aika.

Ryhmähaastattelun päätteeksi keskusteltiin tiimien kanssa tiimityöstä ja siitä, mitkä asiat ovat heidän mielestä sellaisia asioita, joita tulee vahvistaa tiimityötä ajatellen Päiväkoti Hoijakassa. Asia käännettiin myös toisin päin ja tiimejä pyydettiin ajattelemaan, mistä asioista tulisi luopua koskien tiimityötä päiväkodin sisällä. Tiimityö koettiin antoisaksi ja tiimien jäsenten välinen hyvä kemia loistavaksi. Tämä asia koettiin vahvuudeksi ja asiaksi, jota tulisi ajatella tiimejä kootessa. Työnantajan puolelta toivottiin, että tiimeille annetaan aikaa ja mahdollisuutta rakentaa tiimeille hyvä perusta esimerkiksi erilaisten suunnittelupäivien pohjalta. Tiimeissä korostettiin, että tällainen uusi kokeilu, jossa kerran kolmen viikon välein käytetään 1,5 tuntia tiimityöskentelyyn vahvistaa tiimityötä ja antaa tiimeille mahdollisuuden tehdä tiimityölle erittäin vakaata ja hyvää perustaa. Ilman lapsiryhmä-vastuuta oleva tiimityö aika koettiin vahvuudeksi ja asiaksi, mikä vahvistaa tiimityötä.

Tiimityötä ajatellen ei tiimit löytäneet asiaa, mistä tulisi luopua ajatellen tiimityötä Päiväkoti Hoijakassa. Luopuminen nähtiin enemmän kehitettävänä asiana. Kehitys ideoiksi tiimityötä ajatellen tuotiin esiin samoja asioita, joita tuotiin esille tiimi-iltojen kehitysidea kohdassa. Tärkeimpinä kehitysideoina korostettiin päiväkodin yhteisiä suunnittelupäiviä sekä tämän opinnäytetyön myötä kokeiltuja tiimi-iltoja. Suunnittelupäiviin ja tiimi-iltoihin toivottiin etukäteen esimiehen puolelta asialistaa, mistä tiimit etukäteen voivat nähdä käsiteltävät asiat. Työhyvinvointi ja siihen panostaminen nostettiin

esille asiaksi, johon tulevaisuudessa täytyy panostaa. Esimerkiksi tiimit toivoivat, että päiväkodilla olisi säännöllisesti työhyvinvointi iltoja, missä voitaisiin tehdä asioita, mitkä eivät liittyisi työhön millään tavalla. Tällaiset illat nostattaisivat päiväkodin yhteishenkeä. Yhteishengen ylläpitämisellä nähtiin olevan suuri vaikutus omaan tiimityöskentelyyn. Aineistosta esille nousi sekä yksilöhaastattelujen että ryhmähaastattelujen kohdassa tiimityölle käytettävän ajan tärkeys. Ilman suunnittelu-aikaa ja säännöllisiä palaverieita haastateltavat kokivat, että tiimityö ei toimi täydellä teholla. Tiimeissä tuotiin esille, että viikkopalaverit, joka tiimin osalta täytyy saada organisoitua tulevaisuudessa. Mikäli aikaa viikkopalaveriin tiimeissä ei löydy niin tällöin on mahdollisuus, että tiimin jäsenet kokevat eri asiat eri tavalla. Eikä tiimityö välttämättä kulje samaa polkua eteenpäin jokaisen jäsenensä osalta.

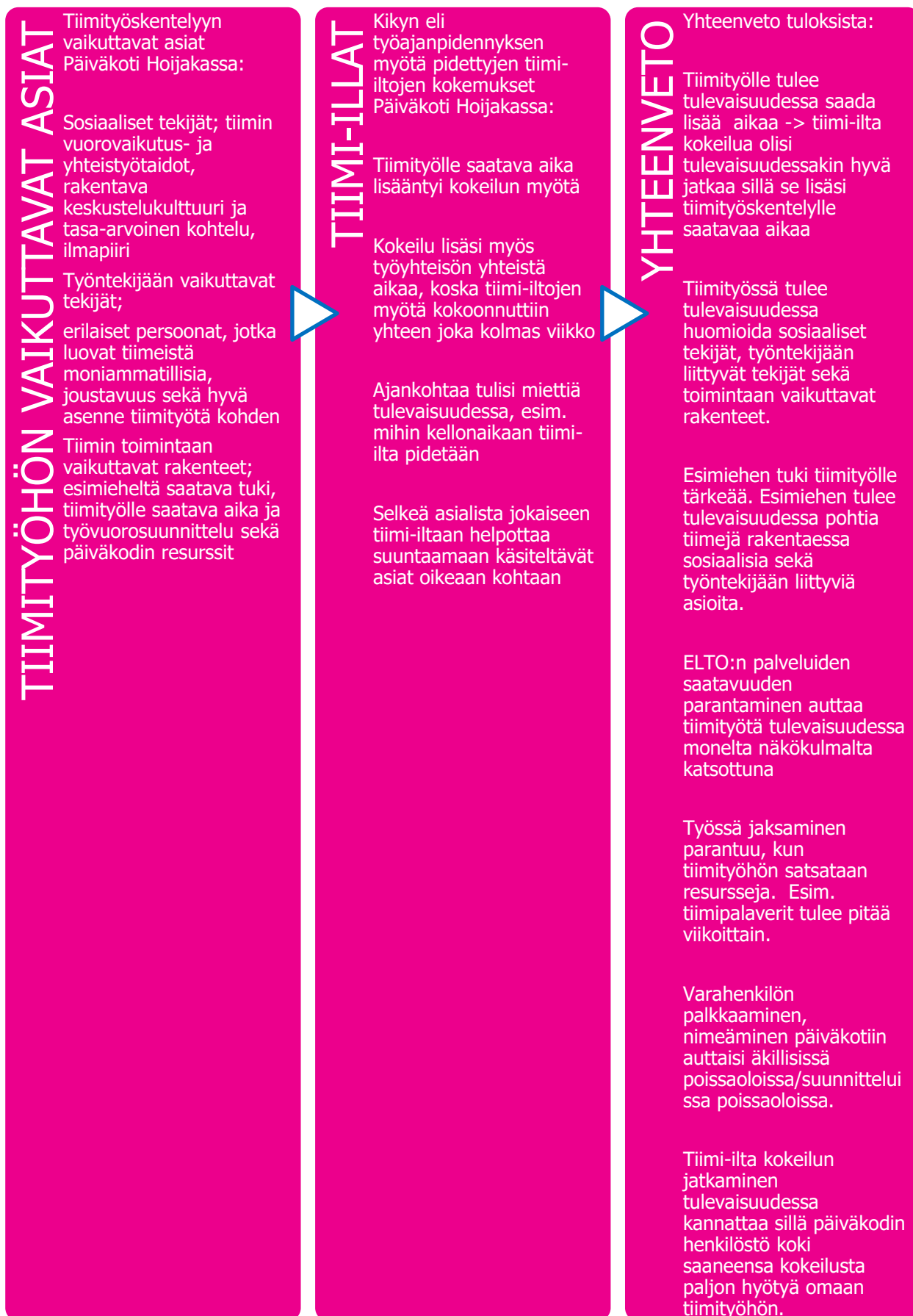
Sillä tavalla myös kokee, että täytyisi olla mahdollisuus tehdä sitä tiimityötä, että voisi antaa niille lapsille sellaista aikaa ja se toiminta olisi suunniteltua

Tärkeänä tulevaisuuden tiimityön mahdollistajaksi nousi varahenkilön nimeäminen tai palkkaaminen. Varahenkilön avulla voitaisiin helposti paikata äkillisiä poissaoloja sekä joskus myös suunniteltuja poissaoloja. Varahenkilön avulla erilaiset palaveri- ja suunnitteluajat toimisivat todennäköisesti paremmin, koska olisi henkilö, joka voisi paikata tiettyä vastuu ihmistä lapsiryhmän toiminnassa. Tiimi-ilta kokeilu koettiin Päiväkotihoidon Hoijakkaa koskien erittäin hyväksi ja kehittämisen arvoiseksi toimintamalliksi, joka vahvistaa tiimityötä ja sen tekemistä. Haastateltavat kokivat, että tämän kokeilun avulla tiimityölle saadaan lisää tehokkuutta, joka näkyy useammalla osa-alueella, kuten ryhmätoiminnassa ja asiakkaiden tyytyväisyydessä.

Se on näyttäytynyt vasta, kun se on vasta nytkähtänyt käyntiin niin se on vasta ollut sellaista hakua. Mutta ihan varmasti tulee olemaan hyvä ja hyödyllinen asia, jos sen saa hienosti sujumaan, niin on hyötyä.

Yhteenvetotaulukosta (kuva 7) käy ilmi tuloksista nousseet asiat lyhyesti. Siihen on nostettu tärkeimmät asiat, mitkä ovat nousseet tämän opinnäytetyön kohdalla esille. Tärkeää on muistaa, että tulevaisuuden tiimityötä suunniteltaessa työnantajan tulee huomioida monta eri näkökulmaa, mikäli halutaan saada tiimityöstä paras hyöty irti. Tiimejä rakentaessa tulee esimiehen suunnalta miettiä esimerkiksi henkilöiden vuorovaikutustaitoja sekä heidän kykyänsä toimia tietynlaisissa tiimissä, esimerkiksi vuorohoitoa järjestävässä tiimissä. Tärkeää on pohtia henkilökemioita, tiimin moniammatillisuutta sekä millaisilla järjestelyillä jokaiselle tiimille luodaan samanlaiset mahdollisuudet pitää oma tiimipalaveri.

Päiväkotihoidon tiimityö koettiin tällä hetkellä hyväksi, jota muutamilla kehitysideoilla sekä toimintatapoja muuttamalla saadaan vielä toimivammaksi. Tiimityöskentelyä suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon koko työyhteisö ja heidän moniammatillisuus. Yhdessä suunnitteleminen ja tekeminen tiimityöskentely on toimivaa. Tärkeää on muistaa rakentava keskustelukulttuuri, jossa esimiehen tuella asioita voidaan kehittää, arvioida ja viedä eteenpäin.



KUVIO 7 Yhteenvetotaulukko keskeisimmistä opinnäytetyön tuloksista koskien tiimityötä (Remes 2019.)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöllä oli kaksi tutkimustehtävää. Yhtenä tutkimus tehtävänä oli saada vastauksia siihen, millaisena Päiväkoti Hoijakan työntekijät kokevat tämän hetkisen tiimityön. Tiimityöllä koettiin olevan suuri merkitys työntekijöille Päiväkoti Hoijakassa. Tiimityön tämän hetkinen tila koettiin hyväksi, mutta parantamisen varaakin löytyi esimerkiksi tiimipalavereiden säännöllisessä järjestämisessä sekä suunnitteluajan saamisessa. Tiimityö koettiin antoisaksi ja tärkeäksi osaksi työtä, jota päiväkodissa tehdään. Työntekijöille oli tärkeää kuulua tiimiin, missä heitä kohdellaan tasa-arvoisesti, kuunnellaan ja kuullaan sekä missä heidän asiantuntijuuttaan arvostetaan. Päiväkodissa työtä tehdään suurimmaksi osaksi ajasta tiimissä, mihin kuuluu x-määrä henkilöitä, jotka omaavat erilaisen persoonan. Tiimin toiminnan kannalta onkin tärkeää, että päiväkodissa kiinnitetään tiimiä perustaessa huomiota henkilökemioihin sekä annetaan tiimille aikaa rakentaa heidän tiimityölle vahva perusta. Tiimityölle tulee antaa säännöllinen kerran viikkoa tapahtuva aika, jossa he voivat suunnitella ja toteuttaa ryhmän toimintaa sekä omaa tiimityötä ilman lapsiryhmävastuuta.

Opinnäytetyön toisena tutkimustehtävänä oli saada tietoa, miten Päiväkoti Hoijakan työntekijät kokevat tiimi-ilta kokeilun, jossa valtakunnallisesti määritelty kiky ajan pidennys käytetään tiimityöhön. Tavoitteena oli saada haastateltavilta tieto, onko tiimi-ilta kokeilu hyvä ja toimiva käytäntö ajatellen tiimityötä heidän työskentelemässä päiväkodissa. Haastattelujen perusteella saatujen vastausten mukaan tällainen kokeilu, jossa valtakunnallinen työajanpidennys kerrytetään esimerkiksi kolmen viikon kiertävässä työvuorolistassa yhdeksi 1,5 tunnin mittaiseksi ajaksi on hyödyllinen tapa kehittää tiimityötä. Haastateltavat kokivat tällaisella kokeilulla olleen paljon enemmän hyötyä kuin haittaa ajatellen tiimityötä. Haastateltavat toivat esille, että pienillä muutoksilla ja kehitysideoilla tämänkaltaisen toimintatapa vahvistaa heidän päiväkodin tiimityötä. Viikoittaisten tiimipalavereiden sekä muiden talon palavereiden lisäksi kiky ajan tuoma tiimityöskentelyyn käytettävä 1,5 tuntia tuo tehokkuutta tiimityöhön ja luo sille erittäin hyvät toimintamahdollisuudet.

Kaikissa toiminnoissa on omat käynnistysvaikeudet ja niin myös tässä uudessa toimintatavassa. Päiväkodin henkilöstö ymmärsi, että kaikille uusille toimintatavoille täytyy antaa aikaa ja mahdollisuus ennen kuin niistä saadaan kaikki hyöty irti. Henkilöstö toikin esille haastattelujen myötä muutamia erittäin hyviä kehitysideoita, joiden avulla tästä tiimi-ilta kokeilusta saadaan vielä enemmän hyötyä irti. Haastatteluissa esitettiin, että esimerkiksi asialista olisi erittäin hyvä lisä tiimi-iltoihin. Kehitysideaksi esitettiin myös, voisiko tiimi-ilta olla eri päivinä ja kellonaikoina eri ryhmillä. Osa ryhmistä koki, että tiettyinä päivinä ja kellonaikana pidettävä tiimi-ilta ei ollut aina heidän ryhmälleen sopiva ajankohta työvuorosuunnittelun kannalta. Kaikki ryhmät toivat kuitenkin esille, että tärkeää tiimi-illassa on, että kenelläkään ei ajankohdassa ole lapsiryhmävastuuta ja kaikki pääsevät siihen osallistumaan. Henkilöstö korosti vahvasti, että jotkut tiimi-illat on hyvä olla suunnattu kaikille ryhmille, mikäli käsiteltävä asia koskettaa kaikkia ryhmiä samalla tavalla. Tärkeänä kuitenkin pidettiin, että omalle tiimille saadaan tällä toiminnalla enemmän aikaa suunnitella ja keskustella yhdessä tiimiä koskevista asioista.

Tulosten käsittelyvaiheessa ja henkilöiden haastattelujen pohjalta on havaittavissa, kuinka tämän opinnäytetyön tulosten saanti tuo esille tiimisopimuksen ja sen tärkeyden. Tiimisopimukseen yleensä kirjataan tiimin toimintaa koskevat toimintarakenteet, toimintatavat, sopimukset sekä vastuut. Nämä asiat ovat tärkeitä, koska ne määrittävät sen, kuinka ja miten tiimityötä tehdään kyseisessä tiimissä. Tärkeänä tämän opinnäytetyön haastattelujen myötä kävi se, että jokainen tiimin jäsen kokee tärkeäksi sen, että hän saa olla mukana rakentamassa sekä tekemässä tiimisopimusta. Yhteisesti tehty, pohdittu ja kirjattu tiimisopimus auttaa sisäistämään tiimityön ydintehtävän sekä periaatteet. Toimiva tiimi arvioi toimintaansa tiimisopimuksen pohjalta sekä kehittää sitä eteenpäin. Arviointiin ja kehittämiseen tulee tosin sanoen järjestää aikaa samalla tavalla kuin tiimipalavereille sekä muulle suunnittelutyölle. Aivan niin kuin sanonta kuuluu, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pätee myös tiimityöhön. Hyvällä suunnittelulla, joustavalla asenteella, jokaisen asiantuntijuutta hyödyntämällä saadaan tiimityöstä tehokas työväline, mikä kehittää toimintaa eteenpäin. Tärkeä vastuu tiimityön hallinnoinnista ja eteenpäin menemisestä lankeaa sekä esimiehelle että tiimin vastaavalle, joka usein on varhaiskasvatuksen opettaja. Tiimi vastaavan tulee osata huomioida tiimin kaikki jäsenet tasapuolisesti, jotta ilmapiiri tiimissä on hyvä. Tiimissä tulee osata jakaa asiantuntijuutta sekä samalla ottaa rakentavaa palautetta vastaan, jotta tiimin toiminta on pedagogiikkaa korostava ja ryhmän lapsien vasujen mukainen.

Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta on havaittavissa, kuinka tärkeä osa tiimityö on päiväkodissa tehtävää työtä. Tiimityö koetaan tärkeäksi osaksi työnsisältöä, jonka vuoksi onkin tärkeää huomioida, että tiimi on toimiva sen kaikilta osa-alueilta. Suunnitellessa tiimien kokoonpanoja esimiehen on hyvä miettiä sosiaalisia tekijöitä, kuten vuorovaikutus ja yhteistyötaitoja. Jokainen tiimin jäsen omaa omanlaisen persoonansa, mutta tärkeää toimivassa tiimissä on luoda rakentava keskustelukulttuuri, jossa jokaista sen jäsentä kuunnellaan ja kuullaan. Tiimin jäsenten erilaisia koulutustaus-toja tulisi osata hyödyntää, sillä moniammatillisuus vahvistaa tiimin toimivuutta. Päiväkodin toimintarakenteet, joihin voidaan katsoa kuuluvan esimies, työvuorosuunnittelu, tiimityölle annettava aika ja henkilöstöresurssit ovat asioita, joita ei sovi unohtaa pohdittaessa tiimityötä. Esimiehen antama tuki sekä työvuorosuunnittelun avulla järjestettävä aika tiimeille on ratkaisevassa osassa, kun mietitään toimivaa tiimityötä. Mikäli tiimityölle ja sen suunnittelulle ei saada järjestymään kunnolla aikaa, tiimityö kärsii. Päiväkodissa on tärkeää organisoida tietynlainen järjestelmä, mikä mahdollistaa kaikille siellä oleville tiimeille samanlaisen mahdollisuuden tehdä tiimityötä. Henkilöstöresursseista varhensikilön nimeäminen päiväkotiin voisi olla toimiva menetelmä. Tietty henkilö olisi aina tiedossa, joka voisi paikata yllättävissä poissaoloissa ja joskus jopa suunniteluissa poissaoloissa. Tällä tavalla kenkään ryhmästä ei tarvitse aikuisen välttämättä siirtyä toiseen ryhmään paikkaamaan tilannetta. Talon sisäistä liikkumista päiväkodissa tulee tehdä henkilöstön osalta, mikäli se onnistuu lapsien lukumäärä huomioon ottaen.

8.1 Pohdinta

Karilan (2011), Salmisen (2017) ja Mikkolan sekä Nivalaisen (2014) teoriaosuudessa esittämät ajatukset tiimikokousten ja -palavereiden pitämisestä ja niiden organisoinnista ovat erittäin ajankohtai-

sia asioita päiväkotien tiimityössä. Päiväkodin rakenne ja tila vaikuttavat tiimityöskentelyyn käytettävään aikaan. Esimerkiksi päiväkotia, joka aloittanut toimintansa vasta, on todennäköisesti aivan erilaisessa vaiheessa ajateltuna tiimityötä, kuin päiväkotia, joka on toiminut jo viisi vuotta. Tiimityöhön vaikuttaa myös, onko päiväkotia esimerkiksi vuorohoitopäiväkotia vai normaaliaikaan toimiva päiväkotia. Tiimipalavereiden pitäminen kerran viikkoa olisi päiväkodeissa suotavaa. Mikäli tiimipalaveria ei saada pidettyä tai se joudutaan pitämään kiireessä ilman kunnollista suunnittelua ei sillä saavuteta oikeanlaisia tuloksia tiimityön kannalta. Tärkeää onkin luoda päiväkoteihin toimiva järjestelmä, joka mahdollistaa tiimeille kokoontumisen kerran viikkoa. Tässä opinnäytetyössä tutkittu tiimi-ilta kokeilu on hyvä lisä tiimityöskentelyyn.

Päiväkotia Hoijakan haastatteluissa tuli ilmi paljon asioita, joissa kerrottiin omasta tiimistä ja sen tilasta. Aineistoa tulkitessani mieleeni tuli Salmisen (2017, 83–103) kirjoittaman kirjan teoriaa hyvän tiimin jäsenen ominaisuuksista. Salminen kirjoittaa, että tiimityö vaatii sen jäseniltä paljon erilaisia taitoja ja myönteistä asennetta tiimityöhön. Salminen kuvailee teoksessaan paljon, millainen on hyvä tiimin jäsen. Hyvän tiimin jäsenen ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus ja luotettavuus. Tällainen tiimin jäsen tekee myös tehtävänsä ajallaan ja ottaa vastuun tiimin toiminnasta. Hän osaa arvostaa toisia ihmisiä ja kohtelee heitä tasapuolisesti. Hän omaa hyvät vuorovaikutustaidot, sillä niiden sanotaan olevan tiimin elämänlanka. Hyvä tiimin jäsen osaa kommunikoida, kuunnella ja viestiä omista ajatuksistaan. Aktiivinen tiedonhankinta ja positiivinen asenne auttavat tiimin jäsentä luomaan kannustavan ja myönteisen ilmapiirin. Hyvä tiimiläinen sitoutuu tiimin toimintaan ja sen kehittämiseen. Hän myös asettaa tiimityön etusijalle. Tällainen tiimin jäsen on nöyrä, mutta hän ei nöyrystele. Hän on kärsivällinen, joka kestää vastoinkäymisiä. Hän osaa ratkaista ristiriitoja rakentavasti eikä syytä muita omista vaikeuksista. Hän tukee muita tiimin jäseniä sekä heidän ajatuksia ja ideoita. Hän jakaa omaa osaamistaan sekä omia verkostojaan avoimesti muiden käyttöön. Hyvä tiimin jäsen noudattaa sovittuja pelisääntöjä sekä kehittää omia tiimitaitojaan.

Aineistossa kävi ilmi keskusteltaessa omasta tiimistä ja sen tilasta paljon näitä asioita, joita Salminen kirjoittaa tiimin jäsenen ominaisuuksista. Omasta tiimistä nostettiin esiin sen positiivinen ja hyvä ilmapiiri missä on mukava tehdä töitä. Tiimin jäsenten erilaiset vahvuudet koettiin tiimityössä antoisaksi asiaksi, mistä hyötyy koko tiimi. Asenne tiimityötä kohtaan nähtiin ratkaisevaksi tekijäksi sekä se, että asioissa puhallettiin yhteen hiileen. Tärkeänä työn tavoitteena pidettiin lapsen edun mukaista toimintaa myös tiimityön kannalta. Mielestäni tiimin jäsenten ominaisuuksista syntyy tiimin ilmapiiri, tila ja tunnelma, missä tehdään töitä. On helppoa mieltää tiimityö ja sen mahdollinen hyvä tai huono ilmapiiri tiimin jäsenten ominaisuuksiksi. Näistä tiimin jäsenten ominaisuuksista syntyy koko tiimi sen hyvine ja huonoine puolineen. Mielestäni on tärkeää esimiehen näkökulmasta pohtia tiimin jäsenten välisiä henkilökemioita. Mikäli joku tiimi on saatu toimimaan hyvästi ja sen jäsenet ovat tyytyväisiä tiimin toimintaan, niin tällöin on hyvä antaa tiimin jatkaa toimintaansa. Tiimin toiminnan hajottaminen, esimerkiksi henkilöiden vaihdolla tulisi ottaa harkintaan siinä vaiheessa, mikäli joku tiimiläisistä ilmaisee halunsa vaihtaa tai tiimi ei toimisi täydellä teholla jostakin syystä.

”Arki on sellaista, millaiseksi sen teemme. Miksi emme siis tekisi siitä niin hyvää kuin mahdollista.” Tämä Kirsi Järvisen sitaatti kirjasta Varhaiskasvatuksen tiimikirja (2018) kuvastaa mielestäni erittäin

hyvin tiimityön tärkeyttä päiväkodissa. Päiväkodin arki on usein hektistä ja kiireistä. Työntekijöillä on vastuullaan paljon erilaisia asioita sekä tavoitteita, joita jokainen sekä henkilökohtaisesti että yhteisesti yrittää parhaan kykynsä mukaan saavuttaa. Onkin siis tärkeää, mieltä ja pohtia tiimityötä ja sen arvoa päiväkodissa. Tiimityö on mielestäni päiväkodin arjen sydän, jonka mukaan sykkii sekä lapset että aikuiset. Hyvin suunniteltu ja toteutettu tiimityö antaa sekä sen jäsenille että myös ryhmän lapsille paljon enemmän kuin kiireessä nopeasti tehdyt puoliksi suunnitellut asiat. Vaikka spontaanisuus on sallittua, koen silti, että hyvin suunniteltu, arvioitu ja toteutettu tiimityö antaa paljon enemmän.

Varhaiskasvatustyössä tehdään työtä ryhmämuotoisesti ja aikuisten toimintaa usein ohjaa kysymys: missä minua tarvitaan eniten tällä hetkellä? Aikuisen tulisi huomata, kuka on jäänyt ryhmän ulkopuolelle, kuka kaipaa tukea leikkiin mukaan pääsemiseksi, kuka kaipaa lohdutusta ja kuka rauhoitella. Eri suuruiset epämukavuuden hetket kuuluvat lapsiryhmätoimintaan ja niihin vastaaminen on aikuisen työtä päiväkotiryhmässä. Aikuisen näkökannalta katsottuna ryhmän vuorovaikutus voi välillä olla kaoottista, koska samanaikaisesti tapahtuu monia asioita ja omalla toiminnalla tavoittaa vain murto-osan tapahtumista. Ettei riittämättömydentunne valtaisi, ammatillisuuteen kuuluu, että vuorovaikutuksen rakentumista ja luontaista ennustamattomuutta pysähdytään hetkeksi pohtimaan itsenäisesti mutta myös yhdessä toisten kollegoiden kanssa. Reflektointi antaa mahdollisuuden mieltä rauhassa, mitä tapahtui ja millaisia merkityksiä tapahtumat omissa ja kollegoiden ajatuksissa tuottivat. (Rajala, Lipponen, Pursi ja Abdulhamed 2017, 175.)

Onhan niitä aina semmoisia hetkiä, kun on porukka väsynyt ja on paljon lapsia niin on vauhtia, melua ja sitten kiire. Itsellä ainakin on välillä tullut semmoinen tunne, että tekee asioita mutta tuntuu ettei tee mitään. Tulee semmoinen huono omatunto, kun sainko loppujen lopuksi mitään aikaan, kun tuntuu, että paljon teki mutta ei se näy.

Nämä yllä otetut sitaatit ovat lainaus tutkimuksen aineistosta, mikä mielestäni kuvaa erittäin hyvin varhaiskasvatustyötä. Rajalan, Lipposen, Pursin ja Abdulhamedin kirjoittamassa teoriassa nostetaan esiin varhaiskasvatustyö ja se, että siellä työskennellään vahvasti myötätuntokulttuurin äärellä sekä lasten että aikuisten keskuudessa. On tärkeää, että osaamme tiimissä arvostaa ja kuunnella tiimin jäseniä sekä antaa rakentavasti palautetta. Työ on hektistä ja arjen kiire saa meissä välillä aikaan yllä mainitun riittämättömydentunteen. Hyvin toimiva tiimi ja tiimityöskentely on yksi ratkaisu tähän. Aineistosta tuli esille, että kannustava ja rakentava palaute työkavereilta sekä tiimin hyvä ilmapiiri antavat motivaatiota tehdä työtä. Luottamus siihen, että kanssa tiimiläiset puhaltavat yhteiseen hiileen auttaa jaksamaan työn hektistä arkea. Tärkeää olisikin, että työnantaja panostaa tiimityön resursseihin sekä mahdollistaa erilaisilla ratkaisuilla tiimiläisille mahdollisuuden kokoontua säännöllisesti kerran viikkoa sekä arvioida välillä omaa tiimityötä rauhassa. Näin toimimalla työnantaja luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin tehdä töitä sekä kannustaa jokaista tiimin jäsentä jakamaan asiantuntijuuden kaikkien saataville.

Opinnäytetyössä on haluttu tutkia ja saada vastauksia, kuinka tiimityöskentelyä voidaan tehostaa, jotta se olisi tärkeässä roolissa päiväkodin arjen työssä. Tiimityöskentely antaa pohjaa päiväkodin

kaikelle toiminnalla ja on sen olennaisin ”sydän”. Ilman hyvää ja toimeentulevaa tiimiä, päiväkodin toiminta kaikkine osa-alueineen ei ole toimivaa. Tiimityöhön ja sen rakentamiseen kannattaa tulevaisuuden päiväkotityössä käyttää aikaa sillä se kantaa pitkällä ajanjaksolla hedelmää. Tässä opinnäytetyössä tutkittu tiimi-ilta kokeilu voisi olla yksi hyvä ratkaisu tiimityön parantamiseen sekä vahvistamiseen. Toiminta, jossa säännöllisin väliajoin käytetään esim. 1,5 tuntia aikaa tiimityöhön on todettu hyödylliseksi ja toimivaksi järjestelmäksi, joka hyödyntää tiimejä. Säännöllisten viikkopalavereiden tulee pyöriä tällaisen tiimi-ilta toimintamallin lisäksi, koska muuten tämä toimintamalli ei ole niin tehokas kuin sen olla pitää. Mikäli tiimityö ajan antamisen puitteissa ei toimi, niin silloin on syytä miettiä, onko mahdollinen vika jossakin muussa kuin toimintarakenteissa. Yksi asia joka mielestäni ratkaisee tiimityön toimivuutta, on tiimin jäsenien oma asenne sekä joustavuus. Joustavuus nousee mielestäni ratkaisevaan asemaan varsinkin siinä kohtaa, jos tiimityö ei onnistu. Olenko toisin sanoen valmis joustamaan esimerkiksi omasta näkökulmastani tiimissä tai kenties omasta vastuustani? Tätä kysymystä on hyvä pohtia jokaisen, joka tiimityötä tekee päiväkodissa.

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Luotettavat tutkimustulokset saavutetaan suunnitelmallisuudella ja laadun valvontaan panostamisella. Luotettavuusmittarit tieteellisessä tutkimuksessa on kehitetty kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, kuinka laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. Opinnäytetyön kirjoittajan ratkaisut riippuvat siitä, minkälaisia menetelmäoppaita kirjoittaja käyttää. Tilanne on epäselvä, ehkäpä joustavakin, kirjoittajan tulee tukeutua johonkin lähteeseen ja tehtävä valintansa sen pohjalta. (Kananen 2017, 173.)

Opinnäytetyössä tulee olla luotettavuustarkastelu, jossa tarkastellaan työn luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on tutkijan oman arvioinnin ja näytön varassa. Yleiset luotettavuusmittarit tieteellisessä tutkimuksessa ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja validiteetilla sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2017, 174–175.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija päättää, ketä tutkitaan, mitä kysytään, mitä ei kysytä ja miten kerätty aineisto analysoidaan ja tulkitaan. Tämän onnistumiseen vaikuttaa se, että tutkimusasetelma on asetettu ja ongelma on määritelty oikein, tutkimusmenetelmät on valittu oikealla tavalla ja tutkimusprosessi on toteutettu tieteen sääntöjen mukaisesti. Muistettavaa on, että työtä tulee dokumentoida riittävästi, jotta luotettavuustarkastelun edellytykset saavutetaan. Dokumentaatio auttaa arvioimaan tutkijan ratkaisuja. Valinnat ja ratkaisut tulee perustella, sillä näin lisätään kirjoittajan uskottavuutta. (Kananen 2017, 176.)

Eettisyydellä tarkoitetaan tutkimuksen laatua. Tutkijan tulee huolehtia, että tutkimussuunnitelma on laadukas ja valittu tutkimusasetelma on sopiva. Tärkeää on kiinnittää huomiota myös siihen, että raportointi on tehty hyvin. (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 148–149.) Tutkimustyössä tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta, objektiivisuutta tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. Nämä asiat varmistetaan käyttämällä

tutkimuksessa tieteellisiä aineistonkeruu-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (reliabiliteetti, validiteetti). (Kananen 2017, 190.)

Tutkimuksen uskottavuus ja eettisesti tehdyt ratkaisut ovat erottamattomia. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu mm. noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja niiden esittämisessä. Tutkimuksessa tulee myös käyttää soveltavia tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteuttaa tiedon luonteeseen kuuluva avoimuutta tutkimuksen tulosten julkaisemisen yhteydessä. Muiden tutkijoiden töitä ja heidän saavutuksiaan tulee kunnioittaa asianmukaisella tavalla sekä antaa heidän saavutuksilleen niille kuuluva arvo omassa tutkimuksessa sekä tulosten julkaisun yhteydessä. (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 150.)

Tämän opinnäytetyön tuloksissa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja sen vuoksi tulokset ovat eettisesti luotettavia. Opinnäytetyössä on tutkittu vain yhden päiväkodin henkilöstöä, mutta tulokset antavat luotettavaa tietoa tiimityöstä päiväkodissa sillä aineistosta saadut tulokset olivat käsitellyn teorian kanssa samassa linjassa. Aineistosta löytyi paljon asioita, jotka tukivat käsiteltyä teoriaa. Jatko työskentelynä olisi mielenkiintoista tehdä uudet haastattelut päiväkodin henkilökunnalle esimerkiksi viiden vuoden päästä. Tällöin voitaisiin tutkia, miten tiimityö on kehittynyt tiimi-iltojen myötä. Onko jokin asia ratkaisevasti muuttunut tiimityössä ja jos on niin mikä? Jos muu-
tosta ei ole tapahtunut, niin kuinka tiimityö sujuu sillä hetkellä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AHONEN, Liisa 2017. Vasun käyttöopas. Jyväskylä: PS-Kustannus.

ARENIUS, Kaija 2011. Tiimityö ja tiimin johtaminen päiväkotiorganisaation ytimessä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2018-04-02.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37256/URN%20NBN%20fi%20jyu-201201261075.pdf?sequence=5>

BAKER, David, DAY, Rachel and SALAS, Eduardo 2006. Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. Health Research [verkkolehti] 41, 1576–1598. [Viitattu 2018-10-06.] Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2d594e7a-cd81-41b8-bdc0-c1ac9c5b57d8%40sessionmgr4010>

BOSWELL, Carol ja CANNON, Sharon 2009. Teamwork in today's world. [verkkokirja] Texas: Nova Science Publishers. [Viitattu 2018-10-06.] Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzM4NzIxM19fQU41?sid=86a337e3-ad9a-4efd-9836-2a4db8436285@sessionmgr4009&vid=0&format=EB&rid=1>

CANADIAN HEALTH SERVICES RESEARCH FOUNDATION 2006. Teamwork in healthcare: Promoting effective teamwork in healthcare in Canada. [verkkokirja]. Ottawa: Canadian Health Service. [Viitattu 2018-08-01.] Saatavissa: https://www.cfhi-fcass.ca/migrated/pdf/teamwork-synthesis-report_e.pdf

CARRERO, Eva 2016. Att fungera som team. [verkkojulkaisu]. Yrityskyla.fi/sv. [Viitattu 2018-07-09.] Saatavissa: <https://yrityskyla.fi/sv/att-fungera-som-ett-team/>

ESKOLA, Maria. 2016. Päiväkodin tiimi työyhteisönä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2018-02-04.] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99417/GRADU-1466602657.pdf?sequence=1>

GORDON, Suzanne, MENDENHALL, Patrick, O'CONNOR, Bonnie Blair, SULLENBERGER, Chelsey 2013. Beyond the Checklist: What Else Health Care Can Learn from Aviation Teamwork and Safety. [verkkokirja] United States of America: Cornell University Press. [Viitattu 2018-08-01]. Saatavissa: http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY3MTQ0MI9fQU41?sid=791e5584-9789-410b-bcce-9eeb5d9e6908@sessionmgr4010&vid=0&format=EB&lpid=lp_Cover-2&rid=0

HINTIKKA, Timo ja TEPPÖ, Ulla. 2019-03-02. Pedagoginen tiimityö ja tiedonkulku. [verkkokurssi]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

ISOHERRANEN, Kaarina. Uhka vai mahdollisuus. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. [Viitattu 2018-09-13] Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/iso-herranen_vaitoskirja.pdf

JANHONEN, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä [verkkokirja.] Helsinki: Juvenes Print Oy. [Viitattu 2018-11-13.] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>

JONKĚR-HOFFRĚN, Pauli 2018. Työmarkkinasuhteiden keskeiset toimijat ja talouspolitiikan vaikutus työmarkkinasuhteisiin. Julkaisussa: MICHELSEN, Torsten, REIJULA, Kari, ALA-MURSULA, Leena, Räsänen, Kimmo ja UITTI, Jukka (toim.) Työelämän perustietoa. Tallinna: Printon, 123–132.

JYLKÄS, Satu 2018-04-02. Päiväkodinjohtaja. [Haastattelu.] Pyhäjärvi: Päiväkoti Hoijakka.

JYLKÄS, Satu 2018-09-17. Päiväkodinjohtaja. [Haastattelu.] Pyhäjärvi: Päiväkoti Hoijakka.

JÄRVINEN, Kirsi ja MIKKOLA, Petteri 2015. Oletko sä meidän kaa? Näkökulmia osallisuuden ja yhteisöllisyyden varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Pedatieto Oy.

JÄRVINEN, Kirsi. 2018. Varhaiskasvatuksen tiimikirja. Työkirja toiminnan suunniteluun ja arviointiin. Helsinki: Pedatieto Oy.

KAMK 2019. Opinnäytetyöpakki [verkkoaineisto] Kajaanin ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2019-04-08.] Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu#>

KANANEN, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

KARILA, Kirsi ja NUMMENMAA, Anna Raija 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Juva: WSOY.

KARILA, Kirsi 2011. Kasvattajatiimi keskustelee. Julkaisussa: NUMMENMAA, Anna Raija ja KARILA, Kirsi (toim.) Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. Helsinki: WSOY, 80–87.

KARVI 2018. Varhaiskasvatus [verkkójulkaisu]. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. [Viitattu 2018-09-02.] Saatavissa: <https://karvi.fi/varhaiskasvatus/>

KATISKO, Marja, KOLKKA, Marjo ja VUOKILA-OIKKONEN, Päivi 2014. Moniammatillinen ja monialainen osaaminen sosiaali-, terveys-, kuntoutus- ja liikunta-alojen koulutuksessa [verkkokirja]. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. [Viitattu 2018-09-13.] Saatavissa:

https://www.oph.fi/download/155899_moniammatillinen_ja_monialainen_osaaminen_sosiaali_terveys_kuntoutus_ja_lii.pdf

KOMI, Tiina 2016. Tiimityötä yhteisen päämäärän eteen. Lastentarha 2/2016, 10–11.

KUPILA, Päivi 2017. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Julkaisussa: HUKKALA, Eeva ja TURJA, Leena (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: PS-Kustannus, 301–311.

LAINEN, Ulla 2017. Nyt juhlitaan – vasuista vauhtia varhaiskasvatukseen. [verkkojulkaisu] Opetushallitus. [Viitattu 2018-08-29]. Saatavissa: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus/103/0/nyt_juhlitaan_vasuista_vauhtia_varhaiskasvatukseen

LAPSEN OIKEUKSIEN KOMITEA 2013. Yleissopimus lapsen oikeuksista [verkkodokumentti]. Yhdistyneet kansakunnat. [Viitattu 2019-03-06.] Saatavissa: http://lapsiasia.fi/wp-content/uploads/2015/03/CRS_14.pdf

LAPSEN OIKEUKSIEN VIESTINNÄN YHTEISTYÖVERKOSTO 2018. Lapsen etu [verkkojulkaisu]. Lastensuojelun keskusliitto. [Viitattu 2018-08-30.] Saatavissa: <https://www.lapsenoikeudet.fi/lapsenoikeuksien-sopimus/sopimuksen-yleisperiaatteet/lapsen-etu/>

LIU, Jung Tsun 2016. Influence on kindergarten teacher's job satisfaction from kindergarten organization culture and work pressure. International Journal of Organizational Innovation [verkkolehti] 9, 80–96. [Viitattu 2018-03-19.] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/1810261525>

LOHTANDER, Susanna. Moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kandidaatin tutkielma. [Viitattu 2018-02-28.] Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201606222577.pdf>

LTOL 2016. Tiimityö päiväkodeissa voi onnistua vain silloin, kun tehtävät ja vastuut ovat selkeät. [verkkoartikkeli]. Lastentarhanopettajaliitto. [Viitattu 2018-06-29.] Saatavissa: http://www.lastentarha.fi/cs/ltol/Uutiset?&contentID=1408918087249&page_name=Tiimityo+paivakodeissa+voi+onnistua+

MIELI SUOMEN MIELENTERVEYSSEURA 2018. Toimiva lapsi & perhe työ. [verkkojulkaisu] Suomen Mielenterveysseura. [Viitattu 2018-10-14.] Saatavissa: <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/kehitt%C3%A4mist%C3%A4mistointa/lapset-ja-nuoret/toimiva-lapsi-perhe-ty%C3%B6>

MIKKOLA, Petteri ja NIVALAINEN, Kirsi 2014. Tiimille hyvä päivä tänään. Saarijärvi: Pedatieto Oy.

MLL 2017. Kasvatuskumppanuus päiväkodin kanssa [verkkojulkaisu.] Mannerheimin lastensuojeluliitto. [Viitattu 2018-10-20.] Saatavissa: <https://www.mll.fi/vanhemmille/tietoa-lapsiperheen-elamasta/paivakoti-ikaisen-lapsen-kaverisuhteet/kasvatuskumppanuus-paivakodin-kanssa/>

OAJ 2018. Uusi varhaiskasvatuslaki voimaan 1.9.2018. [verkkoartikkeli]. Opetusalan ammattijärjestö. [Viitattu 2018-09-07.] Saatavissa: <https://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatuslaki>

OJANEN, Sari 2016-12-15. Kiky pähkinäkuoressa. Kuntatyönantaja. [Viitattu 2018-03-17.] Saatavissa: <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2016/6/kiky-pahkinankuoressa>

OPAS, Maritta. Yhteisöllinen kasvattajatiimi. Julkaisussa: MARJANEN, Päivi, MARTTILA, Marjaana ja VARSA, Marjo (toim.) Pienten piirissä. Juva: PS-Kustannus, 141–164.

OPETUSHALLITUS 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016 [verkkokirja]. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. [Viitattu 2018-02-28.] Saatavissa: http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf

OPETUSHALLITUS 2017. Varhaiskasvatus [verkkojulkaisu]. Opetushallitus [Viitattu 2018-03-17.] Saatavissa: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus

OPETUSHALLITUS 2018. Uudet varhaiskasvatussuunnitelmat – Mikä muuttuu? [verkkojulkaisu]. Opetushallitus [Viitattu 2018-08-29.] Saatavissa: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus/uudet_vasut

OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ 2018. Oikeus varhaiskasvatukseen [verkkojulkaisu]. Valtioneuvosto. [Viitattu 2019-03-25.] Saatavissa: <https://minedu.fi/varhaiskasvatusoikeus>

PARRILA, Sanna ja FONSËN, Elina 2016. Pedagogisen johtamisen prosessi. Julkaisussa: PARRILA, Sanna ja FONSËN, Elina (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Juva: PS-Kustannus, 59–90.

PYHÄJÄRVI 2018a. Varhaiskasvatus [verkkojulkaisu]. Pyhjärven kaupunki. [Viitattu 2018-02-26.] Saatavissa: <http://www.pyhajarvi.fi/varhaiskasvatus>

PYHÄJÄRVI 2018b. Vuorohoito ja jatkuvan aukioloajan hoito [verkkodokumentti]. Pyhjärven kaupunki. [Viitattu 2018-03-17.] Saatavissa: https://www.pyhajarvi.fi/sites/pyhajarvi.fi/files/Vuorohoidon%20esite_0.pdf

PÄIVÄKOTI HOIJAKKA 2018. Päiväkoti Hoijakka -esite. Pyhjärvi: Päiväkoti Hoijakka.

RAJALA, Antti, LIPPONEN, Lasse, PURSI, Annukka ja ABDULHAMED, Rekar 2017. Miten myötätuntokulttuureja luodaan päiväkodeissa? Julkaisussa: PESSI, Anne Birgitta, MARTELA, Frank ja PAAKKANEN, Miia (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Juva: PS-Kustannus, 166–182.

RYTIKANGAS, Iina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvalimotv [verkkokirja]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto. [Viitattu 17-02-2018] Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

SALMINEN, Jari 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.

SELÄNNE 2018a. Peruspalvelukuntayhtymä Selänne [verkkajulkaisu]. Peruspalvelukuntayhtymä Selänne. [Viitattu 2018-08-31.] Saatavilla: <http://www.selanne.net/>

SELÄNNE 2018b. Asiakkaalle [verkkajulkaisu]. Peruspalvelukuntayhtymä Selänne. [Viitattu 2018-08-31.] Saatavilla: <http://www.selanne.net/asiakkaalle>

SPIIK, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

STAT 2019. Käsitteet, Tiimityö. [online-tietokanta] Tilastokeskus. [Viitattu 2019-04-01.] Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

SUOMEN LATU 2018. Metsämörri [verkkajulkaisu] Suomen latu. [Viitattu 2018-12-15.] Saatavissa: <https://www.suomenlatu.fi/ulkoile/lastentoiminta/metsamorri.html>

TALENTIA 2018. Varhaiskasvatuslaki ja henkilöstömitoitukset. [verkkodokumentti.] Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. [Viitattu 2018-09-21.] Saatavissa: <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2018/09/VARHAISKASVATUSLAKI-KELPOISUUDET-JA-SIIRTYMASAANNOKSET.pdf>

THYLEFORS, Ingela, PERSSON, Olle ja HELLSTRÖM, Daniel 2005. Team types perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork. Journal of Interprofessional Care [verkkolehti] 19, 102-114. [Viitattu 2018-11-13.] Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4e21b2e3-94c1-4216-8b5d-0218f6749e85%40sdc-v-sessmgr03>

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Jyväskylä: Tammi.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

VARHAISKASVATUSLAKI 2018. L 13.7.2018/540. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2019-03-06.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Pidp448329440>

VEHKAPERÄ, Ulla 2013. Innovaatinen tiimi. Julkaisussa: VEHKAPERÄ, Ulla, PIRILÄ, Kaarina ja ROIVAS, Marianne. Innostu ja innovoi. Käsikirja innovaatioprojekteihin. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Helsinki: Unigrafia, 64–83.

VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-Kustannus Oy.

LIITE 1: SAATEKIRJE HAASTATELTAVILLE



Hyvät Päiväkoti Hoijakan työntekijät

Olen lastentarhanopettaja Jaana Remes ja työni ohessa suoritan Savonia-ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa. Osana opintojani teen opinnäytetyön Pyhäjärven kaupungille, Päiväkoti Hoijakkaan.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää tiimityöskentelyn tämän hetkistä tilaa Päiväkoti Hoijakassa ja sitä, kuinka sitä voidaan tulevaisuudessa kehittää, jotta se olisi laadukkaan varhaiskasvatuksen tärkeä osa-alue. Päiväkoti Hoijakassa on otettu kevään 2018 aikana käyttöön uusi toimintamalli tiimityöskentelyä ajatellen. Tässä toimintamallissa kiky ajan pidennys 6min/päivä kerrytetään kolmen viikon työvuorolistassa 1,5 tunnin kokonaisuudeksi. Tämä 1,5 tuntia käytetään henkilökunnan koulutukseen ja tiimityöskentelyyn.

Tavoitteena opinnäytetyöllä on saada vastauksia seuraaviin asioihin:

1. Millaisena tiimityö koetaan Päiväkoti Hoijakassa?
2. Millaisia kokemuksia uusi tiimi-ilta kokeilu on tuonut tiimityöskentelyyn.

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa, miten tiimityöskentelyä voidaan kehittää tulevaisuudessa entistä paremmaksi. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista. Ensimmäinen haastattelu tehdään yksilöhaastatteluna ja siinä työntekijöiltä kysytään heidän mielipiteitä ja ajatuksia tämän hetkisestä tiimityöskentelystä. Toinen haastattelu suoritetaan kesällä 2018 ja siinä henkilöstöä pyydetään kertomaan kokemuksia ja ajatuksia uudesta toimintamallista, jossa kiky aika on käytetty tiimityöskentelyyn. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyö valmistuu keväällä 2019. Sen jälkeen opinnäytetyö on luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa. Toimitan työni tulostettuna myös Päiväkoti Hoijakkaan.

Vastaan mielelläni opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiin os. jaana.remes@edu.savonia.fi

Ystävällisin terveisin

Jaana Remes

LIITE 2: HAASTATTELUTEEMAT

Yksilöhaastattelun haastatteluteemat

Tiimin kuvailua tällä hetkellä

Montako jäsentä tiimiin kuuluu?

Millaiset tiimityötä mahdollistavat toimintarakenteet tällä hetkellä on käytössä?

Mahdollistavatko toimintarakenteet tiimityöskentelyn vai ei? Jos ei mikä voi olla syy siihen?

Millaiset toimintatavat tiimissä on tällä hetkellä?

Onko työskentely sujuvaa?

Moniammatillisuus tiimissä

Mitä moniammatillisuus merkitsee sinulle?

Kuinka sitä hyödynnetään tiimissäsi tällä hetkellä?

Tiimi osana työyhteisöä

Mahdollistaako työyhteisö ammatillisen kasvun ja oppimisen sekä yksilö- että tiimitasolla?

Miten ammatillisuus ja persoonallisuus näkyy tiimityössä?

Miten omat vahvuudet ja mielenkiinnot huomioidaan?

Toimiva tiimi

Millaiset tekijät tekevät tiimistä toimivan?

Mitkä tekijät puolestaan heikentävät toimivaa tiimiä?

Työnjako tiimissä; pedagoginen vastuu

Millaiset vastualueet ovat ja ovatko ne selkeän?

Tekeekö kaikki kaikkea vai kuinka toimitaan?

Tiimisopimus ja tiimin tavoitteet

Millaisia asiakirjoja tiimille on laadittu tiimin sisällä?

Onko asiakirjoihin/sopimusten laatimiseen saanut vaikuttaa jokainen?

Tiimityön arvioinnin mahdollisuudet

Kuinka usein on mahdollisuus kokoontua ja arvioida tiimin työskentelyä?

Jos tiimilläsi ei ole mahdollisuutta kokoontua säännöllisesti, niin mitkä näet pääasiallisiksi syiksi siihen?

Tiimin tulevaisuus

Millaisena näet oman tiimisi tulevaisuuden?

Millaisia kehittämissuhteita haluaisit antaa tiimityöskentelyä ajatellen?

Mitkä tekijät näet tärkeänä tiimityöskentelyssä, jotka vaikuttavat päiväkodin toimintaan?

Mikäli koet, että tiimityöskentely kaipaa uudenlaisia työvälineitä, niin millaisia ja miksi?

Ryhmähaastattelun haastatteluteemat

Miten kiky ajan tuoma 1,5 tuntia on merkinnyt teidän tiimille?

Millaista hyötyä tällaisella toimintatavalla on ollut teidän tiimillenne?

Mikäli hyötyä ei ole ollut, voisitteko kertoa vapaasti syyt siihen, miksi tällainen toimintamalli ei ole ollut hyödyllinen kokemus?

Miten tiimityöskentelyä voidaan mielestänne kehittää päiväkodissa?

Täytyykö jostakin toimintatavasta luopua?

Mitä asioita tulisi vahvistaa koskien tiimityötä Päiväkoti Hoijakassa?

Mitä uutta tarvitaan ajatellen tiimityöskentelyä Päiväkoti Hoijakassa?