



Keskustelusta kehittämiseen, kehittämisestä käytäntöön

Johtajan rooli ammatillisen toimijuuden tukijana varhaiskasvatuksessa

Hanna Salonen

Taru Vainio-Oja

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Sosiaali-alan koulutusohjelma
Sosionomi (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (YAMK)

SALONEN, HANNA & VAINIO-OJA, TARU:
Keskustelusta kehittämiseen, kehittämisestä käytäntöön
Johtajan rooli ammatillisen toimijuuden tukijana varhaiskasvatuksessa

Opinnäytetyö 65 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2019

Uusi varhaiskasvatuslaki tuli voimaan vuonna 2018 ja siinä säädettiin muun muassa henkilöstörakenteesta. Uuden lain mukaan päiväkodin työntekijöistä vähintään kahdella kolmasosalla tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuus, joista vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Lailla on siirtymäsäädös vuoteen 2030 asti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia uuden henkilöstörakenteen haasteita ja mahdollisuuksia sekä selvittää päiväkodin johtajan roolia ammatillisen toimijuuden tukemisen näkökulmasta varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyö oli osa varhaiskasvatuksen työelämän ja korkeakoulutusten yhteistä uutta henkilöstörakennetta koskevaa tutkimushanketta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui moniammatillisen yhteistyön ja ammatillisen toimijuuden käsitteistä ja niissä painotettiin päiväkodin johtajan näkökulmaa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin päiväkotien johtajilta (n=5), joiden yksiköissä kokeiltiin uuden henkilöstörakenteen mukaista toimintaa. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimustulosten mukaan moniammatillisen yhteistyön haasteina ovat epäselvät työnkuvat sekä ajan järjestäminen yhteisille keskusteluille ja työn suunnittelulle. Lisäksi vanhojen työnkuvien vaikutus hidastaa moniammatillisen yhteistyön kehittämistä ja uusien työnkuvien muodostumista. Mahdollisuutena nähtiin eri ammattiryhmien ammatillisen osaaminen hyödyntäminen ja varhaiskasvatuksen sosionomin työnkuva koettiin moniammatillista yhteistyötä täydentävänä muutoksena. Johtajan tehtävä ammatillisen toimijuuden tukemisessa on järjestää aikaa yhteisille keskusteluille, jakaa johtamisvastuuta, luoda avointa ja hyväksyttävää ilmapiiriä sekä osallistaa työntekijöitä yhteisen vision suunnittelussa.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista selvittää, miten uuden varhaiskasvatuslain mukainen henkilöstörakenne lähtee kehittymään ja kuinka se vaikuttaa yksikön ja ryhmän toimintaan.

Asiasanat: moniammatillinen yhteistyö, ammatillinen toimijuus, varhaiskasvatus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Social Services

SALONEN, HANNA & VAINIO-OJA, TARU:

From Discussion to Development, from Development to Practice

The Role of the Manager in Supporting the Professional Agency in Early Childhood Education

Master's thesis 65 pages, appendices 2 pages
November 2019

The new early childhood education act came into effect in 2018 and it legislated for the composition of employees. The purpose was to observe the difficulties and opportunities of the employee composition and to study the role of the kindergarten director from the perspective of supporting the professional agency.

The thesis was carried out as a qualitative study and the material was collected through interviews with kindergarten managers (n = 5). Data were analyzed via data-driven content analysis.

According to the results, the challenges of multidisciplinary cooperation are unclear job descriptions, organizing time for joint discussions and work planning. Utilizing the skills of different professional groups was seen as an opportunity, and the role of a Bachelor of Social Services was seen as complementary to multidisciplinary cooperation. The role of the manager in supporting the professional agency is to organize time for joint discussions, share leadership responsibilities, create an open and supportive atmosphere, and engage employees in the development of a shared vision.

Future research could investigate how the personnel structure under the new early childhood education act will evolve and how it will affect the operations of the unit and the group.

Key words: multidisciplinary cooperation, professional agency, early childhood education

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA	8
	2.1 Opinnäytetyön ajankohtaisuus	8
	2.2 Muuttuva moniammatillisuus varhaiskasvatuksessa - kehittämishanke	9
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	10
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	11
	4.1 Moniammatillinen yhteistyö	11
	4.1.1 Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä	11
	4.1.2 Moniammatillinen yhteistyö varhaiskasvatuksessa.....	13
	4.1.3 Päiväkodin johtaja moniammatillisen yhteistyön mahdollistajana	14
	4.2 Ammatillinen toimijuus	16
	4.2.1 Ammatillinen toimijuus käsitteenä.....	16
	4.2.2 Näkökulmia toimijuuteen	19
	4.2.3 Johtajan rooli ammatillisen toimijuuden tukemisessa	22
	4.3 Moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen toimijuus tässä opinnäytetyössä	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
	5.1 Laadullinen tutkimus	28
	5.2 Aineiston keruu	28
	5.2.1 Tulevaisuuden muistelu.....	29
	5.2.2 Teemahaastattelu.....	30
	5.3 Aineiston analyysi	31
6	TUTKIMUSTULOKSET	35
	6.1 Tulevaisuuden muistelun tulokset	35
	6.2 Varhaiskasvatuksen moniammatillisen yhteistyön kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet	36
	6.2.1 Ammattiryhmien työnkuvat ja niiden määrittely	36
	6.2.2 Johtajan rooli eri ammattiryhmien ammatillisten tavoitteiden toteutumisessa.....	38
	6.2.3 Haasteet uuden toimintamallin kehittämisessä.....	39
	6.2.4 Uuden toimintamallin mahdollisuudet.....	40
	6.2.5 Työntekijöiden tarvitsema tuki johtajalta yhteistyön onnistumisessa	42
	6.2.6 Yhteenveto varhaiskasvatuksen moniammatillisen yhteistyön kehittämisen haasteista ja mahdollisuuksista.....	43

6.3	Johtaja ammatillisen toimijuuden tukijana varhaiskasvatuksessa	44
6.3.1	Johtajan rooli keskustelujen mahdollistajana varhaiskasvatuksessa	44
6.3.2	Johtamisvastuun jakaminen	45
6.3.3	Johtajan rooli avoimen ja hyväksyvän työilmapiirin ylläpitämisessä	46
6.3.4	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yhteisen vision ja tulevaisuuden suunnittelussa	48
6.3.5	Yhteenvedo johtajan roolista ammatillisen toimijuuden tukijana varhaiskasvatuksessa	49
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
8	POHDINTA	56
8.1	Eettisyys ja luotettavuus	56
8.2	Opinnäytetyöprosessi ja kehittämissuunnitelmat	56
8.3	Jatkotutkimusaiheita	57
8.4	Lopuksi	58
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	64
	Liite 1. Hankkeen aikataulu- ja toteutussuunnitelma 2018–2019	64
	Liite 2. Haastattelukysymykset	65

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatusala on viime vuosina kokenut monia muutoksia, joista uusimpana on vuonna 2018 tullut muutos varhaiskasvatuksen henkilöstörakenteeseen. Uuden lain mukaan päiväkodin työntekijöistä vähintään kahdella kolmasosalla tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, joista vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Lailla on siirtämäsäädos vuoteen 2030 asti. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Kaksi suomalaista korkeakoulua aloittivat vuonna 2018 tutkimushankkeen, jonka puitteissa tehdään Suomen ensimmäinen pilottikokeilu koskien varhaiskasvatuksen uutta henkilöstörakennetta. Tämän opinnäytetyön tekijät osallistui-
vat hankkeeseen tutkimalla varhaiskasvatuksen moniammatillisen yhteistyön kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia sekä päiväkodin johtajan roolia ammatillisen toimijuuden tukemisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on, että myös muutkin kuin hankkeessa mukana olleiden päiväkotien johtajat ja työntekijät voisivat hyödyntää hankkeesta syntyneitä kokemuksia aloittaessaan yksiköissään uuden varhaiskasvatuslain mukaista henkilöstörakennetta. Lisäksi tavoitteena on, että ymmärrettäisiin paremmin ammatillisen toimijuuden merkitys moniammatilliseen yhteistyöhön, työhyvinvointiin ja alalla pysymiseen.

Työyhteisöt ja työntekijät tarvitsevat tukea kehittyäkseen, mutta monesti keskitytään enemmän ulkoisten rakenteiden kehittämiseen kuin työntekijöiden ammatillisen toimijuuden ja ammatti-identiteetin vahvistamiseen. Tähän työelämä tarvitsee uudenlaisia malleja, joilla voidaan tukea samaan aikaan sekä työntekijöitä että organisaatioita työn kehittämisessä. Keskusteleva työkuultuuri ja osallistavat menetelmät mahdollistavat yhteisen kehittämisen hyödyntäen työntekijöiden ammatillisen toimijuuden. (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014, 20–21.)

Jaettu johtajuus mahdollistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja luo samalla tilaisuuden ammatillisen toimijuuden toteutumiseksi. Työhön sitoutuminen lisääntyy ja kehittyminen mahdollistuu, kun työntekijä saa vaikuttaa omaan työhönsä. Tämän seurauksena työssä jaksaminen, luovuus,

innostus ja tuottavuus lisääntyvät. Ammatillista toimijuutta rajoittamalla tämä osaaminen jää hyödyntämättä. (Eteläpelto ym. 2014, 25–26.)

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

2.1 Opinnäytetyön ajankohtaisuus

Uuden varhaiskasvatustalain (540/2018) myötä päiväkodin henkilöstörakenne muuttuu, kun korkeasti koulutettujen työntekijöiden määrää lisätään ja tehtävämikkeitä selkiytetään. Nykyinen henkilöstömitoitus on yksi varhaiskasvatuksen opettaja ja kaksi lastenhoitajaa yhdessä 24 lapsen (yli 3-vuotiaita) tai 12 (alle 3-vuotiaita) ryhmässä. Tulevaisuudessa päiväkodeissa vähintään kahdella kolmasosalla on oltava varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuus, joista vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus sekä yhdellä kolmasosalla varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus. Henkilöstön ja lasten väliseen suhdeluukuun ei tehty muutoksia. Siirtymäsäädös uuden lain voimaan tuloon on vuoteen 2030 mennessä. (Varhaiskasvatustalaki 540/2018.)

Opetushallitus määräsi 19.12.2018 uusista varhaiskasvatustalain (540/2018) perusteista (2018), joka on laadittu varhaiskasvatustalain (540/2018) perusteella. Valta-kunnallisen varhaiskasvatustalain mukaisesti laadittavat paikalliset varhaiskasvatustalain otettiin käyttöön elokuussa 2019. (Opetushallitus 2018.)

Varhaiskasvatustalain perusteet (2018) on velvoittava koko varhaiskasvatustalain ja sen tarkoituksena on yhdenmukaistaa toimintaa, luoda selkeät tavoitteet ja toimintaohjeet, joita tulee noudattaa. Muutoksen myötä jokaiselle lapselle laaditaan oma varhaiskasvatustalain ja siihen kirjataan pedagogiset tavoitteet sekä toimenpiteet kuinka tavoitteet aiotaan saavuttaa. Lasten kuuleminen, kuulluksi tuleminen ja osallisuus ovat tärkeässä asemassa, kuten myös se, että kaikella toiminnalla tulee olla pedagoginen perustelu. Myös lasten huoltajien kuuleminen ja yhteistyö heidän ja muiden sidosryhmien kanssa korostuu. (Opetushallitus 2018.)

Osallisuuden tavoitteena on lasten ja vanhempien mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Sosiaalipedagogisesta näkökulmasta katsottuna osallisuutta rakennetaan varhaiskasvatuksessa tukemalla lasten vuorovaikutusta ja yhteistä toimintaa, jossa lapset ovat luontevana osana vaikuttamassa asioihin. (Nivala & Ryytänen 2019, 238–239.)

2.2 Muuttuva moniammatillisuus varhaiskasvatuksessa -kehittämishanke

Tämä opinnäytetyö on osa kahden suomalaisen korkeakoulun ja työelämän yhteistä tutkimus- ja kehittämishanketta, jossa selvitetään varhaiskasvatuksen opettajan, sosionomin ja lastenhoitajan asiantuntijuutta moniammatillisessa tiimityössä. Tutkimushankkeen tavoitteena on selkiyttää varhaiskasvatuksen ammattiryhmien yhteistä ja eriytyvää osaamista ja moniammatillisuuden toteutumista lapsen edun mukaisesti. Hankkeessa ovat olleet mukana yliopiston ja ammattikorkeakoulun opettajat, tutkijat ja opiskelijat, toisen asteen oppilaitoksen yhteistyökumppanit, hankkeessa mukana olleiden päiväkotien johtajat sekä varhaiskasvatuksen opettajat, sosionomit ja lastenhoitajat. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen moniammatillisen yhteistyön ja varhaiskasvatuksen tutkintojen koulutusten kehittämisessä.

Tutkimushanke käynnistyi syksyllä 2018, jolloin se esiteltiin hankkeessa mukana olevien päiväkotien työntekijöille. Vuoden 2018 syksyn ja vuoden 2019 kevään välisenä aikana hankkeessa mukana olleet toimijat kokoontuivat useamman kerran yhteisiin tapaamisiin. Tapaamisissa pääpaino oli yhteisissä keskusteluissa, kokemusten jakamisessa ja tulevan suunnittelussa. Hankkeen loppuseminaari pidettiin syksyllä 2019, jossa kaikki hankkeessa mukana olleet tutkijat, opettajat ja opiskelijat esittelivät omia tutkimustuloksiaan. Liitteessä 1 on kuvattu hankkeen aikataulu- ja toteutussuunnitelma.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa moniammatillisen yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia varhaiskasvatuksessa sekä selvittää johtajan roolia ammatillisen toimijuuden tukemisessa. Johtajan rooli ammatillisen toimijuuden ja moniammatillisen yhteistyön toteutumisessa on merkittävä, joten opinnäytetyö painottuu johtajan rooliin uusien tehtävänkuvien ja työkäytänteiden kehittämisessä varhaiskasvatuksessa.

Uusi varhaiskasvatustilain henkilöstörakenteen muutoksineen tuli voimaan vuonna 2018 eikä aiheesta ole aiempia tutkimuksia. Opinnäytetyössä haastateltiin päiväkodin johtajia, jotka olivat mukana uuden varhaiskasvatuksen henkilöstörakenteen käytännön kokeilussa. Heiltä saatu tieto voi auttaa myös muita varhaiskasvatusyksiköitä uuden henkilöstörakenteen aloittamisessa tulevaisuudessa. Haastattelukysymykset muodostettiin osittain kirjallisuuskatsauksesta nousseiden keskeisten tulosten perusteella.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Mitkä ovat varhaiskasvatuksen moniammatillisen yhteistyön kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet?
2. Miten johtaja tukee ammatillista toimijuutta varhaiskasvatuksessa?

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

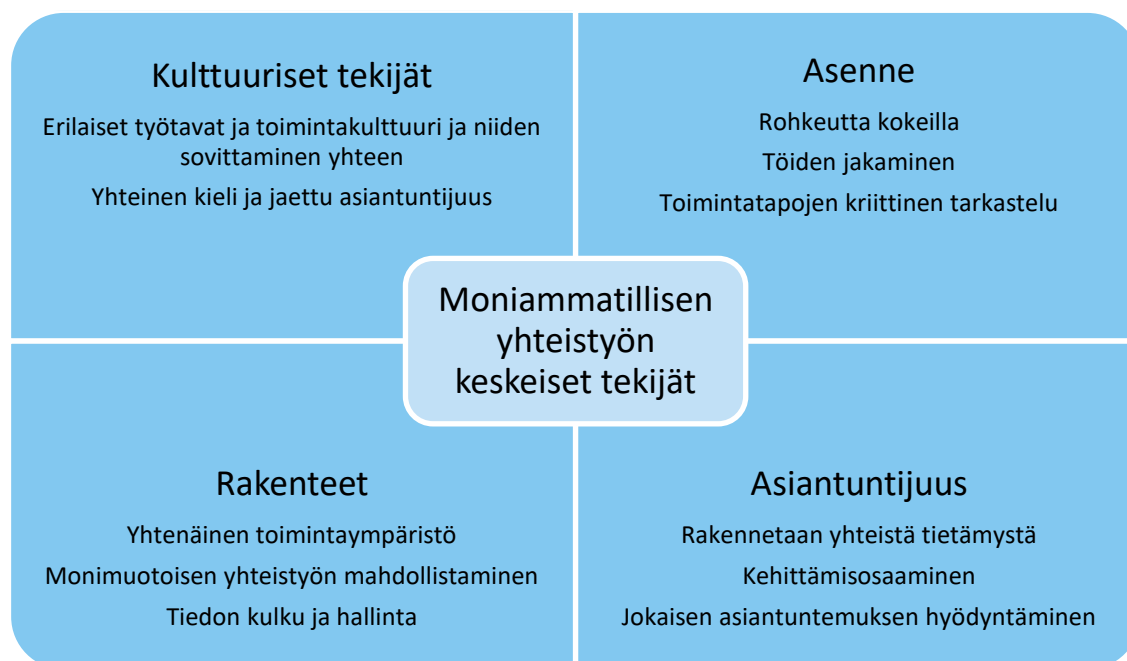
4.1 Moniammatillinen yhteistyö

4.1.1 Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä

Moniammatillista yhteistyötä tekemällä rakennetaan yhteistä tietämystä jostakin asiasta eri ammattiryhmien erilaisten näkökulmien avulla. Jokainen työntekijä on oman alansa asiantuntija ja tuo oman asiantuntijuutensa yhteistyöhön. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat yhteisten tehtävien ympärille syntyvä yhteinen toiminta ja vastavuoroinen kommunikointi. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 15; Kekoni ym. 2019, 16–17.)

Eri ammattinimikkeet ja niiden väliset valta-asetelmat luovat jännitteitä ja haasteita moniammatillisen yhteistyön toteutumiselle työryhmissä tai työtiimeissä. Nämä jännitteet voivat johtua työntekijöiden tietämättömyydestä toistensa ammatteja ja työnkuvia kohtaan. Myös työntekijöiden erilaiset arvot, kulttuurit ja tietoperustat voivat luoda haasteita yhteistyölle. (Isoherranen ym. 2008, 14; Kekoni ym. 2019, 24–25.)

Moniammatillisen yhteistyön alkaessa on hyvä käydä yhdessä läpi toiminnan tavoitteet, päämäärä ja eri ammattilaisten roolit ryhmässä. Tämä helpottaa yhteistyötä ja vähentää ristiriitoja. Moniammatilliseen työskentelyyn osallistuville tulisi antaa riittävästi aikaa työhön ja mahdollisuuksia sen kehittämiseen. Tärkeää moniammatillisen yhteistyön onnistumiselle on keskinäinen luottamus, arvostus ja avoin vuorovaikutus. Jokaisen työntekijän pitäisi pystyä tuomaan oma näkemysensä ja mielipiteensä esille yhteistyössä. Tämä vaatii työntekijältä hyvää itsetuntoa, varmuutta ja luottamusta omaan osaamiseensa. Työryhmässä jokaisen ammattilaisen pitäisi tulla huomioiduksi, kaikkien osapuolten erilaisiakin näkemyksiä tulisi kuunnella ja antaa tilaa yhteiselle keskustelulle. Esimiehen tuella, kannustamisella ja rohkaisulla moniammatilliseen yhteistyöhön on myös positiivinen vaikutus työntekijän toimintaan. (Isoherranen ym. 2008, 15–16; Kekoni ym. 2019, 22–29.)



KUVIO 1. Moniammatillisen yhteistyön keskeiset tekijät. (Kekoni ym. 2019, 32, muokattu)

Kuviossa 1 on koottu yhteen moniammatillisen yhteistyön keskeisiä tekijöitä. Kekoni ym. (2019) ovat kuvanneet näitä tekijöitä erilaisina rajojen ylityksinä. Toimiva moniammatillinen yhteistyö edellyttää rajojen ylityksiä; ammattilaiset eivät voi lokeroitua jokainen omaan koloonsa vaan heidän on pystyttävä tekemään yhteistyötä toisten kanssa. Moniammatillinen yhteistyö vaatii työntekijöiltä halua sovittaa erilaiset työkulttuurit yhteen ja rohkeaa asennetta kokeilla uusia tapoja toimia yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja voi edistää moniammatillista yhteistyötä luomalla toimivia rakenteita yhteistyölle myös eri yksiköiden välillä. (Kekoni ym.2019, 31–32.)

Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii usein työntekijältä innovatiivisuutta, itsensä, työtapojensa ja työn kehittämistä sekä eri ammattilaisten välistä yhteistyötä. Ammattilainen tarvitsee myös hyviä työyhteisötaitoja kuten itseohjautuvuutta, aktiivisuutta ja toimijuutta moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen. Ammattilaisten on tärkeää päästä toimimaan yhdessä käytännön töissä, sillä pelkät rakenteet ilman käytännön yhteistyötä eivät riitä moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen. (Kekoni ym. 2019, 34–36, 43.)

4.1.2 Moniammatillinen yhteistyö varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa moniammatillista yhteistyötä voidaan ajatella tehtävän ulkoisena tai sisäisenä yhteistyönä. Sisäisessä yhteistyössä erilaisen ja eritasoisen ammatillisen koulutuksen omaavat työntekijät työskentelevät yhdessä, jakavat vastuuta ja tuovat yhteistyöhön oman osaamisensa sekä luovat uutta osaamista yhdessä. Ulkoisena yhteistyönä voidaan pitää varhaiskasvatussyksikön ulkopuolisten ammattilaisen kanssa tehtävää yhteistyötä. (Kupila 2016, 306.)

Moniammatillinen yhteistyö varhaiskasvatuksessa tarkoittaa eri ammattiryhmien osaamisen hyödyntämistä. Moniammatillisessa yhteistyössä on tärkeää tunnistaa kaikkien työntekijöiden erilainen osaaminen ja hyödyntää sitä työyhteisössä. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen vaatii yhteistä suunnittelua ja arviointia, jossa hyödynnetään sekä jokaisen työntekijän erityisosaamista että tiimin yhteistä osaamista. Parhaimmillaan toimiva, moniammatillinen yhteistyö on mahdollisuus koko työyhteisön ja yksikön kehittymiseen. (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017, 76; Kupila 2016, 306.)

Moniammatillisuutta on tulkittu myös jokaisen osaamisen ja vastuiden hyödyntämisen sijaan eri ammattiryhmien samankaltaisena toimintana, niin sanottuna ”kaikki tekevät kaikkea” -työskentelytapana. Tällä työskentelytavalla ei hyödynnetä jokaisen työntekijän ammatillista osaamista eikä vahvuuksia. Moniammatillisuuden hyödyntämiseksi eri ammattiryhmien tehtävänkuvien ja vastuiden on oltava selkeät. Varhaiskasvatus tarvitsee erilaista, toisiaan täydentävää osaamista, jotta lapsille voidaan tarjota laadukasta varhaiskasvatussuunnitelman mukaista kasvatusta, opetusta ja hoitoa. (Karila ym. 2017, 80, 86–87.)

Karilan ja Kupilan (2010) tutkimuksesta nousi esiin varhaiskasvatuksen työntekijöiden kriittisyys työhön kohdistuvia muutoksia kohtaan. Työhön sitoutumista heikentää kokemus ulkoapäin määritellyistä muutoksista, josta päätellen muutosprosessien johtamista olisi tarvetta huomioida aiempaa enemmän. Olennaista muutoksissa on ammattilaisten osallisuuden vahvistaminen. (Karila & Kupila (2010, 75.)

Yksi keskeinen varhaiskasvatustyön laatua heikentävä tekijä Karilan ja Kupilan (2010) tutkimuksen perusteella oli epäselvyys eri ammattilaisten vastuissa ja velvoitteissa. Moniammatillisuutta on varhaiskasvatustyössä tulkittu siten, että vastuut ja velvoitteet eivät määräydy ammatillisen koulutuksen tai osaamisen, vaan tietyn työvuoron mukaan. Tämä niin sanottu ”kaikki tekevät kaikkea” -työkulttuuri kuormittaa työntekijöitä, koska hallittavien asioiden määrää ei ole tällöin mahdollista rajata. Tutkimuksen perusteella myös johtamiskäytäntöjen kehittäminen vaatisi huomiota. Johtajien tulisi pystyä johtamaan myös moniammatillisten kasvattajatiimien erilaisia prosesseja. (Karila & Kupila 2010, 67, 75.)

Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut lähiaikoina paljon erilaisia lakimuutoksia. Vuonna 2013 varhaiskasvatus siirtyi sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön alaisuudesta opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. Erilaiset muutokset haastavat varhaiskasvatuksessa työskenteleviä johtajia ja henkilöstöä tarkastelemaan ja muokkaamaan omia toimintatapojaan ajan haasteita vastaavaksi. (Fonsén 2014, 13.)

Melasalmen (2018) tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa pitäisi kiinnittää huomiota siihen, millaisia poliittisia ratkaisuja tehdään varhaiskasvatusta koskien. Päätösten pitäisi tukea sitä, että varhaiskasvatus olisi pedagogisesti mahdollisimman laadukasta ja se tukisi yhteisöllistä oppimista sekä ammatillista toimijuutta. Melasalmen mukaan tulevaisuudessa opettajajohtajuus mahdollistaa tiedon jakamisen ja kehittämisen moniammatillisessa yhteistyössä. Tätä työtä tukee työnkuvien ja vastuiden selkeyttäminen sekä ajan antaminen yhteiselle keskustelulle, yhteisten käytäntöjen sopimiselle ja muokkaamiselle. (Melasalmi 2018, 7-9.)

4.1.3 Päiväkodin johtaja moniammatillisen yhteistyön mahdollistajana

Hujalan, Heikan ja Halttusen (2016) mukaan hyvä ja laadukas varhaiskasvatus on tiimityön tulosta. Päiväkodin johtajan yksi tärkeä tehtävä on yhteistyön rakentaminen. Hyvä yhteistyö vaatii asioiden jakamista, oman työn kehittämistä ja avointa vuorovaikutusta. Muutosjohtaminen korostuu nykyajan työelämässä ja

johtajalta vaaditaan jatkuvassa muutoksessa kykyä saada työntekijöiden parhaat puolet näkyviin sekä kannustusta työn ja itsensä kehittämiseen. (Hujala ym. 2016, 291–292.)

Johtaminen korostuu etenkin työn muutostilanteissa kuten moniammatillisen yhteistyön aloitusvaiheessa (Kekoni ym. 2019, 43). Muutoksen edellytyksenä on läsnäolo, jolloin oleellinen erottuu epäoleellisesta. Läsnäolo on yksi johtajan tärkeimpiä tehtäviä, sillä sitä kautta hän saa selville miten työyhteisön jäsenten yhteistyö sujuu. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 170.) Moniammatillisuus edellyttää johtajalta taitoa vahvistaa työyhteisön dialogisuutta ja yhteistoiminnallisuutta. Tällöin työyhteisön on mahdollista uusiutua, kehittyä ja saada arjen toiminnot sujuviksi. (Lindholm & Vogt 2017, 271–272.) Johtajuus on sekä henkilökohtaista että yhteisöllistä eettistä vastuuta. Se on vaikutusprosessi, jonka yksilöt ja ryhmät toteuttavat yhteydessä toisiinsa yhteistä näkemystä ja tarkoitusta heijastaen. (Lewis & Hill 2012.)

Johtajuus on muuttunut vuosien myötä. Nykyään puhutaan paljon jaetusta johtajuudesta ja sen merkityksestä työn jatkuvassa muutoksessa. Jaettu johtajuus on johtajuuden jakamista henkilökunnalle, johtamisen organisointia toisella tavalla. Se on jaettua vastuuta, tietoisuutta ja toimintaa, jota päiväkodin johtaja koordinoi, suunnittelee ja ohjaa. Jaetun johtajuuden voidaan ajatella olevan myös johtajan työväline, jonka avulla hän arvioi ja tarkastelee sekä omaa että työyhteisönsä johtajuutta ja sen toimintaa. Johtaminen ei ole enää yksin tehtävää työtä hierarkian kärjessä, vaan se on verkostoitumista ja yhteistyötä. Yhteinen keskustelu ja vuorovaikutus henkilökunnan ja johtajan välillä on tärkeää. Yhdessä voidaan miettiä tehtäviä, johtamisvastuita ja sitä, miten ne jaetaan eri työntekijöiden kesken. Päiväkodin johtajalla on tärkeä rooli jaetun johtajuuden havainnoinnissa, toteutumisessa, kehittämisessä ja arvioinnissa. (Hujala ym. 2016, 293–294; Heikka 2016, 45–46; Lewis & Hill 2012.)

Johtajan ja johtamisen merkitys ei vähene jaetun johtajuuden myötä, ehkä pikemminkin lisääntyy. Sen luonne vain muuttuu kun tehtäviä ja johtamisvastuuta jaetaan eri henkilöiden kesken. Tiimien itseohjautuvuus korostuu kun vastuuta jaetaan ei-hierarkkisesti. Sekä Heikka (2016) että Kekoni ym. (2019) toteavat, että työntekijän ja esimiehen tasavertaisuutta korostetaan aiempaa enemmän.

Työntekijät nähdään johtamisen kumppaneina, he ovat yhteistyön aktiivisia osallisia ja toimijoita. (Heikka 2016, 45; Kekoni ym. 2019, 45–46.)

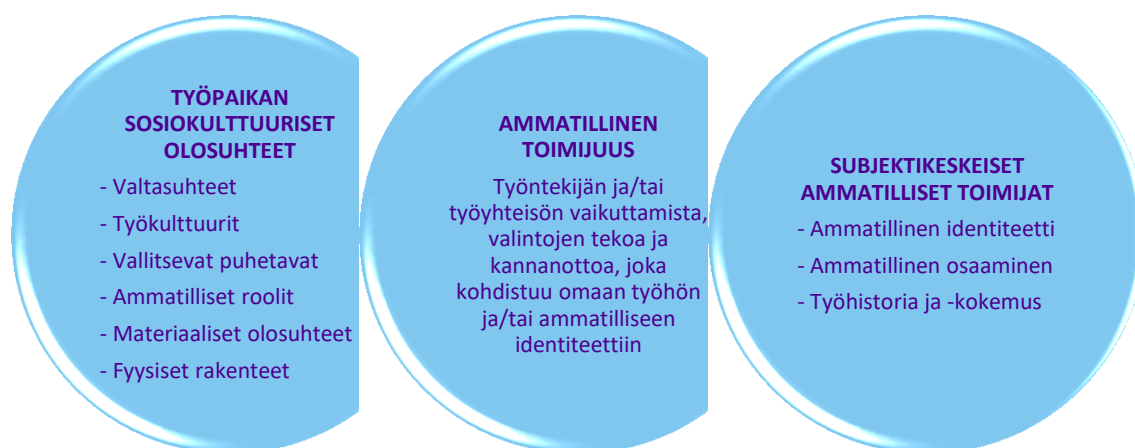
4.2 Ammatillinen toimijuus

4.2.1 Ammatillinen toimijuus käsitteenä

Ammatillinen toimijuus on työntekijän aktiivisuutta, aloitteellisuutta, osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä liittyvissä asioissa, joka korostuu etenkin työelämän muutostilanteissa. Omaan työhönsä vaikuttamalla työntekijän oma osaaminen vahvistuu, turvallisuudentunne ja hyvinvointi lisääntyvät ja työn tuottavuus ja laatu paranevat. Oman osaamisen vahvistaminen on ammatillisen toimijuuden edellytys. (Eteläpelto ym. 2014, 20–21, 28–29.) Ammatillista toimijuutta tarvitaan etenkin oman työn ja työolojen kehittämisessä, työssä oppimisessa ja ammatillisen identiteetin muotoutumisessa. Ammatillinen identiteetti on työntekijän työhistorian, osaamisen ja asiantuntijuuden kautta muodostunut käsitys itsestä ammatillisena toimijana. Siihen kuuluvat myös työhön liittyvät arvot, tavoitteet ja uskomukset. (Silander & Mahlakaarto 2014, 117.) Ammatillinen toimijuus muokkaa työntekijöiden ammatillisia identiteettejä kun koulutuksen luoma pohja työntekijän identiteetille muodostuu työyhteisössä erilaisissa tiimeissä, yhteistyöryhmissä ja yhteisöllisessä toimintakulttuurissa (Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2014, 221).

Toimijuus voi olla joko yksilöllistä tai yhteisöllistä. Se paikantuu yksilöllisen ja sosiaalisen leikkauspisteeseen näyttäytyen työelämässä usein yhteisöllisenä, jolloin toimijana on tiimi tai työyhteisö (Eteläpelto ym. 2014, 27). Jotta työkäytäntöjä voi muuttaa, edellyttää se vaikuttamista omaa työtään koskeviin asioihin sekä yksilön että yhteisön osalta (Vähäsantanen ym. 2014, 221). Toimijuus ei tarkoita rajattomia toimijuuden mahdollisuuksia, vaan työntekijöiden on toimitava yhteisen strategian ja yhteisesti sovittujen sääntöjen puitteissa. Oleellista on, että työyhteisö toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Aito toimijuus mahdollistuu, kun työyhteisö on yhteisöllisen identiteettityön tuloksena luonut yhteisen tarinan työyhteisön tavoitteista ja pelisäännöistä. (Vähäsantanen ym. 2014,

222.) Toimijuuteen liittyykin vahvasti henkilöiden välisen luottamuksen syntyminen (Dochy ym. 2014, 988).



KUVIO 2. Ammatillinen toimijuus ja siihen liittyvät tekijät subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan (Eteläpelto ym. 2014, 22.)

Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa ottaa huomioon kuvion 2 mukaisesti sekä työntekijöiden subjektiiviset taustat että työpaikan sosiaaliset olosuhteet ammatillisen toimijuuden rakentumisessa. Sosiokulttuurisilla olosuhteilla tarkoitetaan työpaikan virallisia ja epävirallisia valtasuhteita, toiminta- ja puhetapoja, ammatillisia rooleja ja asemia sekä fyysisiä rakenteita. Subjektikeskeisyydellä tarkoitetaan ammatillisen toimijuuden kietoutumista työntekijöiden ammatillisiin identiteetteihin, ammatilliseen osaamiseen sekä työhistoriaan. Toimijuus kiinnittyy toimijan ja työympäristön väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja ilmenee esimerkiksi ehdotuksina uusista työkäytännöistä tai ammatillisten identiteettien uudelleen neuvotteluna. (Eteläpelto ym. 2014, 23; Vähäsantanen 2014, 131.)

Vähäsantanen ym. (2017) tutkimuksen tulosten mukaan ammatillinen toimijuus jakautuu kolmeen ulottuvuuteen: vaikuttamiseen työssä, työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Jokainen ulottuvuus sisältää taulukossa 1 kuvatut 17 väittämää, joiden avulla voidaan esimerkiksi arvioida ammatillisen toimijuuden toteutumista omassa yksikössä. (Vähäsantanen ym. 2017, 27.)

TAULUKKO 1 Ammatillisen toimijuuden kolme ulottuvuutta ja 17 väittämää (Vähäsantanen ym. 2017, 27.)

Ulottuvuudet	Väittämät
Vaikuttaminen työssä	<p>Voin osallistua asioiden valmisteluun yksikössäni.</p> <p>Voin tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä.</p> <p>Voin osallistua päätöksentekoon yksikössäni.</p> <p>Mielipiteeni otetaan huomioon yksikössäni.</p> <p>Näkemykseni otetaan huomioon työyhteisössä.</p> <p>Tulen kuulluksi omaa työtäni koskevissa asioissa.</p>
Työkäytäntöjen kehittäminen	<p>Kysyn ja kommentoin aktiivisesti yksikössäni.</p> <p>Tuon aktiivisesti esille omia mielipiteitäni työyhteisössä.</p> <p>Teen aktiivisesti yhteistyötä yksikössäni.</p> <p>Osallistun yksikköni toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Kehitän työskentelytapojani.</p> <p>Teen kehittämis ehdotuksia koskien yhteisiä työkäytäntöjä.</p> <p>Kokeilen uusia ideoita työssäni.</p>
Ammatillisen identiteetin neuvottelu	<p>Voin toimia työssäni omien arvojeni mukaisesti.</p> <p>Pystyn toteuttamaan ammatillisia tavoitteita työssäni.</p> <p>Voin keskittyä työssäni asioihin, jotka minua kiinnostavat.</p> <p>Voin työssäni edistää uraani.</p>

Ammatillinen toimijuus vaatii Melasalmen (2018) tutkimuksen mukaan avointa vuorovaikutusta ja aikaa keskustelulle; yhteisesti jaettu tieto ja vuorovaikutus lisäävät ammatillista toimijuutta ja vastuunottoa työssä. Tutkimustulosten mukaan ammatillista identiteettiä tukivat positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen ja saaminen, toimijuus sekä työhön sitoutuminen. Hyvinvointi, työssäjaksaminen, työmotivaatio ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyivät positiivisen ammatillisen identiteetin rakentumisen myötä. (Melasalmi 2018, 36–42.)

Ammatillisten identiteettien ja niiden uudistamisen tukemisen tulisi olla nykyistä vahvemmassa ja keskeisemmässä roolissa työelämän kehittämisessä. Jotta ulkoinen toiminta voisi muuttua, tarvitaan ensin sisäistä ammatillista uudistumista. Selkeä ammatillinen identiteetti tukee myös työhyvinvointia, kasvattaa työniloa ja laatua ja sitä kautta työn tuottavuutta. Työelämän kehittämisessä on oleellista

keskittyä luomaan aitoa ammatillista toimijuutta vahvistavia käytäntöjä, joissa niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisön on mahdollista olla osallinen ja vaikuttaa omaa työtään ja ammatillista identiteettiään koskeviin asioihin muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. (Vähäsantanen ym. 2014, 220–221.)

Totuttuja toimintatapoja ylläpitävät erilaiset työkulttuurit, vanhat rakenteet ja puhetavat sekä vahva yksilöllinen toimijuus. Totutuista toimintatavoista kiinni pitäminen ja työpaikan erilaiset valtasuhteet saattavat vaikeuttaa tai jopa estää jaettava toimijuutta ja työkäytäntöjen uudistamista. Oleellista olisi saada yksilöllinen toimijuus jalostumaan yhteisölliseksi toiminnaksi, joka suuntautuu kohti yhteistä tavoitetta. (Eteläpelto ym. 2014, 18; Hökkä ym. 2014, 122–123; Paloniemi ym. 2014, 196.)

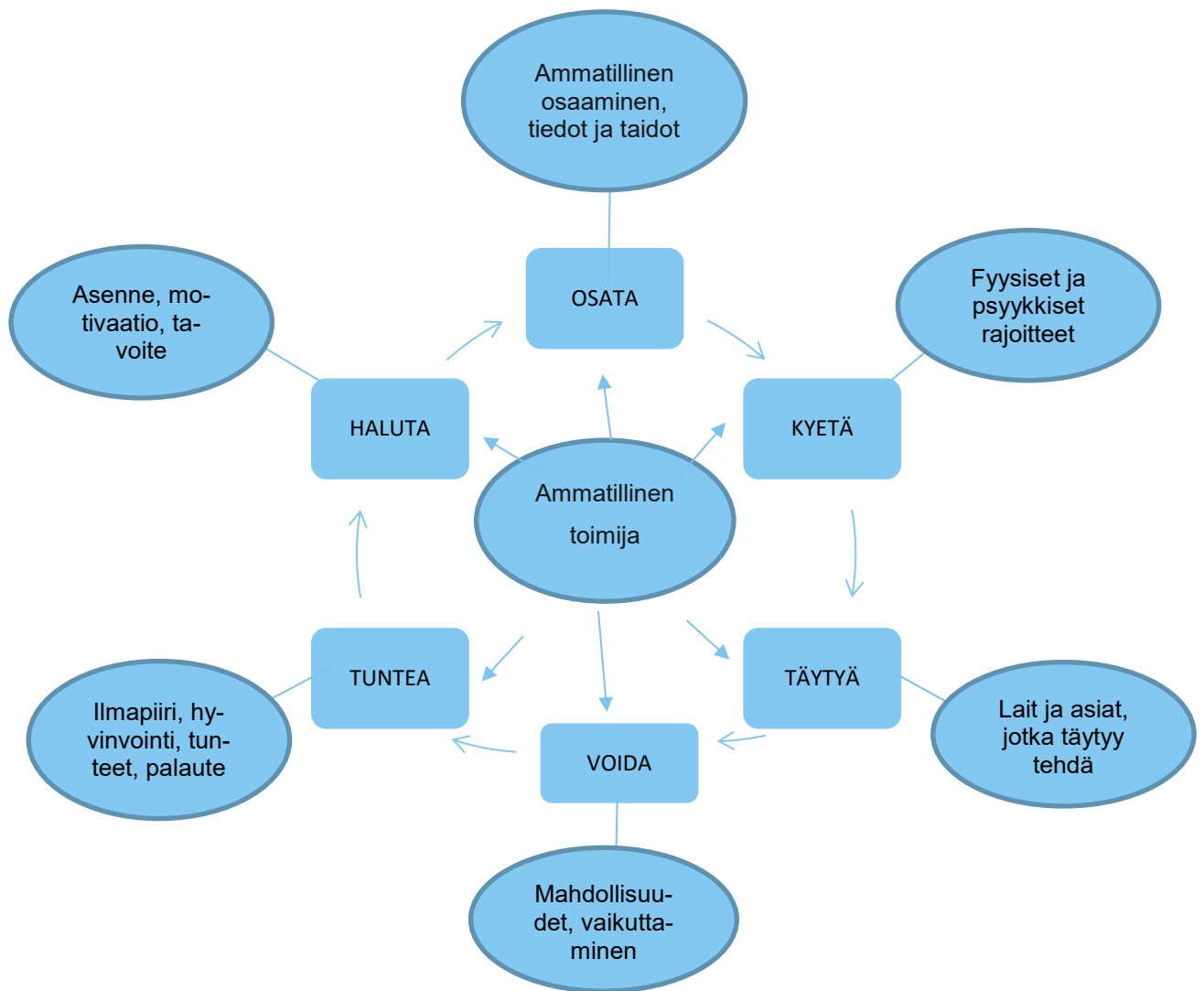
4.2.2 Näkökulmia toimijuuteen

Toimijuus käsitteenä on monitieteinen ja sitä on käytetty yhteiskunta- ja sosiaalitieteissä, kasvatustieteissä ja psykologiassa. Sitä käytetään enenevässä määrin myös työssä oppimisen tutkimuksissa. (Eteläpelto ym. 2014, 27–28.)

Bandura (2001) määrittelee, että yksilöllinen ja yhteisöllinen toimijuus sosiaalisine rakenteineen ovat aina suhteessa toisiinsa. Sosiaaliset rakenteet luodaan ihmisen henkilökohtaisen toiminnan kautta ja ne joko rajoittavat tai tarjoavat mahdollisuuksia itsensä ja toiminnan kehittämiseen. Toimijuus koostuu tavoitteellisuudesta, itseohjautuvuudesta, ennakoitavuudesta ja reflektoitavuudesta. Tavoitteellisuus on motivoitunutta toimintaa ja mahdollisuutta valita toiminnalle tavoite. Itseohjautuvuudella hän viittaa itsensä tarkkailuun ja toiminnan muokkaamiseen omien arvojensa mukaiseksi, jolloin toiminnan motiivina ovat henkilökohtaiset sisäiset arvot rangaistusten ja ulkoisten palkkioiden sijasta. Ennakoitavuus tekee toiminnan suunnittelemisen mielekkääksi ja mahdollistaa toivottujen tavoitteiden saavuttamisen. Reflektoitavuuden avulla toimijat voivat arvioida omaa toimintaansa ja tarpeen mukaan muokata toimintatapojaan. Tähän vaikuttavat myös henkilökohtaiset ominaisuudet ja aiemmat kokemukset. (Bandura 2001, 6-11, 15.)

Vygotsky (1994) tutki toimijuuden syntymistä ja yksikön oman toiminnan ohjaamista. Hänen teoriansa mukaan yksilö kohtaa maailman erilaisten välittäjien kuten merkkien, työkalujen ja muiden ihmisten kautta, jolloin toimijuuden voi ymmärtää toiminnan välittyneisyydellä. (Vygotsky 1994, 61.)

Jyrkämä (2008) määrittelee toimijuutta ulkoapäin tarkasteltaessa rakenteellisten koordinaattien avulla ja sisältäpäin tarkasteltaessa modaliteettimallin mukaan. Rakenteellisilla koordinaateilla hän tarkoittaa ympäristöä, ajankohtaa, kulttuurista taustaa, yhteiskuntaluokkaa, ikää, sukupuolta ja sukupolvea, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Modaliteettimallin hän on muokannut Greimasin luomasta modaliteettiteoriasta. Modaliteettimallissa viitekehyksenä on toimijuuden analysointi ja sen ulottuvuuksina ovat kuusi kuvion 3 mukaista toisiinsa kytkeytyvää teemaa: haluta, osata, kyetä, täytyä, voida ja tuntea. (Jyrkämä 2008, 193–195.)



KUVIO 3 Ammatillisen toimijuuden osatekijät (Jyrkämä 2008, 195, muokattu)

Kotiranta ja Virkki (2011) pitävät toimijuuden kriteerinä sitä, ettei ihmisen toiminta ole jonkin ulkoisen tekijän kuten toisen ihmisen tai sisäisen voiman kuten tunteiden aikaansaamaa. Heidän mukaansa toimijuus ilmentää ihmisen tahdonvapautta. (Kotiranta & Virkki 2011, 113–114.) Myös Kuusela (2011, 65) viittaa toimijuudella siihen, että rakenteelliset ja ulkoiset tekijät eivät täysin määrää ihmisen toimintaa, vaan ihminen pystyy toimimaan myös niistä huolimatta.

4.2.3 Johtajan rooli ammatillisen toimijuuden tukemisessa

Työntekijöiden ammatillista toimijuutta vahvistavan johtamisen merkitys korostuu muutostilanteissa. Vakiintuneiden työtapojen ja työskentelytapojen muutos vaatii onnistuakseen sekä työntekijöiltä että johtajilta aktiivista kannanottoa, valintojen tekoa, osallistumista, vaikuttamista sekä ammatti-identiteettien muokkaamista. Eri-tyisesti keskijohdossa työskentelevät esimiehet ovat haastavan tilanteen edessä kohdatessaan samaan aikaan sekä ylemmän tason strategisten päätösten toimeenpanon että työntekijöiden tunnereaktiot. Toimijuutta tukevalla johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden vastuunottoa ja antaa heille valmiuksia ongelmien ratkaisemiseen, sillä johtajalla ei voi eikä tarvitse olla vastauksia kaikkiin ongelmiin. (Hökkä ym. 2014, 122, 140–142.) Täydellisenkään johtaminen ei saa aikaan aitoa ja luovaa muutosta ilman työntekijöiden osallisuutta ja kokemusta omasta ammatillisesta toimijuudestaan. Johtajan tulee luoda työyhteisöön voimavaraistavaa ilmapiiriä, jossa rakennetaan turvallista, kohtaamiseen ja dialogiin kannustavaa, erilaisia identiteettejä ja toimijuuden ääniä sallivaa yhteisöä. (Vähäsantanen ym. 2014, 223.) Jo se, että ihminen tuntee kuuluvansa johonkin tiimiin, saa hänet toimimaan kyseisen tiimin hyväksi. Tavoiteltua toimintaa syntyy, jos johtaja pystyy edistämään henkilöstönsä kokemusta tiimijäsenyyden merkityksellisyydestä. Tällöin johtamisen väline ei ole tavoitteiden asettaminen ja tuloksista palkitseminen, vaan tiimijäsenyyden kautta syntyvä halu toimia tiimin parhaaksi. (Pohjanheimo 2012, 41.)

Kokemus toimijuudesta syntyy vahvimmin kuulluksi tulemisen ja muiden kuulemisen myötä. Edellytyksiksi toimijuuden vahvistumiselle ovat pitkäkestoisen ja monitasoisen prosessin rakentaminen, henkilöstön osallisuus ja emotionaalinen sitoutuminen. (Paloniemi ym. 2014, 195.) Toimijuutta tukevassa työyhteisössä psykologista turvallisuutta rakennetaan kannustamalla työntekijöitä puhumaan suoraan, myöntämään huolensa ja tunnustamaan virheensä ilman pelkoa uhatuksi tai ohitetuksi tulemisesta. Työntekijöitä tulisi myös kannustaa asioiden koekilemiseen, kyseenalaistamiseen, rakentavaan erimielisyyteen, avun pyytämiseen sekä asioiden jakamiseen. (Dochy ym. 2014, 988.) Työyhteisön ilmapiiri ja johtamiskäytännöt vaikuttavat ammatillisen identiteetin muodostumiseen ja ammatilliseen toimijuuteen. Johtajan vastuulla on luoda yksilöllisen ja yhteisöllisen toimijuuden mahdollistavia vuorovaikutuksellisia tiloja, joissa työntekijöiden on

mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa niin oman työn sisältöihin, työn kehittämiseen, yhteisen vision ja tulevaisuuden suunnitteluun kuin ongelmien sanoittamiseen ja ratkaisemiseen yhteisissä keskusteluissa. (Vähäsantanen ym. 2014, 222.) Johtajan tehtäviin kuuluu työntekijöiden kuunteleminen, inhimillinen mutta tarvittaessa jämäkkä vuorovaikutus, toisten osaamisen tunnustaminen sekä vastuun ja tilan jakaminen yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Akselin 2013, 163–164). Paloniemen ym. (2014) tutkimustulosten perusteella työn yhteiseen kehittämiseen löytyy kyllä halua, kunhan sen toteuttamiselle luodaan mahdollisuuksia. Kun työkäytäntöjen kehittämisideat muuttuvat dialogissa jae- tuksi toimijuudeksi, laajenee se yhteisölliseksi toimijuudeksi, jossa jokaisen yksilön ehdotukset otetaan kehittämistyössä huomioon. Johtajan sitoutuminen dialogin mahdollistajana ja henkilöstön toimijuuden tukijana on tässä prosessissa oleellista. (Paloniemi ym. 2014, 209.) Myös Akselinin (2013) tutkimuksessa haastatellut johtajat kuvasivat erityisesti kuuntelemisen taidon merkitystä, toisten osaamisen tunnustamista sekä vastuun ja tilan jakamista yhteisten tavoitteiden suunnassa. Työtä tehdään yhteisen päämäärään eteen. (Akselin 2013, 185.)

Hyvä johtaminen on jaettua johtajuutta, jossa kaikki pääsevät vaikuttamaan asioihin, päämäärät ovat kaikkien tiedossa ja kaikki ovat myös sitoutuneet tavoittelemaan niitä. Johtamisen kokonaisuuden osittamisen tavoitteena on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen delegoinnin ja organisoinnin avulla. Toinen jaetun johtajuuden suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi, jossa jaetaan kokemuksia ja ajatuksia ja kehitetään ideoita yhdessä olemalla läsnä sekä fyysisesti että henkisesti. (Ropo ym. 2005, 19–20, 32.) Työntekijät tuntevat olevansa osa työyhteisössä päästessään osallistumaan työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen. Oleellista on järjestää aikaa yhteiselle keskustelulle sekä aidolle keskinäiselle arvostukselle ja kunnioitukselle perustuvalla kohtaamisella. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että jokainen osallistuu keskusteluihin ja pääsee mukaan päätöksentekoon. (Juuti & Vuorela 2015, 23–26, 105.) Fonsénin (2014) tutkimuksessa jaettu johtajuus korostui, jolloin yhteisistä arvoista keskustelu, yhteisen ymmärryksen luominen ja jaettu vastuu tuottivat jaettua pedagogista johtajuutta. Päävastuu pedagogiikan johtamisesta säilyy kuitenkin päiväkodin johtajalla. Varhaiskasvatuksen johtajuus nähdään jaettuna vastuuna perustehtävän kehittämisessä ja sen laadukkaassa toteuttamisessa. Johtajuudessa korostuu vuorovaikutus työn-

tekijöiden ja koko työyhteisön kesken. Työyhteisössä jonkinlaista vastuunottamista ja jakamista pitäisi edellyttää kaikilta työntekijöiltä. Työtä pitäisi jakaa ja vastuuttaa työntekijöiden vahvuudet ja kehittämisalueet huomioiden. Työntekijät nostetaan vastuullisiksi toimijoiksi heidän arvostamisensa kautta. (Fonsén 2014, 27–34.)

Vähäsantasen (2013) tutkimus osoitti, että tiukka johtamiskulttuuri rajoittaa opettajien mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä eikä lisää opettajien työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja työhön sitoutuneisuutta. Koulutuslaitoksia tulisi johtaa antamalla opettajille riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tukemalla sekä opettajien keskinäistä yhteistyötä että opettajien ja hallinnon välistä vuorovaikutusta. (Vähäsantanen 2013, 106,112.) Myös Logien (2013) tutkimuksessa jaettua johtajuutta toteuttavat opettajat kokivat suurempaa sitoutumista työhönsä (Logie 2013, 250). Halttusen (2009) tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että johtajan ja työntekijöiden välisessä suhteessa oli paljon jaetun johtajuuden piirteitä, mutta johtajan tulisi entistä enemmän johtaa itseohjautuvia tiimejä. Tulosten mukaan työntekijät toisaalta nauttivat luottamuksesta ja valtuudesta itsenäiseen työhön, mutta tietyissä tilanteissa kuitenkin kaipasivat johtajan auktoriteettia. (Halttunen (2009, 139–140.)

Toimijuuden vahvistumisen johtaminen vaatii, että yksittäiset johtajaidenteetit muuttuvat yhteisöllisiksi ja että toimijuudelle luodaan tila, aika ja paikka. Johtajan on luovuttava yksin johtamisesta ja vastuun kantamisesta yksin. (Silander & Mahlakaarto 2014, 112.) Työyhteisön toimivuus, vastuun antaminen työntekijöille ja yhteisen linjan sekä arvopuheen ylläpitäminen kuuluvat johtajan tehtäviin. Yhteisistä toimintatavoista keskustelu luo työyhteisöön yhteenkuuluvuutta. Johtajan rooli työyhteisössä ja sen kehittämisessä on suuri. Kuuntelevalla, hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan kaikkien työntekijöiden osaaminen ja potentiaali käyttöön. (Pitkänen 2017, 11–13.) Työntekijöiden aktiivinen vaikuttaminen sekä päätöksentekoon ja yhteiseen toimintaan osallistuminen lisäävät hyvinvointia, työssä oppimista ja koko työyhteisön toimivuutta. Uudenlaiselle työntekijöitä osallistavalle ja heidän työidentiteettisensä ymmärtämiselle perustuvalla johtamisella on tarvetta. (Eteläpelto ym. 2014, 19–20.) Johtajan ammatillista toimijuutta vahvistamalla voidaan saavuttaa pitkäkestoisia ja työelämään siirtyviä vaikutuksia. Tut-

kimuksen mukaan työpaikoille tarvittaisiin käytännöllisiä työkaluja ja tukiprosesseja vahvistamaan johtajien toimijuutta sekä voimaannuttamaan heitä työntekijöiden toimijuuden tukemisessa. (Paloniemi, Vähäsantanen, Hökkä & Eteläpelto 2017, 45–46.)

Seuraavat tekijät ovat Hökän ym. (2014) tutkimuksen mukaan oleellisia rakennettaessa työyhteisöihin toimijuutta tukevaa johtamista:

Johtamisen fokus identiteettien tukeen ja oppimiseen: Tulevaisuutta visioivat strategiat ovat tarpeellisia, mutta johtajan tulisi ulkoapäin määrittelyn sijaan osallistaa myös työntekijät mukaan näihin prosesseihin ja tukea heidän toimijuuttaan yhteisiin asioihin vaikuttamisessa ja tulevaisuuden suunnittelussa. Oleellista on siirtää johtamisen fokus työntekijöiden identiteettien ja vuorovaikutuksen tukeen, toimivien yhteistyösuhteiden luomiseen sekä oppimiseen. (Hökkä ym. 2014, 141.)

Kollektiivinen johtaminen: Johtajien keskinäistä yhteistyötä ja tiimiytymistä eli kollektiivista johtamista tarvitaan johtamiseen liittyvien käytänteiden kehittämiseen sekä johtajaidentiteettien reflektointiin ja rakentamiseen. Kollektiivinen johtaminen voi myös auttaa tiedostamaan esimerkiksi mahdollisia omia defensiivisiä toimintatapoja. Kollektiivinen johtaminen on jaetun johtamisen lisäksi oleellinen osa muutoksessa johtamista, sillä yksittäisen ihmisen on mahdotonta hallita kaikkea. (Hökkä ym. 2014, 140.)

Työntekijöiden toimijuuden tuki: Uusien luovien ratkaisujen löytämistä voidaan edistää tukemalla työntekijöiden toimijuutta antamalla heille vastuuta ja tarjoamalla mahdollisuuksia osallisuuteen ja vaikuttamiseen. Työntekijöiden toimijuutta voidaan tukea myös kriittisten äänten kuuntelemisella ja vaikeiden asioiden esiin nostamisen sallimisella unohtamatta niiden aktiivista työstämistä. (Hökkä ym. 2014, 141.)

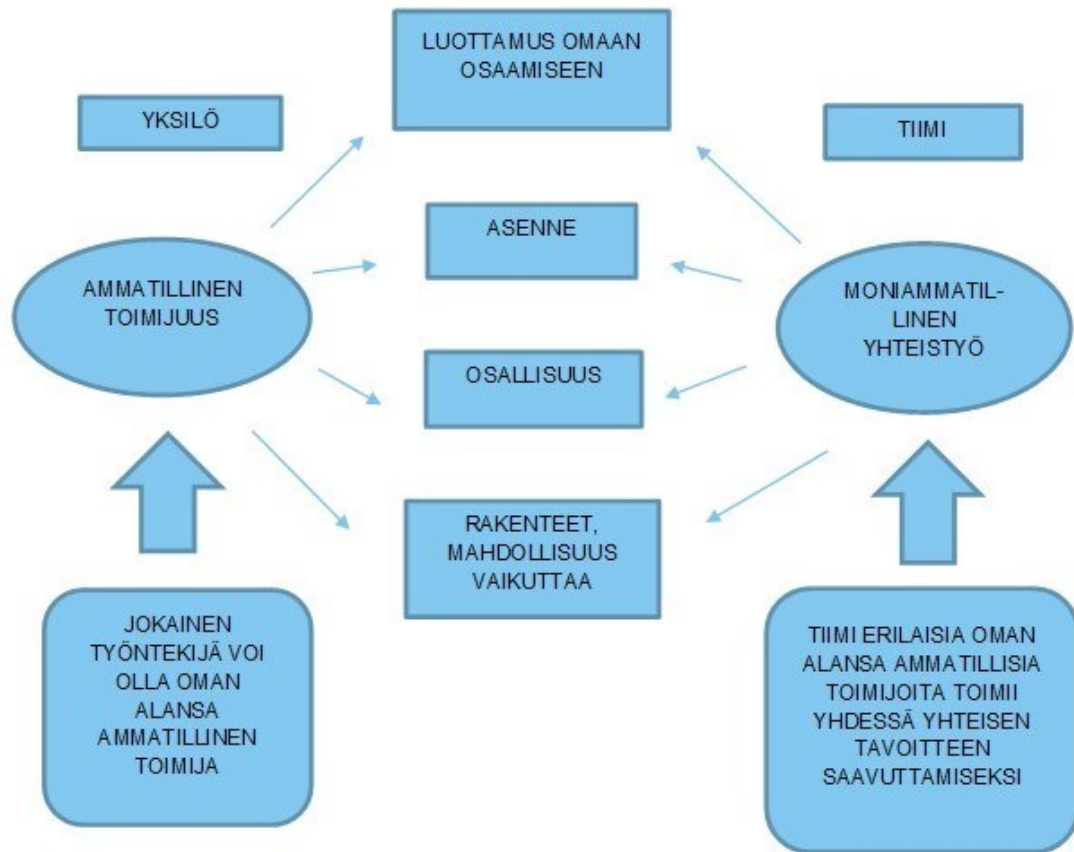
Johtajaidentiteetin kirkastaminen: Koska johtaminen on haastavaa ihmissuhdetyötä, johon kuuluu työntekijöiden identiteettityön tukeminen ja erilaisten identiteettien kohtaaminen, on johtajan tarkasteltava myös omaa ammatillista identi-

teettiään ja tapaansa johtaa. Johtajaidentiteetin kirkastaminen on elinikäinen projekti, jossa johtajan on sovittava yhteen omat persoonalliset vahvuutensa ja heikkoutensa sekä sosiaaliset odotukset. (Hökkä ym. 2014, 141.)

Tunnetoimijuus: Tunnetoimijuus on johtajan ymmärrystä tunteiden merkityksestä, tilanneherkkyttä, armollisuutta itseään ja muita kohtaan sekä taitoa ylläpitää innostunutta ja iloista ilmapiiriä. Tämä korostuu erityisesti keskijohdossa työskentelevillä esimiehillä. (Hökkä ym. 2014, 141–142.)

4.3 Moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen toimijuus tässä opinnäytetyössä

Moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen toimijuus ovat keskeiset käsitteet tässä opinnäytetyössä. Toimiva moniammatillinen yhteistyö vaatii työntekijöiltä ammatillista toimijuutta ja jokainen työntekijä voi olla oman alansa ammatillinen toimija. Ammatillinen toimijuus edellyttää työntekijältä luottamista omaan ammatilliseen osaamiseensa, positiivista asennetta ja rohkeutta tuoda esille omia ajatuksiaan. Moniammatillinen yhteistyö toteutuu kun oman alansa ammatilliset toimijat työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi. Moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen toimijuus yhdistyvät toisiinsa kuvion 4 mukaisesti.



KUVIO 4. Moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen toimijuus.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on ymmärtävää tutkimusta ja sillä pyritään selittämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen eikä määrällinenkään tutkimus voi olla teorialonta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 25, 65–66.) Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto jäsentää aiheeseen liittyvää teoreettista tietoa. Se voi myös luoda tarkasteltavasta ilmiöstä uutta teorialtietoa. (Kiviniemi 2010, 74.)

Laadullisella tutkimuksella voidaan tavoittaa ihmisten kokemukset heille merkityksellisistä asioista. Tutkijan on täsmennettävä tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä sisältöjä. Koska kokemus on omakohtainen ja käsitys taas laajempi kokonaisuus, on tutkijan ymmärrettävä niiden erot tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusongelmaa miettiessään. Tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tulkita ihmisten erilaisia käsityksiä. (Vilka, H. 2015, 159, 163.)

5.2 Aineiston keruu

Muuttuva moniammatillisuus varhaiskasvatuksessa –kehittämishankkeen kokouksessa sovittiin, että opinnäytetyön aineiston keruu aloitetaan varhaiskasvatuksen johtajien kanssa toteutettavalla tulevaisuuden muistelu –menetelmällä marraskuussa 2018. Tulevaisuuden muistelusta saatu aineisto toimi tutkimuksen alkukartoituksena ja haastattelukysymykset muodostettiin osittain siitä saadun materiaalin ja osittain kirjallisuuskatsauksesta nousseiden aihealueiden perusteella. Varhaiskasvatuksen johtajia haastateltiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla huhtikuussa 2019 (liite 2).

TAULUKKO 2 Tutkimusvaiheet

syyskuu 2018	aiheen valinta
marraskuu 2018	tulevaisuuden muistelu –työpaja (n=6)
joulukuu 2018	kirjallisuuskatsaus
tammikuu 2019	teoreettiset lähtökohdat
helmikuu 2019	tutkimussuunnitelma
maaliskuu 2019	tutkimuslupa
huhtikuu 2019	teemahaastattelut (n=5) ja haastattelujen litterointi
toukokuu 2019	alustavien tutkimustulosten esittäminen
heinäkuu 2019	aineiston analyysi
syyskuu 2019	tutkimustulosten esittäminen
lokakuu 2019	opinnäytetyön viimeistely
marraskuu 2019	opinnäytetyö valmis

5.2.1 Tulevaisuuden muistelu

Tulevaisuuden muistelulla tarkoitetaan menetelmää, jossa mietitään, minkälainen hyvä tulevaisuus voisi olla ja miten siihen päästiin. Tulevaisuuden muisteluun osallistuvat voivat löytää tapoja toimia epäselvissä tilanteissa, joissa ei esimerkiksi tiedetä mitä kukin on tekemässä. Osallistujat voivat saada kuulluksi tulevaisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia ja se voi auttaa heitä voimaantumaa. (Seikkula & Arnkil 2005, 57–58.)

Hankeeseen osallistuvien päiväkodin johtajien tapaaminen oli 22.11.2018 ja paikalla olivat viisi päiväkodin johtajaa ja yksi apulaisesimies. Opinnäytetyön tekijät kertoivat aluksi Filosofian Akatemian aivotutkija Tapani Riekin ajatuksia mielikuvaharjoittelusta. Hänen mukaansa mielikuvaharjoittelu muistuttaa aivotoiminnan tasolla muistamista. *Visiointi onkin tietysti mielessä ”tulevaisuuden muistamista”: siinä synnyttät ennakkoon sellaisia aivorakenteita, jotka auttavat sinua myös toteuttamaan visiosi. Hae visiota niin pitkään, että löydät sellaisen, josta tulee sinulle aina hyvä olo, kun palautat sen mieleesi. Nyt sinulla on käytössäsi*

yksi voimallisimmista motivaattoreista, johon voit turvautua aina uudelleen silloin, kun vaikuttaa siltä, etteivät asiat etene niin kuin haluaisit. (Järvilehto 2013, 114–115.)

Tehtävänantona oli: ”Kuvitelkaa, että elämme vuotta 2023 ja viisi vuotta on kulu-
nut siitä kun aloitettiin moniammatillinen tiimityöskentely varhaiskasvatuksessa.
Nyt toiminta on vakiintunutta ja uuden vasun mukaista. Kaikki toimii nyt todella
hienosti. Mikä on muuttunut? Mitä itse olet tehnyt muutoksen aikaansaamiseksi?
Mikä on ollut johtajan / johtotiimin rooli moniammatillisen työn kehittämisessä?
Mistä olit huolissasi silloin viisi vuotta sitten? Mikä sai huolesi vähenemään?”

Tulevaisuuden muistelu –työskentelyyn oli varattu aikaa yksi tunti. Johtajat poh-
tivat asioita yhdessä ja opinnäytetyön tekijät johtivat keskustelua sekä kirjasivat
asioita ylös.

5.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa keskustellaan tietyistä tee-
moista, joista haastateltavilla tulee olla kokemusta. Teemahaastattelussa haas-
tateltavien omat tulkinnat ja merkitykset annetuille asioille ovat keskeisessä roo-
lissa. Teemahaastattelua pidetään puolistrukturoituna menetelmänä sen kaikille
samanlaisina toistuvien teema-alueiden vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–
48.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään tutkimuskysymysten mukaisia
merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Päiväkodin johtajia haastateltiin yksilöhaastatteluina huhtikuussa 2019. Yksilö-
haastatteluihin päädyttiin ryhmähaastattelun sijaan, koska Hirsjärven ja Hurmeen
mukaan (2008) yksilöhaastatteluissa jokaisen ääni tulee paremmin kuuluviin ei-
vätkä mahdolliset ryhmädynaamiset tekijät kuten valtahierarkia vaikuta haastat-
teluun (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63).

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 4.4.2019 haastateltavan työpaikalla ja haas-
tattelun kesto oli 20,32 minuuttia. Toinen haastattelu toteutettiin 8.4.2019 haas-

tateltavan työpaikalla ja oli pituudeltaan 21,40 minuuttia. Kolmas haastattelu pidettiin 12.4.2019 ennalta sovitussa työskentelytilassa ja oli kestoltaan 30,26 minuuttia. Neljäs haastattelu pidettiin 26.4.2019 haastateltavan työpaikalla ja oli kestoltaan 31,11 minuuttia. Kaikissa näissä neljässä haastattelussa oli paikalla yksi haastattelija ja yksi haastateltava. Kaikki neljä haastattelua myös nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Viides haastattelu oli haastateltavan toiveesta sähköpostihaastattelu. Haastateltavalle lähetettiin sähköpostitse samankaltaiset kysymykset, joita muiltakin haastateltavilta kysyttiin. Tästä haastattelusta vastaukset kysymyksiin saatiin 24.4.2019.

Haastattelut litteroitiin huhtikuussa 2019 heti haastattelujen jälkeen. Haastattelujen kesto oli yhteensä 103 minuuttia ja litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 30 sivua fontin ollessa Arial, fonttikoon 12 ja rivivälin 1,5.

5.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä. Sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja siitä muodostetaan käsitteitä. Pelkistämisenä litteroitu aineisto yksinkertaistetaan tiiviimpään muotoon ja siitä etsitään tutkimuskysymysten kannalta oleellisia asioita. Ryhmittelyssä samaa tarkoittavia asioita luokitellaan ja sen pohjalta muodostuu tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2018, 122–124.) Esimerkki tämän opinnäytetyön aineiston pelkistämisestä on kuvattu taulukossa 3 ja aineiston ryhmittämisestä taulukossa 4.

TAULUKKO 3 Esimerkki aineiston pelkistämisestä

TUTKIMUSKYSYMYS: Mikä on johtajan rooli ammatillisen toimijuuden tukemisessa varhaiskasvatuksessa?	
ALKUPERÄISILMAISUT	PELKISTETYT ILMAISUT
<p>Mä oon opetellu siihen, että jos joku tulee kysymään jotain mielipidettä, vaikka toimintaan liittyen, niin ennen vanhaan mä tosi nopeena heitän sen ajatuksen, mutta nyt mä oon opetellu siihen, että mä pysähdyn ja kysyn, että mitäs te ootte itte ajatellu? Tai mitäs sä tästä oot ajatellu? Koska kyllä ihmisillä on aina joku oma ajatus siitä, ja yleensä se on just se, mistä kannattaakin lähtee ja sit siinä vaan ehkä haluaa sen varmistuksen siltä esimieheltä. Mutta mä en oo se, joka sen sanoo, että näin teette tai näin.</p>	<p>Johtaja ei anna valmiita vastauksia arjen toimintaan liittyen. Kannustaa ajattelemaan itse</p>
<p>Johtamiskulttuuri on ollut erilainen. On ollut kauan niin sellanen opettelu paikka. Että nyt ei oookkaan sellanen management vaan nyt tehdään yhdessä ja mä on sellanen sparraaja ja couchaaja ja mun tehtävä on saada ne loistamaan ja onnistumaan siinä työssään.</p>	<p>Vanha johtamiskulttuuri vaikuttaa vielä, johtaja valmentajana, joka saa työntekijät loistamaan</p>

TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

TUTKIMUSKYSYMYS: Mikä on johtajan rooli ammatillisen toimijuuden tukemisessa varhaiskasvatuksessa?		
PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Johtaja ei anna valmiita vastauksia arjen toimintaan liittyen. Kannustaa ajattelemaan itse	Omaan ajatteluun kannustaminen	Jaettu johtajuus
Asioiden kyseenalaistaminen ja uusien ideoiden esille tuominen		
Vastuualueiden jakaminen jokaiselle	Vastuun jakaminen	
Vastuun ottaminen oman kiinnostuksen mukaan, johtaja tuo esiin työntekijän vahvuudet		
Vanha johtamiskulttuuri vaikuttaa vielä, johtaja valmentajana, joka saa työntekijät loistamaan		
Työpaikalla käyttäytyminen	Yhteiset pelisäännöt	Avoin ja hyväksyvä ilmapiiri
Epäasialliseen käytökseen puuttuminen		
Rohkaiseminen myös vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen	Avoin keskustelu	
Kuulumisten kysyminen		

Käsitteitä yhdistellään, jolloin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Käsitteellistäminen on prosessi, jossa muodostettujen käsitteiden avulla rakennetaan kuvaus tutkimuskohteesta. Samalla johtopäätöksiä ja teoriaa verrataan alkuperäisaineistoon. Käsitteellistämässä aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään teemat, jotka kuvaavat aineistoa. Tutkija pyrkii ymmärtämään asioiden

merkityksen tehdessään johtopäätöksiä. On tärkeää, että tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tulevaisuuden muistelun tulokset

Opinnäytetyössä kartoitettiin hankkeen alussa päiväkodin johtajien ajatuksia varhaiskasvatuksen moniammatillisesta yhteistyöstä tulevaisuuden muistelu –menetelmän avulla. Tulevaisuuden muistelusta nousi esiin neljä teemaa: työn haasteet, lapsen etu, henkilökunnan asenne ja johtajan rooli.

Varhaiskasvatuksessa haasteita tuovat epäselvät työnkuvat. Päiväkodin johtajat sanoittivat, että tulevaisuudessa työntekijöiden työnkuvat ovat selkeät ja jokainen tietää paikkansa. Työntekijät tuovat rohkeasti esiin koulutuksen kautta saadun osaamisensa. Tällä hetkellä erimielisyyksiä aiheuttavat epäselvät työnkuvat ja käytännön asiat, joihin ei vielä ole vastauksia. Myös palkkauksen ja työmäärän ristiriita aiheuttaa tyytymättömyyttä. Suunnitteluajan toteuttamisen mahdollistaminen mietityttää. Lisäksi on vielä epäselvää, onko varhaiskasvatuksen opettajan ja sosionomin palkka ja suunnittelu aika samat. Huolta aiheuttaa myös epätietoisuus siitä, jatkuuko pilottikokeilu samanlaisena myös tulevaisuudessa. Kaikki kokeilussa mukana olevat työntekijät eivät ole vakituista henkilökuntaa ja henkilökunnan vaihtuvuus myös tässä suhteessa huolettaa, sillä heihin on panostettu antamalla muun muassa kohdennettua koulutusta.

Henkilökunnan pysyvyys ja riittävät resurssit tukevat sitä, että lapsen etu saavutetaan varhaiskasvatuksessa. Riittävien resurssien avulla pystytään puuttumaan varhain mahdollisiin haasteisiin. Yhteiset kasvatusnäkemykset tuottavat tasalaa-tuisempaa varhaiskasvatusta ja näin lapset voivat paremmin.

Muutosprosessi on vaatinut kärsivällistä ja positiivista asennetta sekä hyväksyvää ilmapiiriä. Uutta toimintatapaa on arvostettu, nostettu esiin ja hehku-tettu. Johtajan tuki on ollut ensiarvoisen tärkeää. Ihmiset reagoivat muutokseen eri lailla, toiset nopeammin ja toiset hitaammin. Innokkaimmille on annettu mah-dollisuus toimia ja heihin on panostettu ensisijaisesti, jotta muutos saadaan ai-kaiseksi. Hitaammille on annettu aikaa sopeutua muutokseen.

Tärkeää on, että johtaja antaa aikaa muutosprosessille, mahdollistaa keskustelun ja kannustaa kokeilemaan uutta mahdollisia epäonnistumisia pelkäämättä. Epäonnistumiset voi ottaa oppimiskokemuksina. Muutos on vaatinut johtajalta paljon samojen asioiden toistamista ja perustelua. Se on vaatinut myös henkilökunnan osallistamista, kannustamista, tukemista ja kuuntelua. Kollegoilta saatu tuki ja yhteinen keskustelu heidän kanssaan motivoi johtajaa muutosprosessin eteenpäinviemisessä. Samoin heidän esimiehiltään saama tuki kannustaa ja motivoi muutosjohtamisessa.

Yhteenveto tulevaisuuden muistelun tuloksista kuvataan taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Tulevaisuuden muistelun tulokset

TULEVAISUUDEN MUISTELUN TULOKSET			
Haasteet	Lapsen etu	Työntekijöiden asenne	Johtajan rooli
<ul style="list-style-type: none"> - Epäselvät työnkuvat - Palkkauksen ja työ määrän ristiriita - Epätietoisuus pilot-tikokeilun jatkosta 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökunnan py-syvyys - Riittävät resurssit - Yhteiset kasvatus-näkemykset 	<ul style="list-style-type: none"> - Positiivinen asenne - Esimiehen tuki - Kärsivällisyys - Hyväksyvä ilmapiiri - Hyvän huomaami-nen ja sanoittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustelun mah-dollistaminen - Kannustaminen uu-den kokeiluun - Asioiden toistami-nen ja perustelu - Toisilta johtajilta saatu vertaistuki

6.2 Varhaiskasvatuksen moniammatillisen yhteistyön kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet

6.2.1 Ammattiryhmien työnkuvat ja niiden määrittely

Varhaiskasvatuksen opettajalle ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajalle työnkuvat ovat valmiina, mutta varhaiskasvatuksen sosionomille valmista työnkuvaa ei ole. Pilottiryhmissä tiimin työntekijät ovat itse päässeet vaikuttamaan työnkuvien luomiseen. Työnkuviin on vaikuttanut työntekijöiden erilainen osaaminen, kokemus-

set, vahvuudet ja tietotaito. Työnkuvien muovautuminen on vaatinut paljon yhteistä keskustelua ja aikaa. Johtajallakaan ei ole ollut valmiita vastauksia vaan niitä on haettu yhdessä.

Pilottikokeilu lähti käyntiin silloin, kun uusi varhaiskasvatustilaki tuli voimaan. Uudenlaisessa työtiimirakenteessa ei työntekijöille ollut työnkuvia valmiina. Uuden lain mukaan ryhmässä työskentelee yksi varhaiskasvatuksen lastenhoitaja ja kaksi korkeakoulututkinnon suorittanutta työntekijää: varhaiskasvatuksen opettaja tai varhaiskasvatuksen sosionomi, joista vähintään toisella varhaiskasvatuksen opettajan koulutus.

Nää ammattiryhmien työnkuvat, se problematiikka siinä on, että meillä ei ole kuin lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien ammattikuvat siellä määriteltynä, että sille sosionomille ei ole omaa tehtävänkuvaa vaan se on yksikössä käyty keskustelua niistä osaamisista ja vahvuuksista. Se tulee siinä myös selkeesti esille kenellä on kokemusta asioista. Eli ne tehtävänkuvat on tällä hetkellä mennyt vähän sen mukaan. Osaamisen ja kokemuksen mukaan.

Oikeesti se on lähteny sieltä, että ryhmät on ite päässy paljon keskustelemaan siitä ja ne on huomanneet ne niinku tavallaan omat vahvuutensa ja muut.

Työnkuvat ovat muuttuneet toimintakauden aikana ryhmän tarpeiden mukaan. Myös työntekijöiden vaihtuvuus on vaikuttanut työnkuviin ryhmässä. Lapsiryhmissä on suuri tarve varhaiskasvatuksen sosionomin työlle ja tämän johdosta työnkuvien laatiminen on ollut helpompaa. Tulevaisuudessa, uuden henkilöstörakenteen vakiintuessa varhaiskasvatukseen, yksiköissä toivotaan selkeää työnkuvaa myös varhaiskasvatuksen sosionomille. Tämä selkeyttää sitä, mitä kukin tekee ryhmässä.

Et tokihan siinä paljon on niinku työntekijät toivo, että ois ollu valmiit tehtävänkuvaukset. Tässä pilotissahan ajatuksenakin oli, et niitä ei ole vaan nyt ruvetaan luomaan niitä ja et alku oli vähän et apua, miten tän voi tehdä.

6.2.2 Johtajan rooli eri ammattiryhmien ammatillisten tavoitteiden toteutumisessa

Eri ammattiryhmien ammatillisten tavoitteiden toteutuminen vaatii aikaa yhteiselle tiimikeskustelulle sekä arjen aikatauluttamista, jotta aika saadaan riittämään kaikille ja kaikkeen. Johtajan läsnäolo, tuki ja tarpeen mukaan tiimikeskusteluissa mukanaolo on tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tulee pitää huoli siitä, että kaikille työntekijöille on riittävästi aikaa työn suunnitteluun arjessa niin yhdessä kuin erikseen.

Tärkeintä mä oon huomannu sen, et niille yhteistä keskusteluaikaa. Ellei sitä oo ni ei ne pysty tekemään mitään. Et tietenki se on ollu haasteena nyt ku on sekä sosionomilla että opettajalla suunnitteluajat, et miten mihinkäki laittaa sinne sit niinku muutkin palaveriajat siihen.

Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja eri ammattiryhmien työn arvostus on keskeistä työn laadukkaan tekemisen kannalta. Jokaisen tulisi arvostaa omaa sekä toisten osaamista ja ammattitaitoa. Vertaistuki yli ryhmärajojen on myös tärkeää. Talon palaverit ja erilaiset ammatilliset tiimit ja niissä käyty keskustelu auttavat eri ammattiryhmien ammatillisten tavoitteiden toteutumisessa. Johtajan tehtävänä on luoda rakenteet palaverien ja tiimien toteutumiseksi.

Se juuri, että tarvetta olisi ihan valtavasti. Et se aika sit mikä menee henkilökunnalta ihan joka ryhmästä siihen perheiden eteenpäin opastamiseen ja tukemiseen, et sit kun ois ne ihmiset, jotka tietää, et mistä hakee apua ja mihin ohjata.

Johtajan tehtävänä on pitää yllä keskustelua niistä tavoitteista, joita varhaiskasvatussuunnitelma työltä edellyttää. Uudessa varhaiskasvatussuunnitelmassa tavoitteita on asetettu aikuisten toiminnalle, kuinka heidän tulee ammattilaisina toimia, että pedagogiset tavoitteet saavutetaan. Varhaiskasvatuksen sosionomin työlle on ryhmissä suuri tarve ja toisetkin ryhmät, jotka eivät ole pilottikokeilussa mukana, voivat hyödyntää varhaiskasvatuksen sosionomin ammattitaitoa ja osaamista. Tämä tukee myös osaltaan ammatillisten tavoitteiden toteutumista.

Että kun siinä on kuitenkin hyvin vahvasti se pointti, että siinä on oleellisesti muuttunut se miten ja kelle niitä tavoitteita siinä asetellaan. Se ei ookkaan ne lapset ja se tekeminen vaan se on se aikuiset

ja aikuisten tekeminen, että jos homma ei suju niin siinä kohtaa täytyy aikuisten kattoo peiliin. Se on se hirveen iso muutos siinä vanhaan ja se on mielestäni sellanen, että sitä ei monikaan oo vielä sisäistänyt, et se on työn alla. Että siinä niitä tavoitteita asetellaan aikuisille, mitä aikuinen tekee toisin, miten aikuisen tulee toimia toisin.

6.2.3 Haasteet uuden toimintamallin kehittämisessä

Uuden toimintamallin kehittämisessä ja käytäntöön viemisessä oli haasteita. Suurena haasteena koettiin varhaiskasvatuksen opettajien suunnitteluajan lisääntyminen lähes samaan aikaan pilottikokeilun alkamisen kanssa. Pilottiryhmissä työskenteleville varhaiskasvatuksen opettajille ja varhaiskasvatuksen sosionomeille on ollut tavoitteena järjestää yhteensä 10 tuntia viikossa lapsiryhmän ulkopuolista suunnittelu-aikaa. Tämän suunnitteluajan järjestäminen koettiin haastavaksi.

Siinä on haastavaa se, että se tuli yhtä aikaa sen kanssa, että lisättiin lastentarhanopettajien suunnittelu-aikaa. Kun kolmesta aina yhdellä on ollut se suunnittelu-aika niin sitä on järjestetty, mutta nyt tulikin kaksi, joilla on yhteensä kymmenen tuntia viikossa.

Vaikka oli tää sosionomi niin sitten olisi sitä heidän yhteistään (opettaja+sosionomi), sitten näitten sosionomien yhteistä ja sitten näihin kaikkiin yhteydenottoihin ja muita pohjatöitä kun hän tekee sitä sosionomin työtä, se on tarpeellinen, mutta niiden järjestäminen on tosi haasteellista.

Varhaiskasvatuksen sosionomille ei ole määritelty valmista työnkuvaa. Haastavaa on ollut miettiä, mitä eroa on varhaiskasvatuksen opettajan ja varhaiskasvatuksen sosionomin työnkuvilla, mitkä ovat heidän vastualueensa ja miten ne eroavat toisistaan. Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan rooli ja vastualueet uudessa pilottiryhmässä on koettu myös haasteellisena. Lastenhoitajat ovat hyvin kiinteästi lapsiryhmässä läsnä, mutta heille ei ole lain mukaan oikeutta ryhmän ulkopuoliseen suunnittelu-aikaan. Arvostus kaikkien ammattiryhmien työtä kohtaan sekä ymmärrys toisten ammanteista on haastavaa, jos tietoa ja yhteistä ymmärrystä ei ole.

Kyl mä sitä lastenhoitajan näkökulmaa siitä et ne on enemmän lapsissa nyt kiinni. Et jos on semmonen lastenhoitaja, joka sit ei välttämättä uskalla tuoda ajatuksiaan, ni kyllä pitää olla herkkänä kyllä johtajanki. Niinku missä tahansaki ryhmässä, mut vielä tässä ku nimenomaan ku suunnitteluajat ja kaikki muut vie niitä enemmän pois.

Ehkä just se työnkuvaus, että se ois ollut, että se ois ollu se tehtävänkuvaja jo vähän valmiina mietittynä. Nyt se on jäänyt heidän omalle ja meidän omalle kontolle. Pitää alkaa miettiä sitä, mitä eroa on lastentarhanopettajan ja sosionomin työllä. Että mistä he vastaa siinä ryhmässä. Onko se sosionomin tehtävänkuvaja se lastensuojelu ja ne sosiaalityön asiat ja tälläset yhteistyökumppanit ja vastaako se opettaja enemmän siitä pedagogiikasta, mitä siellä ryhmässä tapahtuu. Vai miten se menee?

Mutta se aluks oli vähän semmonen, et mikäs juttu tää on, et mihinkäs mua niinkun tarvitaan. Ei lastenhoitaja sitä ehkä ihan suoraan sanonut, mutta ihan selkeesti se välillä tuli sieltä niinku sivulauseesta.

Tällä hetkellä käydään just tosi paljon sitä peruskeskustelua kun ne tehtävänkuvat ei oo niin kun selkeet niin just sitä keskustelua, että kuka tekee ja millä perusteella, kenelle tää kuuluu. Ja ihan siis semmosta, osaanko mää, ja ehkä just sellasta epävarmuutta, että kun tää on nyt vähä sellanen epämääräinen pallo, joka meille heitettiin, että siinä ei ollut kauheesti sellasia ohjeita, että mitens tätä lähetään viemään, että hypättiin sellaseen suureen tuntemattomaan.

Uuden varhaiskasvatussuunnitelman työstäminen ja käytäntöön vieminen ovat vielä työn alla ja se koettiin haastavana samaan aikaan uuden pilottikokeilun kanssa. Työn tavoitteet ovat korkealla, mutta haastavaa on päästä tavoitteisiin, varsinkin jos käytössä ei ole riittävästi resursseja. Vanhat käytänteet ja työnkuvat vaikuttavat vielä vahvasti arjessa. Asioiden läpikäyminen ja yhteinen keskustelu vaativat paljon aikaa ja resursseja ja johtajalta tämä vaatii arjen organisointia, aikatauluttamista, läsnäoloa ja ymmärrystä työntekijöitä kohtaan.

Sitten nyt on tää vasu tullut niin elikkä sitäkin työstetään ja viedään sinne ryhmiin ja sitten tässä on samaan aikaan tätä.

6.2.4 Uuden toimintamallin mahdollisuudet

Uusi toimintamalli ja sen kehittäminen tuovat myös paljon mahdollisuuksia varhaiskasvatukseen. Erilaiset ammatilliset koulutukset luovat erilaista tietotaitoa ja

osaamista työntekijöille. Uusi toimintamalli mahdollistaa sen, että eri ammattiryhmien ammatillista osaamista voidaan hyödyntää selkeämmin työssä. Tällöin jokainen työntekijä voi keskittyä paremmin omaan osaamisalaansa. Yhteiset tapaamiset pilottiryhmien kesken, vertaistuki ja yhteinen keskustelu ovat tukeneet työntekijöiden ammatillista kasvua. Joka ammattiryhmien erilaiset lähestymistavat tukevat lapsen kasvua ja kehitystä.

Asiakkaiden kohtaaminen monipuolisemmin. Yksi ammattiryhmä voi perehtyä pedagogiikkaan, yksi sosiaaliseen puoleen ja yksi perushoidolliseen.

Varhaiskasvatuksen sosionomi on tuonut ryhmään tietotaitoa ja osaamista kolmannen sektorin ja sosiaalipuolen palveluista. Hän on opastanut perheitä näissä palveluissa ja yhteydenotoissa. Tämä mahdollistaa varhaisen puuttumisen ja ongelmien ennaltaehkäisyn. Varhaiskasvatuksen sosionomin työ voidaan nähdä lähipalveluna perheille.

Kyllä mä koen, että meidän asiakaskunnalle siitä on ollut iso hyöty. Se et on ollut joku, joka tietää ne sosiaalipalvelut ja ne, et mistä hakee perheille apu ja ohjata ja miten tukea.

Sen mä tietenki vahvimpana toisin siihen, et ennaltaehkäsee ehkä monet asiat tässä näin. Et sitä kautta niinku nää meidän perheet on niin moninaisia tällä alueella ja sit tavallaan lapset saa sen pedagogiikan, mutta myös perhetyön ja sitten perushoidon. Et kylhän se tukee niinku lapsen kasvua ja kehitystä kun erilaiset lähestymistavat tulee joka ammattiryhmästä.

Ihan joka ikinen ryhmä vois olla tollanen, että siitä on niin paljon sitä hyötyä ja apua tullu niille perheille ja mä uskon, että moni perhe on päässyt eteenpäin niitten asioitten kanssa.

Pilottiryhmissä varhaiskasvatuksen sosionomin työskentely on tuonut ryhmälle ja koko yksikölle yhdyshenkilön sosiaalityöhön. Tämä on selkiyttänyt käytäntöjä siitä, kuka on yhteydessä sosiaalitoimeen ja kehen ollaan yhteydessä varhaiskasvatusyksikössä sosiaalityön päästä. Varhaiskasvatuksen sosionomin ammatiosaaminen tuo ryhmään tietotaitoa ja varmuutta perheen kokonaistilanteen ymmärtämiseen.

Sitten sosiaalityöhön on saatu yhteyshenkilö, on saatu sitä väylää, että sielläkin on tiedossa, että joku tietty ihminen ottaa aina yhteyttä. Sitten osaa neuvoa perheitäkin, että mihin ottaa yhteyttä.

Alueelliset eroavaisuudet eri kaupunginosien välillä ovat suuria. Varhaiskasvatuksen sosionomin työ alueilla, joilla on paljon sosiaalitoimen asiakkaita, maahanmuuttajia ja lastensuojelun asiakkaita on koettu erittäin tarpeellisena. Tällöin perheille on pystytty tarjoamaan sitä apua ja tukea, jota he tarvitsevat.

Ammattiryhmien taidot, mitä siellä on nytte edustettuna ni kyllähän se tois ihan hirveesti, varsinkin tälle alueelle. Et ku ajattelee, että täällä kohdataan perhe paljon niinku tiiviimmin kun monella muulla alueella ni siihen se sosionomin ammattitaito on ollu äärimmäisen tärkeä.

6.2.5 Työntekijöiden tarvitsema tuki johtajalta yhteistyön onnistumisessa

Uuden toimintamallin alkaessa työntekijät kaipaavat johtajan tukea yhteistyön onnistumiseen. Johtajalta kaivataan tukea keskusteluajan järjestämiseksi. Työntekijöiden on välillä vaikea saada aikataulutettua ryhmän yhteistä keskusteluaikaa arjen keskellä ja tähän he tarvitsevat johtajan apua, ”lupaa” ja varmistusta. Suunnitteluajan löytymiseen kaivataan myös johtajan arjen organisointiapua. Uuden kokeilun sanoittamista ja ryhmän tarvitsemaa ylimääräistä suunnittelu- ja keskusteluaikaa johtajan toivotaan avaavan koko työyhteisölle.

Aina kun vaan vois järjestää niin se aika oisi tosi tarpeen ja siinä kyllä tarvitaan johtajan tukea ja sitten siinä tarvitaan sanottamista kaikille muille ryhmille, että meillä on tämmönen menossa ja että otetaan siitä hyötyä ja että kaikille tulee siitä tietoa, että miksi ne aina pala-veeraa.

Myös ihan niitä rakenteellisia, mekin ollaan mietitty yhdessä ryhmässä, et laitetaanko työvuoroja enemmän päällekkäin sit et auttaako se vai eikö.

Työntekijät tarvitsevat johtajan opastusta ja tukea varhaiskasvatussuunnitelman sanoittamisessa sekä eri ammattiryhmien töiden ja tehtävien jaossa. He tarvitsevat ohjausta ja apua siihen, miten vastuualueita jaetaan eri ammattiryhmien kes-

ken ja mistä kukin vastaa. He tarvitsevat myös johtajan tukea ajatustensa peilamiseen, että voiko näin tehdä. Myös yhteisten pelisääntöjen luomisessa on tarvittu johtajan apua. Johtajalta kaivataan keskusteluapua ja saatavilla oloa tarpeen mukaan. Osa työntekijöistä on kokenut riittämättömyyttä työssään ja johtajalta tämä on vaatinut työntekijöiden tukemista ja tsemppaamista työssä.

Sellaista sanoittamista ja pysäyttämistä ja sitä mun on pitänyt esimiehenä tehdä. Jotenkin niinku luoda niitä pelisääntöjä, miten niissä tilanteissa toimitaan ja kuka näistä asioista päättää.

Ne tarvii johtajan tukea siin, et ne pystyy peilata niitä ajatuksia niin et voiko näin oikeesti tehdä, et tavallaan se niinku että annat sitä vastuuta sinne työntekijöille, että saatte kokeilla, te voitte kokeilla ja sen mahdollisuuden siihen.

6.2.6 Yhteenveto varhaiskasvatuksen moniammatillisen yhteistyön kehittämisen haasteista ja mahdollisuuksista

Varhaiskasvatuksen moniammatillinen yhteistyö luo paljon mahdollisuuksia toimintaan, mutta sillä on myös omat haasteensa. Moniammatillisen yhteistyön haasteina varhaiskasvatuksessa ovat epäselvät työnkuvat ja ajan järjestäminen keskusteluille ja suunnitteluille. Johtajan rooli yhteisten keskustelujen mahdollistajana on tärkeä ja häneltä vaaditaan myös arjen organisointia, läsnäoloa ja työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua. Moniammatillisen yhteistyö mahdollistaa eri ammattiryhmien ammatillisen osaamisen hyödyntämisen, varhaisen puuttumisen ja ongelmien ennaltaehkäisyn. Yhteenveto varhaiskasvatuksen moniammatillisen yhteistyön kehittämisen haasteista ja mahdollisuuksista kuvataan taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Moniammatillisen yhteistyön haasteet ja mahdollisuudet tutkimustulosten perusteella.

MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET				
Ammattiryhmien työnkuvat	Johtajan rooli ammatillisten tavoitteiden toteutumisessa	Haasteet	Mahdollisuudet	Johtajan rooli yhteistyön onnistumisessa
<ul style="list-style-type: none"> - Ei valmista työnkuvaa sosionomille - Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työnkuviiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteinen keskustelu - Arjen aikatauluttaminen - Läsnäolo - Tasa-arvoinen kohtelu - Pitää yllä vuoropuhetta 	<ul style="list-style-type: none"> - Varhaiskasvatuksen opettajien suunnitteluajan lisääntyminen - Sosionomin suunnittelu aika - Vastuualueiden jakaminen työntekijöiden kesken - Vasun työstäminen vielä kesken - Vasun tavoitteen korkealla-> resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> - Eri ammattiryhmien ammatillisen osaamisen hyödyntäminen - Sosionomin osaamiselle tarvetta - Varhainen puuttuminen ja ongelmien ennaltaehkäisy 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustelujen mahdollistaminen - Arjen organisoitua - Tukea ja ohjausta vastualueiden jakamiseen - Yhteisten pelisääntöjen luominen - Tuki ja kannustus

6.3 Johtaja ammatillisen toimijuuden tukijana varhaiskasvatuksessa

6.3.1 Johtajan rooli keskustelujen mahdollistajana varhaiskasvatuksessa

Päiväkodin johtajalla on tärkeä rooli keskustelujen mahdollistajana varhaiskasvatuksessa. Ammatillinen toimijuus vaatii yhteistä keskustelua ja johtaja luo rakenteet ja mahdollistaa resurssit erilaisille palavereille, tiimeille ja kahdenkeskisille keskusteluille. Keskustelujen ja palaverien runko tulee olla etukäteen mietittynä ja niissä pääpaino tulisi olla pedagogisella keskustellulla. Johtaja huolehtii viime kädessä siitä, että jokainen osallistuu vuorollaan yhteisiin palavereihin ja että kaikkien ääni tulisi niissä kuuluviin.

Epäonnistumisen pelko saattaa rajoittaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja omien mielipiteiden esilletuomista. Johtajan tulisi rohkaista työntekijöitä tuomaan omat mielipiteensä esille ja korostaa sitä, että epäonnistuminen on sallittua. Johtaja voi käyttää osallistavia menetelmiä huolehtiakseen, että jokaisen ääni ja mielipide tulisi esille keskusteluissa. Lisäksi hänen on hyvä korostaa sitä, että juttelemaan saa tulla milloin vain.

Ja sit tosiaan millon ne on sanonu, et nyt tarvis jutella niin ne saattaa tulla sinne mun toimistoon ja me ollaan siinä juteltu sit yhdessä.

Mä käytän ihan tosi paljon kaikkia osallistavia menetelmiä, kaiken maailman kortteja ja fiilisjuttuja ja siis kaikenlaisia sellasia menetelmiä, joissa ihmiset osallistuu ja osallistetaan. Se on ehkä sellanen, et tosi vähän yritän pitää sellasia, että mä puhun ja kaikki kuuntelee. Et silloin vaan ne rohkeimmat ja innokkaimmat avaa suunsa vaan sitten väkisin sellasia, joissa kaikki pistetään osallistumaan ja sitten ryhmät on pienempiä.

Mä sanotan sitä, että mokat on sallittu, suotavia, niistä me opitaan. Että pitää sitä puhetta yllä, ettei tarvii ainakaan sitä pelätä, että nyt jos mä sanonkin jotain hölmöö.

Asioiden muuttuessa ja uuden toimintamallin alkaessa tarve keskustelulle kasvaa. Uudet toimintatavat ja työnkuvat vaativat tiimiltä yhteistä keskustelua. Samalla myös koko toimintayksikölle on hyvä kertoa uusista käytänteistä ja perustella, minkä takia pilottikokeilussa olevat tiimit saattavat tarvita enemmän keskustelu-aikaa. Johtaja vastaa siitä, että keskusteluille saadaan riittävästi aikaa.

6.3.2 Johtamisvastuun jakaminen

Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtaja jakaa johtamisvastuuta. Johtamisvastuuta jaetaan apulaisesimiehen, johtotiimin ja koko työyhteisön kesken. Varhaiskasvatuksen opettaja vastaa enemmän oman ryhmänsä pedagogisesta johtamisesta ja hänellä on myös oman tiiminsä johtamisvastuu. Jokaisella työntekijällä tulisi olla oma vastuualueensa, jolloin johtamisvastuuta jaetaan tasaisesti koko työyhteisön kesken. Kaikkien vastuualueiden tulisi olla koko työyhteisön tiedossa. Johtamisvastuun jakaminen voidaan rinnastaa jaettuun johtajuuteen.

Tiimissä sillä on johtamisvastuu, joka tekee sitä lastentarhanopettajan tehtävää. Hän niinku miettii sen suuremman kokonaisuuden siihen pedagogiselta kannalta, toki he tekevät yhteistyötä.

Jaettu johtajuus vaatii vastuun antamista, vastuun ottamista ja vastuun kantamista. Johtaja luottaa työntekijöihinsä ja heidän osaamiseensa ja ammattitaitoonsa. Johtaja kannustaa ryhmiä itseohjautuvuuteen ja rohkaisee luottamaan omaan osaamiseensa sekä antaa positiivista palautetta.

Se on sitä jaettua johtajuutta koko henkilökunnan kesken, että me annetaan sitä vastuuta ja se lähtee siitä, että me luotetaan siihen henkilökuntaan.

Johtajan tehtävä on saada työntekijänsä loistamaan ja onnistumaan työssään. Hän ei anna valmiita vastauksia vaan yrittää saada työntekijät miettimään itse erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja uusia ideoita sekä tarvittaessa kyseenalaistamaan asioita.

Mun tapa on antaa sitä palautetta siinä arjessa niille työntekijöille, jotta ne oikeesti tietää, että mä oikeesti arvostan heitä ja että se viisus asuu heidän päässä eikä mun päässä.

Mä oon opetellu siihen, että jos joku tulee kysymään jotain mielipidettä, vaikka toimintaan liittyen, niin mä pysähdyn ja kysyn, että mitäs te ootte itte ajatellu? Tai mitäs sä tästä oot ajatellu? Koska kyllä ihmisillä on aina joku oma ajatus siitä ja yleensä se on just se mistä kannattaakin lähtee ja sit siinä vaan ehkä haluaa sen varmistuksen siltä esimieheltä.

6.3.3 Johtajan rooli avoimen ja hyväksyvän työilmapiirin ylläpitämisessä

Päiväkodin johtajalla on tärkeä rooli avoimen ja hyväksyvän työilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä varhaiskasvatuksessa. Avoimen työilmapiirin perusta on yhteiset pelisäännöt, jolloin jokainen työntekijä tietää, kuinka työpaikalla tulee käyttäytyä, mitä heiltä odotetaan ja miten yhdessä toimitaan. Yhteisiä työpaikan pelisääntöjä käydään läpi aina toimintakauden alkaessa ja tarvittaessa useaminkin. Mahdolliseen epäasialliseen käytökseen ja ongelmiin tulee puuttua heti. Johtajan tehtävä on huolehtia, että työpaikalle on luotu yhdessä yhteiset pelisäännöt ja että kaikki ovat niistä tietoisia.

Sitten meillä on työyhteisön pelisäännöt, että moitteet kahen kesken ja kehut kaikkien kuullen. Ja sit sellasta pysäyttämistä, jos mennään, että se ei oookkaan avointa.

No kai se ensiksi on se jokaisen esimerkki siitä, miten töissä käyttäytytään. Kyllä meillä pelisäännöt on keskusteltu ja keskustellaan joka vuosi. Ylipäätään ihan siitäkin, miten töissä käyttäytytään, miksi sinne tullaan, ne on niitä ihan perusasioita.

Avoin keskustelu on edellytys hyvälle työilmapiirille ja vaikeistakin asioista tulisi pystyä puhumaan. Ongelmista pitäisi keskustella niiden ihmisten kanssa, joita asia koskee, jolloin ei tule selän takana puhumista. Jos asiat eivät ratkea työntekijöiden kesken, tulee johtajan puuttua tilanteeseen ja ottaa asia esille. Avointa ja hyväksyvää työilmapiiriä pitää yllä myös johtajan kiinnostus työntekijöitään kohtaan. Johtaja kysyy työntekijöiden kuulumisia arjessa ja palavereissa ja on aidosti kiinnostunut siitä, miten he voivat ja mitä heille kuuluu.

Tietysti se ilmapiiri sille keskustelulle ehkä se on pitkälti sitä, että niistä vaikeistakin asioista voi oikeesti puhua ja meillä jokainen pala- veri alkaa sillä, että mä esimiehenä kysyn, että mitä kuuluu.

Johtajan oma esimerkki nähdään tärkeänä mallina siitä, kuinka työpaikalla käytäytytään. Palautteen antaminen positiivisen kautta, olisi se sitten negatiivista tai positiivista palautetta, luo hyväksyvää työilmapiiriä. Negatiivisen palautteen antaminen työkaverille tulisi tapahtua kahden kesken, eikä koko työyhteisön kuullen. Positiivinen palaute voidaan antaa niin, että kaikki kuulevat sen.

Omalla esimerkillä yritän näyttää sen, että niistä ikävistäkin asioista ja kurjistakin asioista voidaan keskustella, ihan niin kuin ihminen ihmiselle, eikä tartte huutaa, eikä korottaa ääntään, ei lapsille, eikä myöskään aikuiset toisilleen.

Että jotenkin siinäkin ehkä se oma esimerkki ja että ne arjen pienet huomaamiset. Ei sen tarvi olla mitään isoo, vaan että mä esimiehenä huomaan ne onnistumiset sieltä ja puhun ja kerron ja sanon ääneen ja samanlailla tiimikaverit toisilleen.

Yhteiset tapahtumat ja tapaamiset työajankin ulkopuolella niin sanotut työhyvinvointitapahtumat, luovat myös hyvää työilmapiiriä. Työkavereihin pääsee tutustumaan eri lailla kun he ovat vapaa-ajalla, tällöin ammatillinen rooli ei vaikuta heihin

niin vahvasti kuin työpaikalla. Jaetun johtajuuden kautta jollekin tai joillekin työntekijöille voidaan antaa vastuu työhyvinvointitapahtumien järjestämisestä.

Ja sitten se ilmapiiri, sehän on vähän semmonen, että mä oon yrittänyt kannustaa porukkaa siihen, että joskus vois tehdä jotain sellasta mukavaa tai yhteistäkin työn ulkopuolella. Vähän tavata niitä ihmisiä eri sfääreissä, löytyy äkkiä ihan uusia ulottuvuuksia. Tämmösiin työhyvinvointijuttuihin, niihin on nyt pikkusen lämmenty enemmän.

6.3.4 Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yhteisen vision ja tulevaisuuden suunnittelussa

Päiväkodin johtaja antaa työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia yhteisen vision ja tulevaisuuden suunnittelussa. Johtajan on hyvä osallistaa työntekijöitä yhteiseen suunnitteluun ja kuunnella heidän mielipiteitään. Työyhteisön kesken sekä laajemminkin tulisi jakaa työntekijöiden osaamista ja kannustaa kokeilemaan uusia ideoita. Kun työntekijä saa vaikuttaa omaan työhönsä ja sen suunnitteluun sekä tulevaisuuden visioon, niin työmotivaatio ja sitoutuminen työhön kasvavat. Toimintakauden lopuksi on hyvä yhdessä arvioida mennyttä ja suunnitella tulevaa. Uuteen pilottikokeiluun lähtevillä ryhmillä tulisi olla ennen kauden alkua mahdollisuus yhdessä suunnitella ryhmän toimintaa, käytänteitä, jakaa vastuualueita ja kirjata yhteiset tavoitteet.

Pyrin osallistamaan heitä aika pitkälti kaikkeen mihinkä mä vaan voin eli ryhmien muodostumisiin, ja tällai keväällä aina kun ruvetaan syksyä miettimään niin mä oonkin sanonut, että se viisaus ei asu yksin mun päässä, että heidän toiveitaan vähän kuuntelen niistä heidän tulevaisuuden toiveistaan.

Yhteiset palaverit ja tapaamiset pilottikokeilussa olevien muiden ryhmien kanssa ovat antaneet vertaistukea ja mahdollistaneet tulevan suunnittelua yhdessä. Myös varhaiskasvatusyksikön sisäiset palaverit ja pedagogiset tiimit ovat olleet yksi väylä yhteisen vision ja tulevaisuuden suunnitteluun. Tärkeää on, että jokainen ryhmän työntekijä pääsisi osallistumaan yhteiseen suunnitteluun ja jokaisen ääni ja mielipide otettaisiin tasavertaisesti huomioon toiminnan pedagogista perustaa unohtamatta.

Ainahan toimintakautta suunnitellaan, että meillä on siihen kehittämispäivä ja sitten toki pitkin matkaa. Ne on ne pedagogiset palaverit ja sitten on ollut joitakin tilaisuuksia, joita on pidetty tän pilotin tiimoilta.

6.3.5 Yhteenveto johtajan roolista ammatillisen toimijuuden tukijana varhaiskasvatuksessa

Johtaja tukee työntekijöiden ammatillista toimijuutta mahdollistamalla erilaisiin keskusteluihin osallistumisen ja kannustamalla jokaista tuomaan oman mielipiteensä esiin. Työntekijöiden ammatillinen toimijuus lisääntyy kun johtaja jakaa heille erilaisia vastuualueita ja luottaa heidän osaamiseensa. Myös avoin ja hyväksyvä ilmapiiri ja yhteiset pelisäännöt tukevat ammatillista toimijuutta. Johtajan tehtävänä on luoda omalla esimerkillään avointa ja hyväksyvää ilmapiiriä, antaa palautetta ja olla saatavilla. Johtajan tehtävänä on keskustella uudesta varhaiskasvatussuunnitelmasta ja toiminnan tavoitteista ja päästä työntekijöiden kanssa yhteisymmärrykseen siitä, miten ne on mahdollista saavuttaa. Johtaja kannustaa kouluttautumaan ja tutustumaan uusiin toimintatapoihin. Työtä voi tehdä monella eri tavalla, mutta asioille pitää olla pedagoginen perustelu.

Yhteenveto johtajan roolista ammatillisen toimijuuden tukijana varhaiskasvatuksessa kuvataan taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Johtajan rooli ammatillisen toimijuuden tukijana varhaiskasvatuksessa tutkimustulosten perusteella.

JOHTAJAN ROOLI AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN TUKIJANA VARHAISKASVATUKSESSA			
Keskustelujen mahdollistaminen	Johtamisvastuun jakaminen	Avoin ja hyväksyvä ilmapiiri	Vaikutusmahdollisuudet yhteisen vision ja tulevaisuuden suunnitteluun
<ul style="list-style-type: none"> - Rakenteet - Resurssit - Osallistavat menetelmät - Rohkaisu ja kannustus - Vasun sanoittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Omat vastualueet - Ei valmiita vastauksia - Luottaminen - Kannustus - Positiivinen palaute 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset pelisäännöt - Ongelmiin puuttuminen - Avoin keskustelu - Oma esimerkki - Työhyvinvointitapahtumat - Palautteen antaminen - Läsnäolo 	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden osallistaminen - Yhteiset tapaukset - Osaamisen jakaminen - Omaan työhön vaikuttaminen - Yhteinen arviointi ja suunnittelu

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää varhaiskasvatuksen moniammatillisen yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia sekä johtajan roolia ammatillisen toimijuuden tukemisessa varhaiskasvatuksessa. Toimiessaan moniammatillinen yhteistyö antaa mahdollisuuksia ja erilaisia näkökulmia työn tekemiseen yhdessä, yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi. Jos työntekijöillä ei ole riittävästi tietoa ja ymmärrystä toistensa ammanteista se vaikeuttaa moniammatillista yhteistyötä. Moniammatillinen yhteistyö vaatii aikaa kehittyäkseen ja työntekijöiden vaihtuvuus tuo haasteita yhteistyön onnistumiseen. Työntekijän vaihtuessa joudutaan yhteistyö aloittamaan alusta, jolloin työn kehittäminenkin hidastuu.

Tutkimustulosten mukaan ammattiryhmien epäselvät työnkuvat tuottivat haasteita. Tällä hetkellä varhaiskasvatuksen sosionomin työnkuva on vielä epäselvä ja näin vastuualueiden jakaminen varhaiskasvatuksen opettajan, sosionomin ja lastenhoitajan kesken on haasteellista. Vanhat työnkuvat vaikuttavat vielä vahvasti ja uuden työnkuvan luominen on haastavaa, jos vanhasta pidetään sitkeästi kiinni. Myös Karilan ja Kupilan (2010) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen laatua heikensi epäselvyys eri ammattilaisten vastuissa ja velvoitteissa. Työntekijöitä kuormitti se, jos vastuut ja velvoitteet määräytyvät työvuoron eivätkä ammatillisen osaamisen ja koulutuksen mukaan. Niin sanotussa työvuoron mukaan määräytyvässä kaikki tekevät kaikkea –mallissa hallittavien asioiden määrää ei ole mahdollista rajata. (Karila & Kupila 2010, 67, 75.)

Yhteisen keskustelun merkitys korostui tutkimustuloksissa, mutta riittävän ajan järjestäminen keskustelulle koettiin haasteelliseksi. Lisäksi keskusteluissa monesti vain äänekkäimmät ja rohkeimmat tuovat oman mielipiteensä esille. Haasteena on saada jokaisen työntekijän, myös hiljaisen ja aran, ääni ja mielipide kuuluviin. Melasalmen (2018) tutkimuksen perusteella opettajajohtajuus mahdollistaa tiedon jakamisen ja kehittämisen moniammatillisessa yhteistyössä. Vastuualueiden selkeyttäminen ja ajan antaminen yhteiselle keskustelulle ja yhteisistä käytänteistä sopiminen ja niiden muokkaaminen tukevat tätä. (Melasalmi 2018, 7-9.)

Varhaiskasvatuksessa moniammatillinen yhteistyö antaa mahdollisuuksia eri ammattiryhmien erilaisen ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen. Varhaiskasvatuksen sosionomin työlle on ryhmissä suuri tarve ja varsinkin tietyillä alueilla varhaiskasvatuksen sosionomin sosiaalialan osaaminen korostuu. Esimerkiksi maahanmuuttajaperheet tarvitsevat varhaiskasvatuksen sosionomin osaamista ja opastusta erilaisista sosiaalipalveluista ja tuista, joita heillä on mahdollisuutta saada. Heidän voi olla puutteellisen kielitaidon ja palveluiden pirstaleisuuden vuoksi vaikea löytää heille tarpeellisia tukimuotoja. Moniammatillinen yhteistyö mahdollistaa ongelmien ennaltaehkäisyä, varhaisen puuttumisen ja tarjoaa lähipalvelua perheille. Varhaiskasvatuksen sosionomi on helposti lähestyttävissä ja saatavilla oleva sosiaalialan ammattilainen, jota perhe kohtaa päivittäin varhaiskasvatuksessa. Perheen ja työntekijän välille syntyy luottamuksellinen ja pitkäaikainen suhde ja näin perheen on helpompi kertoa mahdollisista ongelmistaan. Myös varhaiskasvatuksen sosionomin on helpompi nähdä perheen mahdolliset ongelmat ja puuttua niihin ajoissa. Varhaiskasvatuksen sosionomi mahdollistaa pysyvän ja selkeän yhteistyökanavan sosiaalityön ja varhaiskasvatuksen välille. Sosiaalityöstä tiedetään keneen ottaa yhteyttä päiväkodissa ja päiväkodissa tiedetään kuka on yhteyshenkilö sosiaalityöhön päin. Pilottikokeilun jatkuminen päiväkodeissa mahdollistaa moniammatillisen yhteistyön kehittämisen. Vuoden kokeilun aikana yhteistyölle on luotu perusta ja kokeilun jatkuessa voidaan yhteistyötä kehittää ja tarkentaa yhteisiä toimintamalleja.

Päiväkodin johtajan rooli ammatillisen toimijuuden tukemisessa on merkittävä. Hän mahdollistaa yhteiset keskustelut luomalla toimivat rakenteet arkeen ja pitämällä huolta riittävistä resursseista. Yhteiset keskustelut ovat varsinkin muutostilanteissa erittäin tärkeitä, sillä ne mahdollistavat yhteisistä käytänteistä sopimisen ja jokaisen mielipiteen esilletulon. Yhteisissä keskusteluissa johtaja voi käyttää osallistavia menetelmiä, jotta jokaisen työntekijän ääni tulisi paremmin kuuluviin. Yksi ammatillisen toimijuuden osa-alueista on kuulluksi tuleminen ja vaikuttaminen omaan työhönsä ja osallistavat menetelmät mahdollistavat tämän toteutumisen. Myös Paloniemen ym. (2014) tutkimuksesta ilmeni, että kokemus toimijuudesta syntyy vahvimmin kuulluksi tulemisen ja muiden kuulemisen myötä (Paloniemi 2014, 195).

Johtajan tulee pitää yllä keskustelua varhaiskasvatussuunnitelmasta, jotta kaikilla työntekijöillä olisi yhteinen näkemys yhteisistä tavoitteista, joita varhaiskasvatussuunnitelma heiltä velvoittaa. Yhteinen näkemys helpottaa työntekijöitä päästämään irti vanhoista toimintatavoista ja suuntaamaan kohti yhteistä, uuden varhaiskasvatussuunnitelman mukaista toimintamallia.

Johtamisvastuun jakaminen tukee ammatillista toimijuutta. Johtaja jakaa vastuualueita kaikille työntekijöille, jolloin he kokevat itsensä tarpeellisiksi ja osaaviksi ammattilaisiksi eli ammatillisiksi toimijoiksi. Johtaja ei anna valmiita vastauksia työntekijöille, vaan kannustaa heitä miettimään itse erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Toisaalta työntekijät kaipaavat valmiita vastauksia, mutta samalla se myös vähentää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan ja ammatillista toimijuuttaan. Johtaja kannustaa tiimejä itseohjautuvuuteen ja rohkaisee luottamaan omaan osaamiseensa sekä antaa positiivista palautetta. Johtajan tehtävä on saada työntekijänsä loistamaan ja onnistumaan työssään ja tämä lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista työhön. Myös Halttusen (2009) tutkimuksen mukaan johtajan ja työntekijöiden välisessä suhteessa on paljon jaetun johtajuuden piirteitä. Johtajan tulisi entistä enemmän johtaa itseohjautuvia tiimejä. Tulosten mukaan työntekijät nauttivat luottamuksesta ja valtuudesta itsenäiseen työhön, mutta tietyissä tilanteissa kaipaavat johtajan auktoriteettia. (Halttunen 2009, 139–140.)

Avoimen työilmapiirin perustana ovat yhteiset pelisäännöt ja avoin keskustelu. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että yhteiset pelisäännöt on luotu ja kaikki ovat niistä tietoisia. Kaikkien tuntiessa yhteiset pelisäännöt toiminnalla on yhteinen perusta ja työntekijöiden on helpompi keskittyä työhönsä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikeistakin asioista pitää pystyä puhumaan ja jos asiat eivät ratkea työntekijöiden kesken, tulee johtajan puuttua tilanteeseen ja ottaa asia esille. Avoin keskustelu luo hyvää työilmapiiriä ja estää selän takana puhumista. Johtamispuhetta täytyy kuitenkin pitää yllä, jotta jokainen uskaltaisi sanoa asiansa sille, jota asia koskee eikä vain odottaa, että johtaja tekee sen omasta tai toisen puolesta. Työpaikalla on pystyttävä keskustelemaan työasioista työasioina menemättä henkilökohtaisuuksiin. Vähäsantasen ym. (2014) tutkimuksen mukaan toimijuus ei tarkoita rajattomia mahdollisuuksia, vaan työntekijöiden on toimittava yhteisesti sovittujen sääntöjen ja strategian puitteissa. Tärkeintä on, että työyhteisö toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Vähäsantanen ym. 2014,

222.) Myös Melasalmen (2018) tutkimuksessa nousi esiin, että ammatillinen toimijuus vaatii aikaa yhteiselle keskustelulle sekä avointa vuorovaikutusta. Yhteisesti jaettu tieto ja avoin vuorovaikutus lisäävät ammatillista toimijuutta ja vastuunottoa työssä. (Melasalmi 2018, 36–42.)

Johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään, heidän kuulumisistaan ja keskustella työntekijöiden kanssa siitä mitä heille kuuluu ja kuinka he voivat. Johtajan oma esimerkki nähdään myös tärkeänä mallina siitä, kuinka työpaikalla käyttäydytään. Yhteisöllinen toimintakulttuuri, yhteiset tapahtumat ja tapaamiset työajan ulkopuolellakin luovat hyvää työilmapiiriä. Työkavereista voi tulla esiin ihan erilaisia puolia vapaa-ajalla ja keskustelu muistakin kuin työasioista on avartavaa.

Tärkeää on saada johtajalta kannustusta uuden kokeiluun eikä mahdollisia epäonnistumisia tarvitse pelätä, vaan moka nähdään enemmänkin lahjana oppia uutta. Vanhaan voi aina palata, jos uusi kokeilu ei onnistukaan. Johtajan on hyvä myös kannustaa avun pyytämiseen. Apua ja neuvoja voi pyytää työkavereilta tai johtajalta, jos jokin asia tuntuu vaikealta tai hankalalta. Avun pyytäminen ei heikennä kenenkään ammatillisuutta, päinvastoin se osoittaa kykyä yhteistyöhön ja toistenkin ammattitaidon hyödyntämiseen ja arvostamiseen. Melasalmen (2018) tutkimuksessa ammatillista identiteettiä tukivat positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen ja saaminen, toimijuus sekä työhön sitoutuminen (Melasalmi 2018, 36–42). Myös tässä opinnäytetyössä palautteen antaminen positiivisen kautta, niin rakentavan kuin positiivisen palautteen, koettiin luovan hyväksyvää työilmapiiriä. Positiivinen palaute voidaan antaa kaikkien kuullen, rakentava kahden kesken. Koska palaute on edellytys oppimiseen ja työssä kehittymiseen, niin sitä on pystyttävä sekä antamaan että vastaanottamaan.

Työntekijöiden ammatillinen toimijuus pääsee toteutumaan, kun johtaja osallistaa heitä yhteisen tulevaisuuden ja vision suunnitteluun. Johtaja kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä ja antaa heille vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään kohtaan. Kun työntekijä saa vaikuttaa omaan työhönsä ja sen suunnitteluun sekä tulevaisuuden visioon, niin hänen työmotivaationsa, työssä jaksamisensa ja työhön sitoutumisensa kasvavat ja tämä taas lisää työtyytyväisyyttä ja työn imua. Samaan

johtopäätökseen on tullut Vähäsantanen ym. (2017) tutkimuksessaan, jota on kuvattu myös taulukossa 1, ammatillisen toimijuuden kolme ulottuvuutta. Vähäsantanen ym. tutkimuksessa pidetään myös tärkeänä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Vaikuttamalla ja osallistumalla päätöksentekoon työtään koskevissa asioissa työntekijän ammatillinen toimijuus voi toteutua. (Vähäsantanen ym. 2017, 27.)

8 POHDINTA

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeistuksen mukaisia eettisesti vastuullisia ja tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja. Opinnäytetyössä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustulosten keräämisessä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä kuin niiden arvioinnissakin. Muiden tutkijoiden julkaisuihin on viitattu asianmukaisella tavalla ja niitä on käsitelty kunnioittaen ja arvostaen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Yksilöhaastattelut toteutettiin tutkimusluvan saamisen jälkeen. Haastateltavien tunnistamattomuuden säilymisen vuoksi suoriin lainauksiin jätettiin erittelemättä, kuka haastateltava vastasi mitään. Tutkimuksessa ei myöskään mainita kaupungin, organisaation eikä yhteistyötahojen nimiä. Nauhoitetut haastattelut ja litteoidut tekstit on säilytetty tietoturvaa kunnioittaen ja hävitetty asianmukaisella tavalla.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat luotettavia ja asianmukaisesti käsiteltyjä. Tutkimustuloksissa on kunnioitettu haastateltavien mielipiteitä, eikä niihin ole lisätty mitään ylimääräistä. Haastatteluaineistoa on käsitelty useampaan kertaan ja alkuperäiseen tekstiin on aina palattu oikean asiayhteyden varmistamiseksi. Luotettavuutta lisäsi myös vuoropuhelu opinnäytetyön tekijöiden kesken ja heidän yhteisymmärryksensä tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä.

8.2 Opinnäytetyöprosessi ja kehittämissuhteet

Tämä opinnäytetyö on edennyt suunnitelman mukaisesti ja hankkeen aikataulua noudattaen. Opinnäytetyöprosessi on kestänyt kokonaisuudessaan reilun vuoden. Opinnäytetyön tekijät ovat pystyneet jakamaan joustavasti vastuualueita ja yhteistyö on sujunut muutenkin erinomaisesti.

Opinnäytetyön toteutus on selkeä ja johdonmukainen. Haastattelut sujuivat suunnitelmien mukaan ja niistä kerätty aineisto on sisällöltään tutkimuskysymyksiä vastaava. Tosin suullisesti tehtyjen haastattelujen kautta saatiin enemmän ja informatiivisempaa aineistoa verrattuna sähköpostitse saatuun aineistoon.

Opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa olisi voinut olla vielä laajempi otantakanta. Haastateltavina olisi voinut olla myös muita johtotiimin jäseniä, jolloin opinnäytetyöhön olisi saatu erilaista ja monipuolisempaa näkökulmaa.

8.3 Jatkotutkimusaiheita

Varhaiskasvatuksen uusi henkilöstörakenne on vasta aluillaan ja tämän vuoksi aiheesta ei ole vielä tehty paljonkaan tutkimuksia. Mielenkiintoista olisi selvittää, miten tulevaisuudessa uuden varhaiskasvatuslain mukainen henkilöstörakenne lähtee kehittymään ja kuinka se vaikuttaa yksikön ja ryhmän toimintaan. Kuinka vastuualueita on jaettu, onko suunnitteluaika toteutunut ja miten moniammatillinen osaaminen näkyy ryhmän pedagogisessa toiminnassa?

Johtamisvastuun jakamisen merkitystä johtajan, johtotiimin ja työntekijöiden hyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyden ylläpitämiseen olisi myös mielenkiintoista tutkia lisää. Vertaileva tutkimus eri puolilta Suomea siitä, kuinka johtamisvastuuta jaetaan ja mitkä vaikutukset sillä on työyhteisöön, olisi myös kiinnostava tutkimuksen aihe.

Koska varhaiskasvatuksen sosionomin työnkuva on uusi ja tämän opinnäytetyön tulosten mukaan todella tarpeellinen varsinkin haastavimmilla alueilla, niin varhaiskasvatuksen sosionomin roolin merkityksen tarkempi selvittäminen moniammatillisessa yhteistyössä olisi myös hyvä aihe tutkimukselle.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan ammatillisella toimijuudella on suuri merkitys moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen. Ammatillisen toimijuuden merkitystä moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen olisi myös kiinnostavaa tutkia lisää, koska tulevaisuudessa moniammatillinen yhteistyö tulee lisääntymään ja ammatillinen toimijuus on tärkeä osa yhteistyötä ja jaettua johtajuutta.

8.4 Lopuksi

Moniammatillinen yhteistyö ja työntekijöiden erilainen ammatillinen osaaminen ja sen hyödyntäminen työelämässä ovat tulevaisuudessa yhä merkittävämmässä asemassa. Työelämässä hallittavat kokonaisuudet laajenevat ja vastuuta pitää jakaa työntekijöiden kesken. Työntekijän vastuu omasta tekemisestään kasvaa ja työelämä tarvitsee ammatillisia toimijoita, jotka ovat valmiita muokkaamaan työtään, kehittämään sitä ja näkemään mahdollisiin ongelmiin ratkaisuja. Keskeistä yhteistyön onnistumisessa ovat positiivinen asenne ja halu päästä yhdessä yhteiseen tavoitteeseen. Myös työntekijän motivaatio kouluttautua ja pitää yllä ammatillista osaamistaan on tärkeää työelämän muutoksessa. Johtajan tehtävä on mahdollistaa kouluttautuminen, luoda selkeät tavoitteet yhdessä työntekijöiden kanssa ja saada jokainen työntekijä loistamaan ja onnistumaan työssään.

Varhaiskasvatuksen sosionomi tuo sopivan täydennyksen varhaiskasvatuksen työntekijöiden moniammatilliseen tiimiin. Parhaassa mahdollisessa tiimissä jokainen työntekijä voi keskittyä siihen, mitä osaa parhaiten ja käyttämään omia ammatillisia vahvuuksiaan hyödyksi työssään lasten ja perheiden parhaaksi. Tärkeää on huomioida tulevassa varhaiskasvatuksen sosionomin työnkuvassa se, että myös hän tarvitsee työlleen suunnittelu-aikaa, sillä työnkuvat varhaiskasvatuksen opettajan ja varhaiskasvatuksen sosionomin välillä ovat erilaiset. Varhaiskasvatuksen sosionomi toimii myös luontevasti yhteistyössä varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa. Sosionomi voi tehdä yhteistyötä varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa varsinkin sosiaalitoimen asiakasperheitä koskevien asioiden parissa.

Johtamiskulttuuri on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Kukaan ei pysty yksin hallitsemaan isoja kokonaisuuksia ja erilaisia vaatimuksia. Jaetun johtajuuden merkitys korostuu ja vastuuta pitää pystyä antamaan yhä enemmän muille ja luottamaan toisten osaamiseen. Yhteistyö ja vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa, kun johtamisvastuuta jaetaan. Toimivat rakenteet ja yhdessä sovitut vastualueet niin työtiimeissä kuin johtotiimeissä luovat hyvän perustan yhteistyölle. Jokainen tietää paikkansa, mitä minulta odotetaan, mitkä ovat minun tehtäväni ja mikä on meidän yhteinen visiomme, päämäärämme, tavoitteemme ja kuinka me sinne pääsemme.

Tulevaisuuden työelämä tarvitsee ammatillisia toimijoita. He ovat itseohjautuvia, luottavat omaan osaamiseensa ja arvostavat myös toisten erilaista osaamista, he haluavat vaikuttaa ja toimia yhteistyössä toisten kanssa, työ motivoi heitä ja heillä on positiivinen asenne uusia asioita ja muuttuvia tilanteita kohtaan. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa ammatillisen toimijuuden toteutuminen työpaikalla.

Yhteistyö varhaiskasvatuksen, erilaisten kolmannen sektorin palveluiden, yksityisten palveluiden, perusopetuksen ja sosiaali- ja terveystoimen kanssa tulee tulevaisuudessa varmasti lisääntymään. Sama asiakas voi olla useamman eri palvelun piirissä ja tärkeää on, että tieto asiakkaan ympärillä olevien palveluiden välillä kohtaa. Tämä auttaa asiakasta, lasta ja perhettä, saamaan heille parasta palvelua. Tietojärjestelmät mahdollistavat yhteiset tietokannat, joissa tietoa voidaan jakaa ja saada, mutta parasta olisi, jos palvelut olisivat lähellä toisiaan, jopa samassa rakennuksessa. Näin lasten ja perheiden ei tarvitsisi mennä moneen paikkaan kun kaikki palvelut löytyisivät saman katon alta. Monialainen ja moniammatillinen yhteistyö antavat näkökulmaa ja erilaista osaamista yhteisen asiakkaan tilanteeseen.

LÄHTEET

Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Akateeminen väitöskirja Tampereen yliopisto. Suomen Yliopistopaino Oy.

Bandura, A. 2001. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. Annual Review of Psychology Vol. 52. Department of Psychology, Stanford University, Stanford, California.

Dochy, F., Gijbels, D., Raes, E. & Kyndt, E. 2014. Team learning in education and professional organisations. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.) International handbook of research in professional and practicebased learning. Dordrecht: Springer.

Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Suomen Yliopistopaino Oy.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375.

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

Heinonen, S, Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hujala, E, Heikka, J. & Halttunen, L. 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS- kustannus.

Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. 2017. Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteettien tukemiseen. Teoksessa Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylän yliopisto.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä- moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Wsoy oppimateriaalit Oy.

- Jyrkämä, J. 2008. Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettisismetodologiseksi viitekehikseksi. *Gerontologia* 22:4.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.
- Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämissen tiekartta vuosille 2017-2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Työsuojelurahaston hanke 108267. Loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus Oy.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus.
- Kotiranta, T. & Virkki, T. 2011. Toimijuus ja sosiaalisen toiminnan teoria. Teoksessa Kotiranta, T., Niemi, P. & Haaki, R. (toim.) Sosiaalisen toiminnan perusta. Helsinki: Helsinki University Press
- Kupila, P. 2016. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuusela, P. 2011. Sosiaalitieteet, sosiaalisuus ja sosiaalisen toiminnan teoria. Teoksessa Kotiranta, T., Niemi, P. & Haaki, R. (toim.) Sosiaalisen toiminnan perusta. Helsinki: Helsinki University Press.
- Lewis, J. & Hill, J. 2012. What does leadership look like in early childhood settings? *Every Child magazine* – vol. 18 no. 4, 2012. Viitattu 12.5.2019.
<http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/our-publications/every-child-magazine/every-child-index/every-child-vol-18-4-2012/leadership-look-like-early-childhood-settings/>
- Lindholm, M. & Vogt, I. Työnohjaus moniammatillisuuden rakentajana. Teoksessa Helminen, J. (toim.) Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Edita.
- Logie, C. 2013. Shared Leadership among Caribbean Early Childhood Practitioners. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake & Rodd. *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Melasalmi, A. 2018. Varhaiskasvattajien jaettu ammatillinen oppiminen tärkeää pedagogisesti laadukkaana varhaiskasvatuksen toteuttamiselle ja kehittämiselle. Turun yliopisto: Akateeminen väitöskirja.

Nivala, E. & Ryyänen, S. 2019. Sosiaalipedagogiikka. Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa. Gaudeamus Oy.

Paloniemi, S., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Eteläpelto, A. & Kalliola, S. 2014. Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto.

Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillinen toimijuus työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Teoksessa Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylän yliopisto.

Pitkänen, V. 2017. Mukana muutoksessa. Toimintamalli työyhteisölähtöiseen kehittämiseen varhaiskasvatuksessa. Lahden ammattikorkeakoulu: Opinnäyte-työ YAMK.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Talentum Media Oy.

Seikkula, J. & Arnkil, T. E. 2005. Dialoginen verkostotyö. Tampere: Tammi.

Silander, T. & Mahlakaarto, S. 2014. Johtajaidentiteetin vahvistuminen sisäisen ja ulkoisen kohtaamisen tiloina. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto.

Suomen akatemia. Tutkimusetiikka. Viitattu 10.2.2019. <https://www.aka.fi/etiikka>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 10.10.2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Viitattu 10.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Opetushallitus 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Helsinki: Opetushallitus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vygotsky, L. S. 1994. The problem of the cultural development of the child. Teoksessa van der Veer, R. & Valsiner, J. (toim.) The Vygotsky Reader. Oxford, Blackwell.

Vähäsantanen, K. 2013. Vocational Teachers' Professional Agency in the Stream of Change. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 460. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40762/978-951-39-5054-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

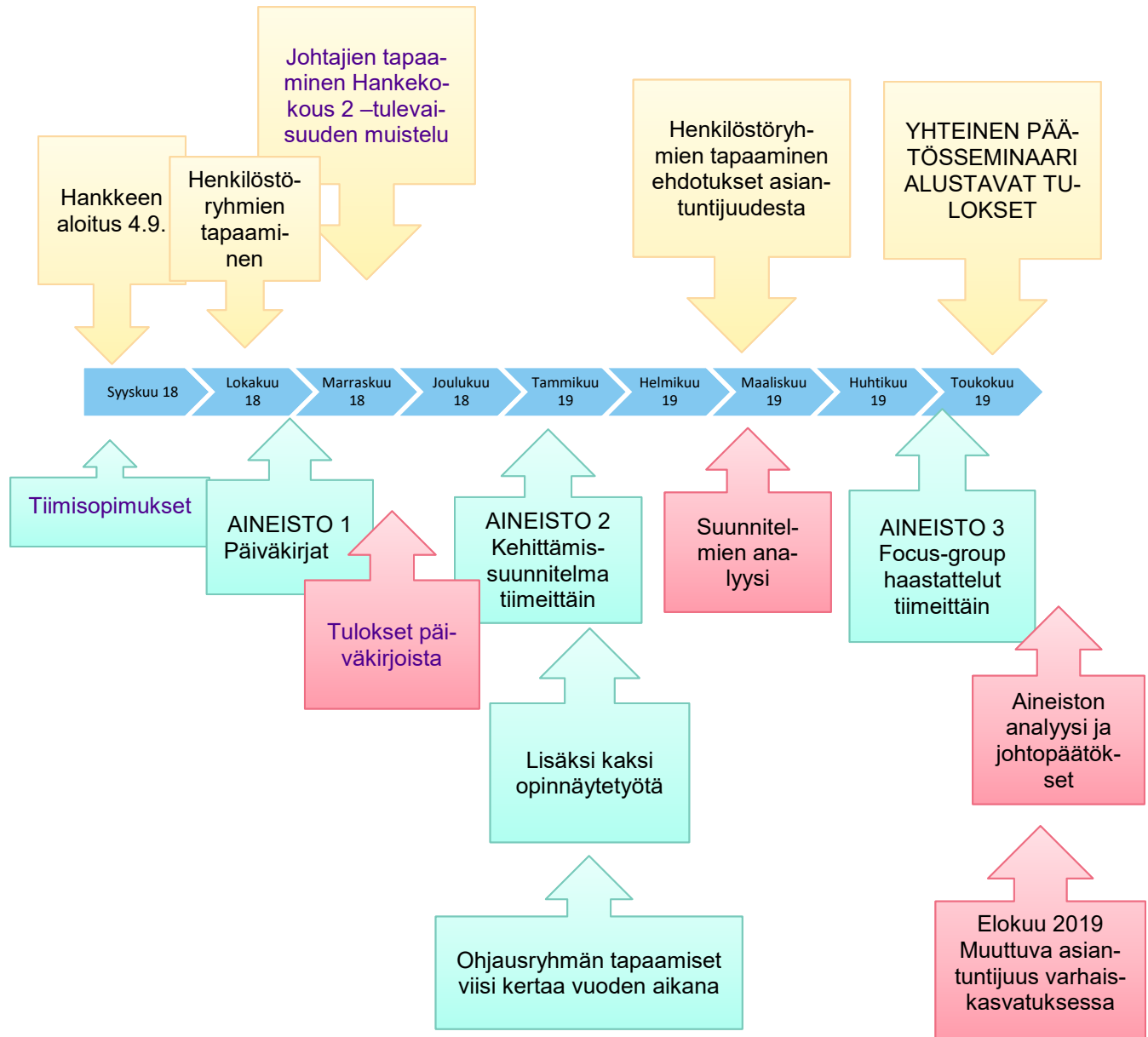
Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. Aikuiskasvatus 2/2014.

Vähäsantanen, K. Paloniemi, S., Räikkönen, E., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittely. Teoksessa Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylän yliopisto.

Vähäsantanen, K. Paloniemi, S. Hökkä, P. & Eteläpelto A. 2014. Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä vahvistamisohjelmaa. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto.

LIITTEET

Liite 1. Hankkeen aikataulu- ja toteutussuunnitelma 2018–2019



Liite 2. Haastattelukysymykset

TEEMA 1: Moniammatillinen yhteistyö

1. Miten yksikössäsi on määritelty eri ammattiryhmien työnkuvaukset?
2. Miten johtajana huolehdit, että kaikkien eri ammattiryhmien ammatilliset tavoitteet voivat toteutua?
3. Mikä uuden toimintamallin kehittämisessä on haastavaa?
4. Mitä mahdollisuuksia uusi toimintamalli tuo mielestäsi työyhteisöön?
5. Missä asioissa työntekijät tarvitsevat johtajan tukea yhteistyön onnistumiseen?

TEEMA 2: Ammatillinen toimijuus

6. Miten keskusteluille luodaan tilaa ja kuinka usein niitä toteutetaan? Miten pidät huolen, että kaikkien ääni tulee kuuluviin?
7. Miten johtamisvastuuta jaetaan yksikössä / tiimissä? Kuinka se mielestäsi toteutuu?
8. Miten yksikössäsi pidetään yllä avointa / hyväksyvää ilmapiiriä?
9. Miten pidät huolen, että työntekijöillä on mahdollisuus yhteisen vision ja tulevaisuuden suunnitteluun?