

OPINNÄYTETYÖ

Varhaiskasvatuksen tiimin johtaminen

Varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiimin johtamista

Anu Heiskanen

Yhteisöpedagogin ylempi ammattikorkeakoulututkinto

90 op

11/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogin ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä: Anu Heiskanen

Opinnäytetyön nimi: Varhaiskasvatuksen tiimin johtaminen – varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksi tiimin johtamistaidoista

Sivumäärä: 62 ja 2 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Pekka Kaunismaa

Työn tilaaja(t): Sivistystoimi, Vantaan kaupunki

Varhaiskasvatuksen tiimin johtaminen – varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiimin johtamistaidoista -opinnäytetyön tarkoitus nousee vahvasti käytännön työstä ja siinä ilmenevästä muutostarpeesta. Yhteiskunnassamme esiintyy laajalti pulaa varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden omaavista ammattilaisista. Varhaiskasvatusala tarvitsee korjaavia keinoja alan vetovoiman lisäämiseen ja pitovoiman ylläpitämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen opettajien tiimin johtamisen taidoista.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui kymmenen varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden omaavaa ammattilaista. Teemahaastatteluiden aiheena olivat vuorovaikutus-, tiimityöskentely- ja johtamistaidot sekä työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen. Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu varhaiskasvatuksesta, sen historiasta ja työnkuvasta sekä tiimityöskentely- ja johtamistaidoista. Tietoperustan tarkoituksena on tukea opinnäytetyön saavutettavuutta.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi huoneentaulu, joka sisältää ohjeita toimivan tiimityön tukemiseen varhaiskasvatuksessa. Huoneentaulun tavoitteena on tukea varhaiskasvatuksen opettajaa tiimin johtajuudessa ja tiimin jäseniä toimivan tiimin muodostamisessa. Huoneentaulu sisältää vinkkejä ja ohjeita tiimin yhteistyön muodostamiseen ja vahvistamiseen.

Asiasanat: varhaiskasvatus, tiimityö, johtaminen, työhyvinvointi

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master's degree in Community Education

Author: Anu Heiskanen

Title: Leading the Early Childhood Education Team -

Experiences of Early Childhood Education Teachers Regarding Team Leadership Skills

Number of Pages: 62 and 2 attachment pages

Supervisor(s): Pekka Kaunismaa

Commissioned by: Education Department, City of Vantaa

The purpose of the thesis Leadership of Early Childhood Education Teams – Experiences of Early Childhood Education Teachers Regarding Team Leadership Skills arises strongly from practical work and the need for change that it presents. There is a widespread shortage of professionals with qualifications as early childhood educators in our society. The early childhood education sector needs corrective measures to increase its attractiveness and maintain its retention. The aim of this thesis is to produce knowledge about the team leadership skills of early childhood educators.

The thesis was conducted as action research. The research material was collected through thematic interviews. Ten qualified early childhood education professionals participated in the interviews. The themes of the interviews included interaction skills, teamwork skills, leadership skills, and the maintenance and promotion of well-being at work. The theoretical framework of the thesis is based on early childhood education, its history and job description, as well as teamwork and leadership skills. The purpose of this framework is to support the accessibility of the thesis.

As a result of the thesis, a guideline was created, providing instructions for supporting effective teamwork in early childhood education. The goal of the guideline is to assist early childhood educators in team leadership and help team members form a functional team. The guideline includes tips and instructions for fostering and strengthening team collaboration.

Keywords: early childhood education, teamwork, leadership, work well-being

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
	2.1 Varhaiskasvatus	8
	2.1.1 Historiasta nykyhetkeen	8
	2.1.2 Päivähoidon rakentuminen	8
	2.1.3 Päivähoidon laajeneminen.....	9
	2.1.4 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen.....	10
	2.2 Työnkuva	11
	2.3 Työtä ohjaavat arvot	12
	2.3.1 Lapsuuden itseisarvo ja ihmisenä kasvaminen.....	12
	2.3.2 Lapsen oikeudet.....	13
	2.3.3 Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja moninaisuus	14
	2.3.4 Perheiden monimuotoisuus	15
	2.3.5 Terveellinen ja kestävä elämäntapa.....	16
	2.4 Tiimityö	17
	2.4.1 Tiimin rakenne.....	17
	2.4.2 Tiimityön merkitys	18
	2.4.3 Toimivan tiimityön edellytykset.....	19
	2.5 Johtamistaidot	27
	2.5.1 Osaamisen johtaminen.....	28
	2.5.2 Ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen	30
	2.5.3 Muutosjohtaminen.....	31

3	KEHITTÄMISTOIMINNAN VAIHEET JA MENETELMÄT.....	33
3.1	Työn tutkimuksellinen kehittäminen	33
3.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus	33
3.1.2	Toimintatutkimus	33
3.1.3	Tutkimusetiikka	34
3.2	Kehittämistoiminnan vaiheet	35
3.2.1	Kehittämistarpeen tunnistaminen ja ideointi	36
3.2.2	Suunnittelu ja toteutus	36
3.3	Kehittämistoiminnan menetelmät	37
3.3.1	Teemahaastattelut	37
4	TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITTÄMISTOIMINNAN TUOTOS	40
4.1	Tutkimustulokset	40
4.1.1	Vuorovaikutustaidot	40
4.1.2	Tiimityöskentely	43
4.1.3	Työhyvinvointi	45
4.1.4	Tiimin kehittämistarpeet.....	50
4.2	Kehittämistoiminnan tuotos	51
5	KEHITTÄMISTOIMINNAN JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6	POHDINTA.....	58
	LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö Varhaiskasvatuksen tiimin johtaminen – varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiimin johtamistaidoista käsittelee tiimityöskentelyä ja tiimin johtamista varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää teoretietoa varhaiskasvatuksesta, tiimityöstä ja johtamistaidoista. Varhaiskasvatuksesta käsitellään sen historiaa, yhteiskunnallista asemaa ja ammatillisia vaatimuksia. Tiimityöskentelyä käsittelevässä osiossa perehdytään toimivaan tiimityöhön ja sitä edistäviin tekijöihin. Johtamistaidoissa keskitytään varhaiskasvatuksessa erityisesti tarvittaviin johtamisentaitoihin.

Opinnäytetyön tarve nousee vahvasti käytännön työstä. Varhaiskasvatuksessa tiimin johtajuudesta vastaavat varhaiskasvatuksen opettajat (Ahonen 2023, 22). Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen opettajien johtamistaidoissa esiintyy tutkimusten mukaan sekä vaihtelua että puutteita. Opettajan koulutuksen ei ole todettu antavan tarpeeksi valmiuksia johtaa tiimiä, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että varhaiskasvatuksen opettajien keskuudessa esiintyy vastahakoisuutta ja epävarmuutta liittyen tiimin johtamiseen. (Ranta 2023, 201.)

Varhaiskasvatuksessa tehtävä työ on samanaikaisesti sekä arvokasta ja vaikuttavaa että vastuullista ja vaativaa. Suomessa kelpoisista varhaiskasvatuksen opettajista on huutava pula kautta maan. (Ahonen 2023 9, 16.) Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa varhaiskasvatuksen opettajien tiimin johtamisen taidoista ja kehittää varhaiskasvatuksen opettajien tiimin johtamista. Frónsénin ja Parrilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksen opettajien johtamistaitoja kehittämällä edistetään koko työyhteisön ammatillisen osaamisen kehittymistä. Varhaiskasvatuksessa opettajan tiimin johtajuus koetaan merkittäväksi osaksi toimivaa tiimityötä. Toimiva tiimityö on vahvasti sidoksissa varhaiskasvatuksen opettajan valmiuksiin johtaa tiimiä. (Frónsén & Parrila 2016, 55–56.)

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Onko varhaiskasvatuksen opettajien johtamistaidot riittäviä? Mitkä tekijät varhaiskasvatuksessa vaikuttavat tiimin johtamiseen? Varhaiskasvatuksessa tehtävä työ on ensisijaisesti tiimityötä. Ahosen (2023) mukaan juuri tästä syystä tiimityön täytyy olla toimivaa, jotta voidaan tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta. Toimiva tiimityö toimii varhaiskasvatuksen laadun lisäksi tiimin jäsenten työhyvinvoinnin mittarina. Alan ammattilaiset kokevat toimivan tiimityön merkittäväksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. (Ahonen 2023, 17–18.)

Opinnäytetyön tuotoksen, huoneentaulun, tarkoitus on tukea tiimin toimivuutta ja johtamista varhaiskasvatuksessa. Huoneentaulu opastaa varhaiskasvatuksen opettajia tiimin johtamisessa tiimityön eri vaiheissa. Tiimityö koostuu Rannan (2023, 270–272) mukaan neljästä eri vaiheesta; muodostumis-, myrsky-, vakiintumis- ja suorittamisvaiheesta. Huoneentaulun tavoitteena on tukea tiimin jäsenten välisen yhteistyön muodostumista tavalla, jossa hyväksytään erilaiset näkemykset ja mielipiteet sekä opitaan suhtautumaan toisiin arvostavasti ja kunnioittavasti. Huoneentaulun ohjeet keskittyvät tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen, joka on varhaiskasvatuksen tiimityössä sekä työssä itsessään merkittävä tekijä. Hyvällä vuorovaikutuksella vahvistetaan tiimin jäsenten yhteishenkeä ja työhön sitoutumista, lisätään työhyvinvointia, edistetään tiimin toimivuutta sekä tuetaan myönteistä suhtautumista varhaiskasvatuksen alalla tapahtuviin muutoksiin. Huoneentaulu sisältää vinkkejä tiimin johtamiseen tiimityön eri vaiheissa.

Hakolan, Hiilan ja Tukiaisen (2019) mukaan yhteiskuntamme kokee tällä hetkellä voimakkaakin muutoksia, jotka vaikuttavat osaltaan myös työelämään. Asioiden muuttuessa tulee ajattelutapojen muuttua. Tarvitaan uusia toimintatapoja sekä rohkeutta ja halua kohdata muutokset. (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, 12.) Yhteiskunnan muuttuessa myös varhaiskasvatuksen on muututtava. Varhaiskasvatus on kokenut viime aikoina mittaviakin uudistuksia, joiden tavoitteena on selkiyttää varhaiskasvatuksen asemaa yhteiskunnassa. (Ahonen 2023, 134.) Uudistusten myötä varhaiskasvatus on osa yhtenäistä ja johdonmukaista koulutusjärjestelmää (Fronsén & Parrila 2016, 55).

Varhaiskasvatuksen tiimin johtajuus vaatii erityisesti osaamista muutoksen johtamisessa (Fronsén & Parrila 2023, 55). Varhaiskasvatuksen ammattilaisten keskuudessa muutoksiin suhtaudutaan kaksijakoisesti. Osa kokee muutokset kuormittaviksi, kun taas toiset ovat hyvillään siitä, miten uudistukset selkiyttävät käytännön työtä. Varhaiskasvatuksen vastuulla on erityisesti harjoitella niitä taitoja, joita tarvitaan nyky-yhteiskunnassa. (Ahonen 2023, 134.) Rannan (2023) mukaan juuri varhaiskasvatuksessa tapahtuvat muutokset edellyttävät tiimejä oman toimintansa arvioimiseen ja kehittämiseen, siten että tiimi tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta. Tämä edellyttää varhaiskasvatuksen opettajilta taitavaa johtajuutta. (Ranta 2023, 16, 18.)

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Varhaiskasvatus

2.1.1 Historiasta nykyhetkeen

Viimeisten vuosikymmenten aikana varhaiskasvatus on vakauttanut paikkaansa osana lasten elinikäistä oppimista. Samaan aikaan yhteiskuntamme on tullut tietoiseksi siitä, kuinka tärkeää on taata jokaiselle lapselle mahdollisuus oppia ja osallistua tasavertaisesti. Varhaiskasvatus käsitteenä on esitetty Suomessa ensimmäisen kerran vuonna 1974. Vuonna 2015 päivähoitolaki korvattiin varhaiskasvatuslailla. Nykyään kunnissa tarjotaan varhaiskasvatuspalveluita päivähoidon sijasta. (Eerola-Pennanen, Raittila & Vuorisalo 2018, 21.)

Jotta voidaan ymmärtää varhaiskasvatuksen nykyhetkeä, tulee tietää varhaiskasvatuksen historian vaihteita. Historian tiedostaminen edistää ymmärtämään nykyisyyttä ja suunnittelemaan tulevaa. Tässä luvussa tarkastellaan ytimekkäästi suomalaisen varhaiskasvatuksen lähihistoriaa ammattilaissukupolvien ja pedagogiikan muotoutumisen kannalta. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka käsitys lapsesta ja lapsuudesta vaikuttaa kasvatuksen tavoitteisiin ja toimintatapoihin.

2.1.2 Päivähoidon rakentuminen

1800-luvun puolivälissä Suomessa alettiin kiinnittämään huomiota pienten lasten kasvatukseen ja opetukseen. 1800-luvun loppupuolella Suomessa vallitseva kaupungistuminen ja teollistuminen synnyttivät tarpeen lasten päivähoidolle. Rakenteellinen päivähoito oli Suomessa vähäistä 1950-luvulle saakka. 1960-luvulla suomalainen yhteiskunta koki mittavan rakenteellisen muutoksen, mikä edisti päivähoidon kehittymistä osaksi yhteiskunnan tarjoamia palveluita. (Eerola-Pennanen ym. 2018, 22–23.)

Vuonna 1973 astui voimaan päivähoitolaki, jolloin työuransa aloittivat päivähoidon rakentamisen sukupolvi. Päivähoitolain myötä koko päivähoitojärjestelmää alettiin uudistamaan, mikä oli ammattilaisille suuri kulttuurinen muutos. Alalla ja koulutuksissa painotettiin fröbeliläistä lastentarhapedagogiikkaa, jolle tyypillistä on lasten sosiaalisten taitojen harjaannuttaminen ja ryhmässä toimimisen taitojen kehittäminen. Samaan aikaan rakennettiin suomalaista hyvinvointivaltiota, mikä näkyi yhteiskunnassamme yhteisvastuun ja yhteisöllisyyden arvostami-

senä. Päivähoidossa oli siis luontevaa painottaa pedagogiikassa juuri yhteisöllisyyttä ja yhteisön merkitystä sekä sosiaalisuutta. Lapsen koettiin olevan ikään kuin passiivinen toimija, joka otti vastaan virikkeitä. Aikuisella koettiin olevan tietämys lapsen tarpeista. Lapsen yksilöllisyyteen ei juurikaan kiinnitetty huomiota eikä sitä pohdittu pedagogisesta näkökulmasta. (Karila 2017, 14–17.)

Yhteisön merkitys näkyi vahvasti myös sen ajan pedagogisessa toiminnassa. Lapsiryhmää kokonaisuudessa pidettiin toiminnan perustana ja ammattitaitoiselta pedagogilta vaadittiin ryhmänhallintataitoja. Ryhmänhallinta vaati ammatilaisilta tarkkaa suunnittelua etukäteen. Sillä tarkoituksena oli esimerkiksi siirtää lapsiryhmiä kokonaisuudessaan paikasta toiseen. Työskentely vaati tarkkaa organisointia. Ryhmänhallinta on tänä päivänäkin ammattilaisten keskuudessa arvostettu taito, jota arvioidaan eri sukupolvien välillä. (Karila 2017, 16–17.)

2.1.3 Päivähoidon laajeneminen

1980-luvulla päivähoito oli ottanut paikkansa suomalaisessa yhteiskunnassa. Seuraava ammattilaisten sukupolvi aloitti uransa päivähoidossa 1980-luvun alkupuolelta aina 1990-luvun puoliväliin. Päivähoidon vakiintuessa myös koulutusta alettiin uudistamaan. Sen sijaan, että opettajia olisi vain yli 3-vuotiaiden ryhmissä, siirrettiin opettajat työskentelemään myös alle 3-vuotiaiden ryhmiin. Päivähoitoala kasvoi huimaa vauhtia ja uusia päiväkoteja rakennettiin tiuhaan tahtiin. Suurimmassa osassa päiväkodeista työntekijät olivat uransa alkuvaiheessa, mikä vaikutti myös pedagogiikkaan. (Karila 2017, 18–19.)

Päivähoidossa pyrittiin pois aikuisjohtoisesta kasvatuksesta ja lapsilähtöinen kasvatuserä alkoi nostaa päätään. Pedagogiikassa vallitsevia arvoja olivat tasa-arvo, demokraattisen yhteiskunnan vahvistaminen sekä luonnon ja ympäristön suojeleminen. Päivähoidon tavoitteena oli lasten keskenään toimeen tuleminen ja toisten kehityksen tukeminen. Tarkoituksena oli pyrkiä tasapainoon yksilöllisen ja yhteiskunnallisen näkökulman välillä. Kasvatuksessa painotettiin lapsen ainutkertaisuutta ja lasten keskinäisten suhteiden merkitystä. Silloisessa yliopiston lastentarhanopettajan koulutuksessa keskityttiin fröbeliläisen lastentarhapedagogiikan sijaan kehityspsykologiseen tietoon, jota hyödynnettiin pedagogiikan tulkinna. (Karila 2017, 14, 15, 19.)

1990-luku oli muutosten aikaa, kun aikuislähtöisen pedagogiikan syrjäyttivät erilaiset vaihtoehtopedagogiikat, kuten Montessori ja Steiner- pedagogiikka. Vaihtoehtopedagogiikoilla on merkittävä rooli päivähoidon historiassa, sillä niiden kautta alettiin pohtia enenevässä määrin

lapsen ja aikuisen välisiä suhteita sekä suhteita pedagogiikan ja yhteiskunnan välillä. Näiden pohdintojen pohjalta syntyivät nykyisen varhaiskasvatuksen sukupolvet. (Karila 2017, 21.)

Kaikki ei kuitenkaan tapahtunut kaikessa hiljaisuudessa, vaan päivähoidon laajentuessa ja eri sukupolvien työskennellessä yhdessä ilmeni konflikteja, jotka liittyivät erimielisyyksiin pedagogisista näkemyksistä. Vanhempi sukupolvi kannatti aikuisjohtoista ryhmänhallintaa painottavaa pedagogiikkaa kun taas nuorempi sukupolvi kyseenalaisti aikaisempia toimintatapoja ja pyrki lapsilähtöisempään pedagogiikkaan. Päivähoidossa tapahtui suuria muutoksia, kun lapsen ja aikuisen välisten suhteiden tulkinta alkoi muuttua siten, että lasta kuunneltiin ja pedagogisia käytäntöjä alettiin kokeilemaan vaihtelevin menetelmin. (Karila 2017, 21.)

2.1.4 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen

2000-luvulla alalla aloittivat työuransa varhaiskasvatuksen sukupolvi. Päivähoito, jota nykyisin kutsutaan varhaiskasvatukseksi, painottui enemmän kasvatukseen ja opetukseen esiopetuksen tullessa osaksi suomalaista koulutus- ja kasvatustajärjestelmää. Lapsi nähdään nyt varhaiskasvatuksen toiminnan keskiössä. Pedagogiikan tavoitteena on huomioida yksilöllinen lapsi ja lapsen sisäiset tunteet, ajatukset ja mielenkiinnonkohteet. Varhaiskasvatuksessa toteutettavaa toimintaa suunnitellaan havainnoimalla lapsen mielenkiinnonkohteita ja näkökulmia. Tämä näkyy myös lapsen henkilökohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman merkityksen painotuksena osana pedagogisen toiminnan suunnittelua. (Karila 2017, 22, 26–27.)

Varhaiskasvatuksessa kiinnitetään yhä enemmän huomiota kasvatusyhteisön pedagogiseen toimintaan (Karila 2017, 28). Kasvatusyhteisö on päiväkodin työntekijöistä koostuva yhteisö, johon kuuluvat eri ammattiryhmien, kuten varhaiskasvatuksen opettajien, varhaiskasvatuksen sosionomien ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajien, edustajia. Sen lisäksi kasvatusyhteisöön saattaa kuulua eri sukupolvien edustajia, mikä saattaa luoda haasteita yhteiselle toiminnalle. Karilan (2017) mukaan varhaiskasvatuksen ammattilaisten koulutustaso on noussut. Varhaiskasvatuksen opettajia koulutetaan korkeakouluissa, kuten yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Tällä hetkellä ammattikorkeakouluista valmistuneita varhaiskasvatuksen sosionomeja hakeutuu alalle yhä enemmän, mutta yliopistoissa koulutetuista varhaiskasvatuksen opettajista on alalla pula. (Karila 2017, 23.)

2.2 Työnkuva

Varhaiskasvatusta työnä voidaan luonnehtia samaan aikaan arvokkaaksi ja vaikuttavaksi sekä vastuulliseksi ja vaativaksi. Työtä pienten lasten kanssa voidaan kuvata tulevaisuuden tekemiseksi. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden tehtävänä on käytännössä olla kävele malliesimerkki ihmisyydestä monen pienen ihmisen elämässä. Työtehtävä on sekä vastuullinen että kuormittava. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden on oltava jatkuvasti tietoisia vuorovaikutussellisista valinnoistaan. Lisäksi työntekijöiden tulee kiinnittää huomiota omiin tunnetaitoihin, persoonallisuuden piirteisiin ja elämänhistoriaan, jotka kaikki vaikuttavat suoranaisesti juuri vuorovaikutustaitoihin. (Ahola 2023, 9–10.)

Varhaiskasvatus määritellään toiminnaksi, jonka tavoitteena on edistää lapsen kasvua ja kehitystä. Toiminnan ydin on lapsen ja aikuisen välinen kasvatuksellinen vuorovaikutus. (Karila 2017, 13.) Varhaiskasvatus koetaan nyky-yhteiskunnassa lapsen oikeutena sekä olennaisena osana lapsen elämää ja arkea. Varhaiskasvatuksella on yhteiskunnassamme merkittävä rooli puhuttaessa lapsen hyvinvoinnista ja oppimisesta. Varhaiskasvatuksen tarkoitus on mahdollistaa lapselle mielekkäitä yhteisöllisyyden, osallisuuden ja vaikuttamisen kokemuksia. Tämä vaatii varhaiskasvatuksen ammattilaisilta sitä, että työn keskiössä nähdään aina pieni lapsi ja hänen kehityksensä erityispiirteineen. (Eerola-Pennanen, Koivula & Siippainen 2018, 7.)

Olennainen osa varhaiskasvatuksen työnkuvaa on rakentaa perusta lapsen oppimiselle. Varhaiskasvatuksessa tärkeintä on tukea ja kannustaa jokaisen lapsen yksilöllistä kasvua sekä mahdollistaa lapsille yhdessä oppiminen vertaisryhmissä. Varhaiskasvatuksen merkitys yhteiskunnassa perustuu siihen, että sen tehtävänä on sekä kaventaa lasten kotitaustoista johtuvia eroja että tasoittaa lasten mahdollisuuksia suhteessa koulutusvalintoihin ja omaan tulevaan asemaansa yhteiskunnassa. (Eerola-Pennanen ym. 2018, 7, 9.)

Varhaiskasvatuksen pedagogiikka kattaa lapsen suunnitelmallisen ja tavoitteellisen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon (Opetushallitus 2023, 7–8). Varhaiskasvatuksen ja pedagogisen toiminnan ydin on lapsi sekä lapsen ja aikuisen välinen vuorovaikutus. Lapsen ja aikuisen välisen vuorovaikutuksen taso on merkittävä tekijä suhteessa lapsen tunne-elämään ja varhaiskasvatuksen laatuun. (Hännikäinen 2017, 51.) Lapsikeskeisessä kasvatustajattelussa painotetaan lapsen yksilöllistä kunnioittamista ja hyväksymistä sekä lasten välisen tasa-arvon toteutumista (Kurvinen, Neuvonen, Sivén, Vartiainen, Vihunen & Vilén 2013, 11).

2.3 Työtä ohjaavat arvot

Arvot ovat niitä asioita, jotka ovat kaikkein tärkeintä, kaikkein merkityksellisintä. Meistä jokaisella on omat arvot, ne asiat, joista emme voisi ajatella luopuvamme. Samoin jokaisella organisaatiolla on omat arvonsa. Arvot ovat sidoksissa maailmankuvaan ja yleiseen käsitykseen siitä, mikä koetaan olevan oikein ja mikä väärin. Työntekijän ja työyhteisön yhteen sopivat arvot edistävät niin työssä onnistumista kuin työhyvinvointiakin. (Hakola ym. 2019, 111.)

Varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa ohjaavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaiset arvot sekä käsitys lapsuudesta ja oppimisesta. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan tavoite on taata jokaisen lapsen kokonaisvaltainen hyvinvointi ja tasavertainen oppiminen. (Opetushallitus 2023, 22.) Varhaiskasvatuksen arvopohja koostuu lapsuuden itseisarvosta, ihmisenä kasvamisesta, lapsen oikeuksista, yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta ja moninaisuudesta. Lisäksi varhaiskasvatuksen arvoihin kuuluvat perheiden monimuotoisuus sekä terveellinen ja kestävä elämäntapa. (Eerola-Pennanen, Raittila & Vuorisalo 2018, 30.)

2.3.1 Lapsuuden itseisarvo ja ihmisenä kasvaminen

Lapsen asemaa ja lapsuutta ylipäättään on yhteiskunnassamme jäsenelty lapsen aktiivisuuden ja toimijuuden kautta vasta vain vähän aikaa. Kehitys, kasvu ja kasvatus ovat aiemmin olleet lähtökohtia lapsen ja lapsuuden tarkastelussa. Kun kiinnostus lapsen aktiivisuutta kohtaan heräsi, avasi se oven lapsen maailman. Siihen, miten lapsen toiminta vaikuttaa hänen arkeensa ja häntä ympäröivään yhteisöön. (Turja & Vuorisalo 2018, 42) Lapset syntyvät maailmassa aina perheeseen, yhteiskuntaan ja kulttuuriin, ja nämä olosuhteet vaikuttavat lapsiin monin eri tavoin. Lapset tarvitsevat kasvaakseen ja kehittyäkseen hoivaa ja huolenpitoa. Lapsuus koetaankin usein elämänvaiheeksi, jossa lasta ohjataan ja kasvatetaan aikuisuuteen. (Kurvinen ym. 2011, 12.)

Lapsuuteen kuuluu kuitenkin monia arvokkaita asioita, kuten leikkiminen, luovuus ja mielikuvitus. Näitä vaalimalla tuetaan lapsen aktiivista toimijuutta, jonka avulla lapsi rakentaa käsitystä omasta itsestään ja ympäristöstään samalla vaikuttaen aktiivisesti myös omassa ympäristössään. (Kurvinen ym. 2011, 12.) Lapsi ei ole irrallinen osa ympäristöään, vaan aktiivinen toimija, joka oppii taitonsa, arvonsa ja kulttuuriset mallinsa omasta ympäristöstään. Varhaiskasvatuksella on merkittävä rooli lapsen kasvussa ja kehityksessä, sillä juuri varhaiskasvatopedagogiikan avulla voidaan luoda uusia väyliä lapsen kasvulle ja kehitykselle. (Kronqvist 2017, 10.)

Lapsen kehittyminen aikuiseksi on pitkä, vaativa ja monimuotoinen tapahtumasarja, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Lapsuus ei kuitenkaan katoa minnekään aikuisuuden myötä, vaan pysyy ihmisissä aikuisenakin. Lapsuus ilmenee ihmisissä siinä, millaisia he ovat suhteessa toisiin ihmisiin, ja siinä miten he suhtautuvat maailmaan. (Kurvinen ym. 2011, 12.) Lapset ovat tulevaisuutemme aikuisia ja yhteiskuntamme toimijoita (Kronqvist 2017, 10). Varhaiskasvatuksessa kasvatustyötä toteutetaan aina omalla persoonalla. Tästä syystä kasvatustyöhön vaikuttavat vahvasti ammattilaisten omat arvot ja uskomukset sekä käsitys lapsesta, lapsuudesta, kasvusta ja oppimisesta. Ihmisyyden kunnioittaminen on arvo, joka toimii sekä varhaiskasvatuksen periaatteena että ohjeena kasvatustyötä tekeville. (Salminen 2018, 168)

2.3.2 Lapsen oikeudet

Yhteiskunnassamme on alettu viimeisten vuosikymmenten aikana korostamaan yksilöiden osallisuutta. Myös lasten kuulemiseen ja osallisuuteen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota yhteiskuntamme eri palveluissa. (Turja & Vuorisalo 2018, 36.) Yhdistyneet kansakunnat (YK) hyväksyi lapsen oikeuksien yleissopimuksen vuoden 1989 lopulla. Sopimus astui voimaan kansainvälisesti vuonna 1990. Vuoden 1991 elokuussa Suomi liittyi sopimukseen. (Suomen YK-liitto 2024.) Lasten oikeuksien sopimus on merkittävä tekijä varhaiskasvatusikäisten lasten osallisuudessa. Varhaiskasvatusympäristössä lapsen osallisuutta määrittää vastavuoroinen vuorovaikutus muiden kanssa. Tärkeää on se, että lapselle taataan mahdollisuus vaikuttaa omassa sosiaalisessa ympäristössään. (Turja & Vuorisalo 2018, 36.)

Varhaiskasvatuksessa aikuiselta vaaditaan lapsen aitoa kuuntelemista, mikä käsittää kuuloaistin lisäksi kaikki muutkin aistit, sillä lapsi kertoo aikuiselle omasta maailmastaan äänen ja sanojen lisäksi ilmein ja elein (Kurvinen ym. 2011, 11). Lasten kuuleminen on pohja sille, että lapsi tulee ympäristössään huomioduksi. Kuten Lapsen oikeuksien sopimuksessa, myös varhaiskasvatuksessa ydin on lapsen etu. Se on otettava huomioon kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa, mikä koskee lapsia. Varhaiskasvatuksen rooli pienten lasten oikeuksien toteutumisessa on merkittävä. Varhaiskasvatus onkin osoitus siitä, miten yhteiskunnassa suunnataan resursseja lapsiin. Varhaiskasvatuksessa Lapsen oikeuksien sopimuksen periaatteet ohjaavat vahvasti ammattilaisten työskentelyä päiväkodeissa. Sopimuksen vaikutukset varhaiskasvatuksessa näkyvät aina lainsäädännöstä päiväkodin arkeen, jossa aikuinen ja lapsi kohtaavat päivittäin. (Turja & Vuorisalo 2018, 38–39.)

2.3.3 Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja moninaisuus

Varhaiskasvatuksessa tavoitteena on mahdollistaa jokaiselle lapselle yhdenvertainen kasvatus ja opetus, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokaiselle lapselle annetaan mahdollisuuksia ja tilaisuuksia oppimiseen. Laadukas varhaiskasvatus toteutuu silloin, kun toiminnan keskiössä ovat sekä tasa-arvo että yhdenvertaisuus. Ammattilaisilta tämä vaatii keskustelua siitä, kuinka lapsiryhmän toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan siten, että jokaiselle lapselle mahdollistuisi kokonaisvaltainen oppimisen kokemus. Päiväkodeissa lapsiryhmät koostuvat lapsista, jotka ovat monin eri tavoin erilaisia, yksilöllisiä. Lapsiryhmän moninaisuuden tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, sosiaaliluokka, lapsen yksilölliset kyvyt ja toiminnalliset rajoitteet sekä kulttuuritausta ja etnisyys. (Eerola-Pennanen & Turja 2018, 195.)

Varhaiskasvatuksessa lapsiryhmän moninaisuus tulee nähdä rikkautena ja oppimisympäristöä avartavana tekijänä. Ammattilaisten tulee ajatella, ettei ole vain yhtä ja oikeaa tapaa ajatella tai lähestyä asioita, vaan on olemassa useita eri tapoja ja näkökulmia. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on kasvattaa lapsia yhteiskuntaan, jossa he ovat pystyvät elämään vastuullisesti, jossa he kykenevät ymmärrykseen ja suvaitsevaisuuteen. (Eerola-Pennanen 2017, 236.) Varhaiskasvatustulaisissa (580/2015) yhdeksi tavoitteeksi on asetettu, että lapsille tulee antaa valmiuksia sekä ymmärtää että kunnioittaa niin yleistä kulttuuriperintöä kuin erilaisia kieliä, kulttuureita, uskontoja ja katsomuksellisia taustoja (Varhaiskasvatuslaki 580/2018 3 §).

Jo varhaiskasvatusikäiset lapset havainnoivat ympäristöään tarkasti ja huomaavat eroja esimerkiksi ihmisten ulkonäössä (Eerola-Pennanen & Turja 2018, 196). Varhaiskasvatuksessa monikulttuurisuus lisääntyy jatkuvasti, mikä edellyttää ammattilaisilta toista ihmistä kunnioittavaa mallikäyttäytymistä. Toisen ihmisen kunnioittaminen vaatii vastavuoroisuutta ja kuuntelemista. (Eerola-Pennanen 2017, 244.) Tärkeää on tiedostaa, etteivät lapset ole vain lapsia, vaan heitä ja heihin suhtautumista määrittävät lapsuuden lisäksi ikä, sukupuoli, fyysiset ja psyykkiset rajoitteet, taloudellinen asema, ihonväri sekä kulttuuritausta. Varhaiskasvatuksen ammattilaisilta vaaditaan niiden vakiintuneiden ajattelutapojen purkamista, mikä edellyttää tasa-arvoa ja kaikkien huomioon ottamista. Yhdenvertainen varhaiskasvatus perustuu emotionaaliseen turvallisuuteen ja luottamukseen. (Eerola-Pennanen & Turja 2018, 199, 201.)

2.3.4 Perheiden monimuotoisuus

Perhe on useimmin se ympäristö, jossa lapsen kasvu ja kehitys alkaa (Böök & Mykkänen 2018, 75). Perheen yhteiskunnallinen merkitys on kokenut muutoksen, mikä tekee perheen määrittämisestä entistä haastavampaa. Perhettä pidetään kuitenkin yhteiskunnassa eräänlaisena perusyksikkönä, josta jokaisella on oma käsityksensä. Perheestä ei siis ole olemassa yhtä itsestään selvää määritelmää. (Kurvinen ym. 2011, 54.) Perhe on monimuotoinen yksikkö, jonka määrittelmään vaikuttavat se, kenen näkökulmasta perhettä tarkastellaan sekä missä ajassa ja paikassa tarkastelu tehdään (Böök & Mykkänen 2018, 75).

Varhaiskasvatuksen näkökulmasta on tärkeää tarkastella perheen ihmissuhteiden ja kotiolojen laatua, sillä ne ovat lapsen kasvun ja kehityksen kannalta merkittäviä tekijöitä. Perheen hyvinvointi ja elämäntilanne ovat suoranaisesti yhteydessä pienen lapsen kasvuun, kehitykseen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Böök & Mykkänen 2018, 75.) Varhaiskasvatuksen aloittaminen on perheelle lapsen kasvussa suuri muutos (Karikoski & Tiilikka 2017, 79). Lapsen perheellä on ensisijainen kasvatusvastuu, mutta varhaiskasvatus on tärkeässä roolissa jakamassa vastuuta (Böök & Mykkänen 2018, 75).

Haastavaa perheiden ja varhaiskasvatuksen välisessä kasvatuskumppanuudessa on lapselle asetetut erilaiset odotukset ja vaatimukset. Pienen lapsen kasvuympäristönä samanaikaisesti toimiva koti ja varhaiskasvatus, eli päiväkotitilaisuudessa, eroavat etenkin fyysisesti ja toimintakulttuurisesti toisistaan, mutta myös mahdollisesti arvoiltaan. (Karikoski & Tiilikka 2017, 79.) Varhaiskasvatus on ensisijaisesti vuorovaikutustyötä, jonka haasteet ilmenevät juuri siinä, kun ollaan vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa, jonka näkökulmat eivät välttämättä olekaan samoja kuin itsellä (Kiesiläinen 1998, 31).

Varhaiskasvatuksessa ammattilaisten ja vanhempien yhteistyöllä ja sen sujuvuudella on suuri merkitys lapsen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Puhaltamalla yhteen hiileen saadaan aikaan avoin, luottamuksellinen, kuunteleva ja aitoja kohtaamisia sisältävä vuorovaikutussuhde, jossa molempien osapuolten tavoitteena on lapsen etu. (Böök & Mykkänen 2018, 86.) Laadukkaan varhaiskasvatuksen tärkeimmäksi kriteeriksi määritetään usein henkilöstö, jonka tulee olla aidosti kiinnostunut lapsista ja työstään sekä lisäksi osoittaa avoimuutta ja myönteisyyttä koko perhettä kohtaan (Karikoski & Tiilikka 2017, 80). Tukemalla koko perheen hyvinvointia varhaiskasvatuksen ammattilaiset lisäävät lapsen hyvinvointia (Böök & Mykkänen 2018, 75).

2.3.5 Terveellinen ja kestävä elämäntapa

Varhaiskasvatuksessa keskiössä on lapsen kokonaisvaltainen oppiminen ja laaja-alainen osaaminen. Varhaiskasvatuksessa aikuisen ja lapsen suhde on kautta aikojen ollut autoritäärinen, jossa aikuinen ohjaa lapsen mielenkiintoa. Viime aikoina varhaiskasvatuksessa on kiinnitetty enemmän huomiota aikuisen ja lapsen väliseen suhteeseen sekä lasten omaehtoisuuteen, osallisuuteen ja toimijuuteen. Tänä päivänä varhaiskasvatuksessa lapset voivat osallistua ja toimia oppiakseen, mutta myös siksi, koska aikuinen uskoo ja luottaa heidän taitoihinsa ja kykyihinsä oppia ja toimia. Käytännössä aikuiset eivät tee enää lasten puolesta asioita, sillä ajatellaan, että lapset ovat taitavia tekemään itse. Varhaiskasvatuksessa aikuisen tehtävänä on varmistaa, että toiminta on lapsen ikä- ja kehitystasoista, jossa toteutuu lapsen osallisuus. (Eerola-Pennanen, Koivula & Siippainen 2018, 14–15; Eerola-Pennanen, Raittila & Vuorisalo 2018, 30; Turja & Vuorisalo 2018, 38.)

Kasvatus määritellään ihmisen toteuttamaksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on kasvattaa ihminen vastuulliseksi yhteiskunnan jäseneksi (Salminen 2018, 165). Terveellinen ja kestävä elämäntapa koostuu neljästä tekijästä: sosiaalinen, kulttuurinen, taloudellinen ja ekologinen. Varhaiskasvatuksessa nämä tekijät ovat osa ympäristökasvatusta, jonka tavoitteena on opettaa lapsia toimimaan yhteiskunnassamme ympäristötietoisina yhteiskunnan jäseninä. (Raittila 2017, 210.) Astuessasi päiväkotiiin, astut tilaan, jossa kohtaavat erilaiset arvot, asenteet ja toimintatavat sekä elämäkokemukset ja maailmankuvat. Ihmisen identiteetti kehittyy läpi koko elämän. Lapsuus on kuitenkin identiteetin kehityksen kannalta merkittävää aikaa, sillä identiteetin muodostumiseen vaikuttaa juuri lapsen sosiaaliset yhteisöt, kuten päiväkotii. (Eerola-Pennanen & Vuorisalo 2018, 233, 293.)

Varhaiskasvatuksella on siis merkittävä rooli lapsen terveellisen ja kestävä elämäntavan rakentumisessa. Varhaiskasvatus tukee jokaisen lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista, mikä vaikuttaa suoranaisesti lapsen elinikäisen oppimisen ja koulutuksellisen tasa-arvon toteutumiseen tulevaisuudessa. (Eerola-Pennanen, Koivula & Siippainen 2018, 10.) Sosiaaliset ja kulttuuriset näkökulmat muodostavat kestävä elämäntavan painopisteet varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatus mahdollistaa lapsille kokemuksia kaikkia kunnioittavasta, reilusta ja kohtuutta arvostavasta elämäntavasta. Kulttuurisella ja sosiaalisella kestävyydellä taataan se, että hyvinvointi siirtyy sukupolvilta toisille. (Raittila 2017, 210.)

Edellä mainituilla arvoilla on yksi yhteinen tekijä, joka on vuorovaikutus. Vuorovaikutustaidot sisältävät kyvyn ja halun vaihtaa ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia toisten kanssa. Lisäksi tarvitaan halua ja kykyä yhdessä toimimiseen. Kasvattajan työssä lapsen kokonaisvaltaisen kasvun, kehityksen ja hyvinvoinnin tukeminen edellyttää luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luomista sekä lapseen että hänen vanhempiinsa. Luottamuksellinen vuorovaikutussuhde vaatii toisen kohtaamista arvokkaana ihmisenä ja hänen hyväksymistään sellaisena kuin hän on. Kasvattaja tarvitsee työssään vuorovaikutustaitojen lisäksi empatiakykyä ja hyviä viestinnän taitoja. Luottavainen ihminen uskaltaa tuntea ja ilmaista omat tunteensa, lausua ääneen omat ajatuksensa, mielipiteensä ja tarpeensa. (Isokorpi 2004, 146–148, 152.)

2.4 Tiimityö

Kautta aikojen varhaiskasvatuksessa on työskennelty tiimeissä, mikä tekee tiimityöstä luontaisen osan päiväkodin toimintaa. Toimivaa tiimityötä pidetään laadukkaana varhaiskasvatuksen sekä henkilöstön ja lasten hyvinvoinnin kannalta ratkaisevana tekijänä. (Ahola 2023, 10.) Rantan (2023) mukaan toimivalla tiimityöllä on suoranaiset vaikutukset sekä lasten oppimiseen että hyvinvointiin. Laadukkaana varhaiskasvatustoiminnan keskeinen tekijä on onnistunut tiimityö. (Ranta 2023, 9, 223.) Toimiva tiimityö vaatii alasta riippumatta tiimin jokaisen jäsenen sitoutumista, keskustelevaa toimintakulttuuria, tiimin hyvinvointiin keskittymistä ja toiminnan johdonmukaisuutta. Tiimi on parhaimmillaan silloin, kun se tukee jokaisen jäsenen ammatillista kasvua ja työssäjaksamista. (Ahola 2023, 10.)

Varhaiskasvatuksessa, kuten muissakin organisaatioissa, tiimityö tiedostetaan vaativaksi ja monimutkaiseksi. Tiimityöhön vaikuttavat sekä tiimin sisäiset että ulkoiset tekijät. Tiimityö koetaan usein yksilötyötä kuormittavammaksi, sillä se edellyttää jäseniltään vahvempia vuorovaikutustaitoja. Tiimityöskentely vaatii jäseniltään osallistumista ja sitoutumista, vuorovaikutustaitojen ja kommunikaation hallintaa sekä selkeää roolijakoa. Toimivassa tiimityössä puhalletaan yhteen hiileen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ilmaistaan rohkeasti omia mielipiteitä ja tuodaan esiin uusia ideoita, ymmärretään jokaisen jäsenen rooli ja työpanos. (Ranta 2023, 17.)

2.4.1 Tiimin rakenne

Kun puhutaan päiväkodin tiimeistä, puhutaan yhden lapsiryhmän toiminnasta vastaavasta moniammatillisesta työryhmästä. Päiväkodin tiimit koostuvat vaihtelevasti eri ammattiryhmistä

(Ahonen 2023, 16.) Varhaiskasvatustilain mukaan päiväkodissa kahdella kolmasosalla on oltava varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, ja heistä puolella tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Muulla henkilökunnalla on oltava ainakin varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus. (Varhaiskasvatustilain 580/2018 37 §.)

Varhaiskasvatus on työyhteisö, jossa lapsiryhmän toimintaa toteuttavat tiimit muodostuvat erilaisista tutkintotaustoista. Tiimin jäsenillä on erilaiset vastuut ja osaamisalat. Näitä moniammatillisia tiimejä johtavat varhaiskasvatuksen opettajat, joiden vastuulla on lapsiryhmän pedagogiikan toteuttaminen ja kehittäminen. (Ranta 2023, 9.) Varhaiskasvatuksen sosionomien työtehtäviin kuuluvat lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen sekä perheiden kanssa tehtävä yhteistyö (Ahola 2023, 26). Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan työtehtäviin kuuluvat lapsen ja lapsiryhmän perushoidon ja kasvatuksen arvioiminen ja kehittäminen siten, että se tukee jokaisen lapsen kasvua ja oppimista mahdolliset tuen tarpeet huomioiden (Ranta 2023, 12).

Varhaiskasvatuksen pedagogisessa tiimityössä kohtaavat erilaiset näkökulmat, mikä tekee työstä vaatii, mutta toisaalta monipuolista (Ranta 2023, 9). Jokaisella varhaiskasvatuksen tiimin ammattiryhmällä on oma osaamisensa, mikä perustuu alan opintoihin. Lisäksi varhaiskasvatuksen ammattilaisilla on muilla tavoilla kertynyttä osaamista ja vahvuuksia. (Ahola 2023, 26.)

2.4.2 Tiimityön merkitys

Tiimityön tarkoituksena on voimistaa sen jäsenten vahvuuksia, mikä edistää luovaa ajattelua, innovatiivisuutta ja rohkeutta. Tiimityön tavoitteena on monialainen osaaminen, jonka avulla löydetään ratkaisuja organisaatioiden vaativiinkin haasteisiin. Tiimityöskentelyssä tavoitteiden saavuttaminen kehittää tiimin jäsenten osaamista. Jakamalla erilaisia näkökulmia ja kokemuksia tiimin jäsenet kehittyvät omassa työssään. Tiimityöskentelyssä tiiminjäsenet kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin eli työtehtäviä katsotaan eri näkökulmista. (Hakola ym. 2019, 67–68.)

Tiimityön merkitys yksilölle, tiimin jäsenelle, on merkityksellinen, sillä toimiva tiimityö lisää yksilön työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja oppimista (Hakola ym. 2019, 67, 69). Toimiva tiimityö vaatii tiimin jäseniltä ymmärrystä jokaisen tiimin jäsenen osaamisalaa, näkökulmia ja toiminnan lähtökohtia kohtaan. Varhaiskasvatuksessa tiimi koostuu yleisesti kolmesta ammattiryhmästä: varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen

lastenhoitaja. Heistä jokaisella on oma koulutustaustansa ja erityisosaamisensa, jotka täydentävät työtehtävissä toisiaan. Onnistunut tiimityö vaatii avointa ja toimivaa vuorovaikutusta. (Ranta 2023, 13.)

2.4.3 Toimivan tiimityön edellytykset

2.4.3.1 Tiimiäly

Tiimityöskentely voi olla joko toimivaa tai toimimatonta. Toimiva tiimi on innovatiivinen, innostunut ja aikaansaava. Toimimattomassa tiimissä yhteistyötä hankaloittavat väärinkäsitykset, epäselvät roolit ja vastuuttomuus. Toimivassa tiimissä tiimin jäsenet kehittyvät ja oppivat uutta, kun taas toimimattomassa tiimissä ei tapahdu tiimin jäsenten välistä sisäistä oppimista. (Hakola ym. 2019, 70.) Varhaiskasvatuksessa ammatillinen osaaminen ja toimiva tiimityö ovat laadukkaan pedagogiikan perusteet. Toimiva tiimityö vaatii jokaisen tiimin jäsenen sitoutumista oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen. (Ahola 2023, 17.)

Päiväkodissa tehtävä työ on ensisijaisesti tiimityötä, mikä edellyttää, että tiimien tulisi todella olla toimivia (Ahola 2023, 17). Tiimityössä työntekijä tuo aina tiimiin oman persoonallisuutensa, kokemuksensa ja osaamisensa, mikä vaikuttaa tiimin toimintaan. Tiimin menestyminen ei kuitenkaan riipu tiimin jäsenten taidoista, taustoista tai persoonallisuuksista. Menestyksen salaisuus on tiimiälytaidot: itsetuntemus, yhteinen tavoite, salliva ilmapiiri, selkeät roolit ja rikastava vuorovaikutus. (Hakola ym. 2019, 70, 77–78.)

Tiimiäly ilmenee tiimeissä toimintakulttuurissa. Tiimin jäsenten keskinäinen luottamus on avaintekijä tiimiälyn syntymiseen. Luottamuksellinen ja salliva ilmapiiri edistävät tiimin jäsenten luovuutta ja kykyä ottaa riskejä. Tämä vaatii jokaiselta tiimin jäseneltä vastuun kantamista sekä avointa ja rehellistä vuorovaikutusta. Tärkeää on myös, että tiimillä on yhteinen, merkityksellinen tavoite, jota tavoitellaan yhdessä sovituin menetelmin ja toimintavoin. (Hakola ym. 2019, 73, 77.)

Edellä mainitut viisi tiimiälytaitoa ovat taitoja, joita tarvitaan tulevaisuuden työelämässä. Ne ovat taitoja, jotka eivät ole riippuvaisia ihmisen persoonasta eivätkä ole myöskään synnynnäisiä ominaisuuksia. Tiimiälytaitoja voi jokainen harjoitella joko itsenäisesti tai yhdessä tiiminsä kanssa. Tiimiäly on mahdollista luoda jokaiseen tiimiin riippumatta organisaatiosta, tiimin jäsenten koulutustaustoista tai tiimin sisäisistä hierarkioista. Tärkeintä on, että tiimin jäsenet tunnistavat omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa, ja lisäksi tiedostavat sen, mikä työssä on kaikkein tärkeintä. (Hakola ym. 2019, 73, 78.)

Ahonen (2023) antaa tästä hyvän esimerkin varhaiskasvatuksen kentältä, jossa ammatillinen osaaminen on vain yksi tärkeä osa vastuiden jakamista. Ahosen mukaan jos joku tiimin jäsen nauttii asioiden viimeistelystä, voi hänen antaa hioa tiimissä yhteisesti tuotettuja asiakirjoja. Kun taas luovat ja innovatiiviset tiimin jäsenet voivat visioida yhteistä toimintaa keskittyen suurempiin kokonaisuuksiin. Varhaiskasvatuksessa tiimin johtamisessa tulisikin käyttää bisnesmaailmasta jo tuttua tiimiälyä. (Ahonen 2023, 139–140.)

2.4.3.2 Vastuullinen työkäyttäytyminen

Vastuullinen työkäyttäytyminen pohjautuu normaaleihin hyviin käytöstapoihin. Vastuun kantaminen itsestä, itsensä johtaminen sekä hyvät vuorovaikutus- ja tunnetaidot ovat tiimityöskentelyssä vastuullisen työkäyttäytymisen avaintekijöitä. Ahosen (2023) mukaan vastuun kantaminen itsestä ja itsensä johtaminen alkavat siitä, miten suhtaudumme omaan itseemme. Omien voimavarojen määrittämisen kannalta oman itsensä äärelle pysähtyminen on erittäin tärkeää. (Ahonen 2023 99, 100.) Varhaiskasvatuksessa syy työn kuormittavuuteen on usein työssä koettut haasteet verrattuna omaan osaamiseen. Kysymys on siis työntekijän henkilökohtaisesta haasteesta, mikä ilmenee työntekijän epävarmuutena omista taidoistaan. (Ranta 2023, 83.)

Auvinen, Mauno ja Minkkinen (2019) tutkivat vertailevassa tutkimuksessaan työn intensiivisyyden lisääntymisen vaikutusta työssä suoriutumiseen eri ammattialoilla. Tutkimuksessa toteutettuun kyselylomakkeeseen vastanneista yli puolet (noin 53 %) työskenteli opetuksen ja varhaiskasvatuksen piirissä. Työn intensiivisyyden, kuten oman työn itsenäisen suunnittelun ja päätöksentekovaatimusten, lisääntyminen edellyttää itsensä johtamisen taitoja. Opetus- ja kasvatustalouden ammattilaisilla työhön sisältyy jo lähtökohtaisesti paljon itsenäistä suunnittelutyötä, jolloin tämänkaltaisen työn lisääntyminen voi muuttua voimavarasta kuormitustekijäksi. (Auvinen, Mauno & Minkkinen 2019, 276, 283–284.)

Itsenäisen työn suunnittelun ja päätöksentekovaatimusten lisääntyessä työhön on myös panostettava enemmän sekä ajallisesti että henkisesti. Tämä voi edistää työntekijän kasvua, kehittymistä ja suoriutumista sekä vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen. Toisaalta vaarana on myös se, että työntekijä kokee työssä tapahtuvat muutokset haastevaatimuksina, mikä saa ne vaikuttamaan kuormittavilta ja kielteisiltä stressitekijöiltä. (Auvinen ym. 2019, 271–274.) Ahosen (2023) mukaan itsestä vastuun kantamisen ydin on omien ääri rajojen piirtämisessä näkyviksi itselle ja muille. Lähtökohtana on se, että tuntee itsensä ja tarpeensa. (Ahonen 2023, 100.)

Varhaiskasvatuksessa tiimin jäsenten tarpeiden näkyväksi tekeminen on merkityksellistä hyvinvoivan tiimin kannalta. Jokaiselle tiimin jäsenelle on tärkeää, että työ on oikein mitoitettua omaan ammatilliseen osaamiseen ja käytössä oleviin voimavaroihin nähden. Toinen saattaa reagoida muutokseen hyvinkin voimakkaasti, kun taas toinen saattaa suhtautua hämmentävän rennosti yllättäviin käänteisiin. Toinen meistä on luonnostaan aktiivinen, kun taas toisen aktiivisuus saattaa olla huomattavasti vähäisempää. (Ahonen 2023, 95–96, 120.) Varhaiskasvatuksessa tiimit koostuvat taustoiltaan erilaisista työntekijöistä. Työntekijöiden taustoihin vaikuttavat koulutuksen ja työtehtävän perusteella kertyneen osaamisen lisäksi elämän mukanaan tuoma osaaminen ja asiantuntijuus. Varhaiskasvatuksen tiimityössä, kuten ei tiimityössä yleensä, ole kysymys yhden ihmisen osaamisesta, vaan siitä kuinka yksilön osaaminen tukee koko tiimin toimintaa ja onnistumista. (Ranta 2023, 77.)

Varhaiskasvatuksessa toimivan yhteistyön ja keskinäisen luottamuksen avulla mahdollistetaan jokaisen tiimin jäsenen oman osaamisen ja taitojen hyödyntäminen. Työtehtävät tulisikin varhaiskasvatuksen tiimeissä jakaa juuri tiimin jäsenten vahvuuksien perusteella. Moniammatillisissa tiimeissä tarvitaan erilaisen osaamisen hyödyntämistä. (Ranta 2023, 77–79.) Ahosen (2023, 20) mukaan työtehtävät ja vastuut varhaiskasvatuksen tiimissä tulisi jakaa siten, että jokaisella tiimin jäsenellä olisi mahdollisuus keskittyä työn merkityksellisimpään asiaan, lapseen. Jokaisen tiimin jäsenen oma osaaminen ja taidot vaikuttavat suoranaisesti sekä tiimityöhön että työntekoon itsessään (Ranta 2023, 77).

Ihminen on enimmiltä osin sosiaalinen. Edellä kuvattiin sitä, kuinka itsetutkiskelu ja ammatillinen reflektointi ovat tärkeä osa vastuullista työkäyttäytymistä. Vielä tärkeämmässä roolissa ovat työntekijän vuorovaikutus- ja tunnetaidot. Ahosen (2023) mukaan vuorovaikutuksen voidaan kuvata olevan laadukkaan varhaiskasvatuksen sydän. (Ahonen 2023, 95, 107, 112.) Vuorovaikutus onkin kohtaamisen kulmakivi. Tietoisuus, tunnetaidot, läsnäolo, kuuntelu, luottamus, omat ajatukset ja sanat ovat vuorovaikutuksen perusteita. (Lange 2019.) Vuorovaikutus muodostuu siis sekä sanallisesta että sanattomasta viestinnästä (Ahonen 2023, 112).

Ranta (2023) kuvaa vuorovaikutusta vaativaksi taitolajiksi. Hyviin vuorovaikutustaitoihin sisältyvät sekä omien ajatusten ja näkökulmien esille tuominen että sen mahdollistaminen muille. Toimiva tiimityö edellyttää ennen kaikkea hyvää vuorovaikutusta. (Ranta 2023, 74, 76.) Ahosen (2023) mukaan juuri vuorovaikutuksen laadulla on merkittävä vaikutus tiimin sisäiseen ilmapiiriin. Ahonen nimittää tiimin sisäistä hyvää vuorovaikutusta lämpimäksi vuorovaikutukseksi, jossa vuorovaikutuksen ydin on sensitiivisyys. Sensitiivisyydellä tarkoitetaan ihmisen

herkkyyttä tunnistaa toisen tunteet ja tarpeet sekä halua vastata niihin. (Ahonen 2023, 12, 36–37.)

Ahosen (2023) mukaan varhaiskasvatuksessa tiimin sisäinen lämmin vuorovaikutus muodostuu siitä, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita laadukkaaseen vuorovaikutukseen sekä lasten että aikuisten kesken. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokainen tiimin jäsen on valmis kantamaan vastuun omasta toiminnastaan ja siten koko tiimin hyvinvoinnista. Lämmin vuorovaikutus edistää tiimin jäsenten työssäjaksamista ja ammatillista kehittymistä. (Ahonen 2023, 36–37.) Sensitiivinen vuorovaikutus edellyttää tiimin jäseneltä taitoa ilmaista itseään ja kuunnella muita. Se vaatii tiimin jäseneltä tilannetajua ja tasapainoilua näiden kahden taidon välillä. Varhaiskasvatuksen tiimityössä vuorovaikutuksessa tulee huomioida tiimin jäsenten tarpeet, mikä edesauttaa yhteisen ymmärryksen saavuttamista. (Ranta 2023, 76.)

Jotta tiimin sisäinen lämmin vuorovaikutustapa on mahdollista saavuttaa, tulee tiimissä pohtia laadukkaan vuorovaikutuksen edellytyksiä. Ensimmäinen askel on pysähtyä tarkastelemaan omia vuorovaikutustaitoja, ja sitä millä tavalla toiset reagoivat omaan vuorovaikutustapaani. Tiimin yhteinen tehtävä on laatia sopimus, siitä miten tiimissä jokainen saa äänensä kuuluviin, millä tavalla annetaan ja vastaanotetaan palautetta sekä kuinka toimitaan ristiriitatilanteissa. (Ranta 2023, 74–75.) Lämmin vuorovaikutustapa sallii myös konfliktien synnyn. Itse asiassa juuri lämpimän vuorovaikutuksen kautta uskalletaan tuoda esiin eriävät mielipiteet. (Ahonen 2023, 40.)

Dialogisuus eli vastavuoroinen vuorovaikutus on olennainen osa yhteistyötaitoja, sillä jokaisella ammattilaisella, alasta riippumatta, on tärkeää omata taito toimia erilaisten ihmisten kanssa. Tämä edellyttää sitä, että on kiinnostunut toisen ajatuksista, kokemuksista ja näkökulmista sekä halua olla toisen kanssa toimivassa yhteistyössä. (Mönkkänen 2018, 177.) Dialogisuus tarkoittaa sitä, että jokaisella on oikeus ilmaista omat mielipiteensä, tunteensa ja kokemuksensa sekä tuntee itsensä arvokkaaksi, kuulluksi ja nähdyksi. Tämä vaatii tiimin jäseneltä myös vastuun kantamista itsestään eli itsensä ilmaisemista rakentavasti ja omien näkemystensä perustelemista. (Ahonen 2023, 41–43.)

Ahosen (2023) mukaan lämpimään vuorovaikutustapaan sisältyy myös tunteet, niiden tunnistaminen, ilmaiseminen ja kohtaaminen. Tunteet vaikuttavat alati ihmisen toimintaan monin eri tavoin. (Ahonen 2023, 42.) Edellä todettiin, että toimiva tiimityö edellyttää tiimiälyä. Köngäs

(2019) nimeää tunneällyn yhdeksi varhaiskasvatuksen ammattilaisen tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Tunneäly muodostuu ihmisen kyvystä järkeillä tunteiden kanssa ja kyvystä kehittää omia tunnekykyjään. Tunneällyn avulla ihminen osaa suhtautua tunteita herättäviin tilanteisiin ja käyttäytyä tilanteisiin soveliaalla tavalla. Tunneälykäs ihminen osaa siis säädellä omia tunteitaan, ymmärtää omia ja toisten tunteita, tiedostaa tunteiden vaikutuksen sekä tunnistaa tunteet niin itsessä kuin toisessa. (Köngäs 2019, 29, 36.)

Varhaiskasvatuksessa ammattilaisten tunteet saavat näkyä, koska työ on erittäin ihmiskeskeistä on niiden piilottaminen vaikeaa. Tässä on kuitenkin yksi iso mutta: ammattilaisella tulee olla kykyä säädellä omia tunteitaan ja niiden vaikutusta omaan käyttäytymiseen. Tästä syystä tunnetaidot ovat merkittävä osa varhaiskasvatuksen ammatillisuutta. (Ahonen 2023, 108.) Päiväkodissa työskentelevän aikuisen tulee olla aina lempeä, empaattinen, leikkisä ja turvallinen, vaikka sisällä myrskyäisi väsymys, ärtyneisyys tai katkeruus (Köngäs 2019, 45). Päiväkodissa töihin tullessa olisi erityisen tärkeää jättää henkilökohtaiset asiat työpaikan oven ulkopuolelle sen sijaan, että antaisi niiden vaikuttaa negatiivisesti lapsiin tai tiimin jäseniin (Ahonen 2023, 112).

Meistä jokaisella on omanlaisensa kokemusmaailma, mikä vaikuttaa siihen, miten reagoimme erilaisiin tunteisiin. Myös kulttuurilla on vaikutusta siihen, miten tunteita ilmaistaan. (Köngäs 2019, 47.) Emme pysty vaikuttamaan siihen, minkälaisia tunteita kohtaamme ja missä tilanteissa, mutta voimme vaikuttaa siihen, miten reagoimme tunteisiin. Varhaiskasvatuksessa tunnetaitojen harjoittelu on osa ammatillista kehitystä. Havainnoimalla ja tiedostamalla niitä tilanteita, jotka ärsyttävät tai tuottavat mielihyvää, työntekijä kehittää omia tunnetaitojaan. Varhaiskasvatuksessa hyvät tunnetaidot vaikuttavat omalta osaltaan siihen, että tiimityö ja yhteistyö perheiden kanssa on toimivaa. (Ahonen 2023, 109.)

Vastuulliseen työkäyttäytymiseen vaikuttavat ihmisen vastuun kantaminen itsestä, itsensä johtamisen taidot sekä vuorovaikutus- ja tunnetaidot. Näihin edellä mainittuihin työelämätaitoihin vaikuttavat vahvasti ihmisen itsetuntemus. Myös johtamisen taidot, joista tarkemmin opinnäytetyön alaluvussa 2.5, perustuvat vastuullisen työkäyttäytymisen taitoihin.

2.4.3.3 Psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi

Vastuullinen työkäyttäytyminen edistää merkittävästi psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia sekä tiimissä että koko työyhteisössä. Psykologinen turvallisuus voidaan lyhyesti mää-

ritellä siten, että ihminen kokee olonsa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa turvalliseksi ja hyväksytyksi, mikä taas vaikuttaa suoranaisesti ihmisen käyttäytymiseen, tunteisiin ja työssä suoriutumiseen. Varhaiskasvatuksessa tehtävässä tiimityössä psykologinen turvallisuus on avainkijä tiimin toimivuuteen. Tiimin sisäisessä vuorovaikutuksessa vallitseva luottamus, avoimuus ja yhteisöllisyys sekä rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot rakentavat yhdessä tiimiin psykologisesti turvallisen ympäristön. (Ranta 2023, 145–146.)

Ahosen (2023) mukaan tiimissä vallitsevassa turvallisessa ja hyväksyvässä ympäristössä varhaiskasvatuksen ammattilaisilla on mahdollisuus rohkeasti kyseenalaistaa toimintaa ja tehtyjä päätöksiä, mikä vaikuttaa suoranaisesti tiimin toiminnan ja lapsiryhmässä toteutettavan pedagogiikan kehittämiseen. (Ahonen 2023, 40.) Keskustelemalla, virheistä oppimalla ja haastamalla tiimin jäseniä kehitetään omaa ja toisen ammatillisuutta sekä koko tiimin toimintaa. Jotta näin voidaan toimia, tiimissä tulee olla oikeudenmukaisuutta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus tuoda omat ideat, näkökulmat ja mielipiteet esiin. (Ranta 2023 74, 146.)

Turvallinen vuorovaikutusilmapiiri on merkittävä osa psykologista turvallisuutta. Se, että uskalletaan ottaa puheeksi vaikeatkin aiheet ja keskustella niistä yhdessä, vaatii tiimin jäseniltä luottamuksellista, avointa ja toiset huomioivaa vuorovaikutusta. (Ranta 2023, 74.) Toimivan tiimin perusedellytys on tiimin jäsenien luottamus siihen, että kollegojen aikomukset ovat hyviä. Tiimityöskentelyssä on tärkeää uskaltaa näyttää myös oma haavoittuvuutensa. Luottamusta lisää se, että myönnämme virheemme, kerromme mielipiteemme suorasti, sitoudumme työhömme, olemme vastuullisia ja otamme vastuuta emmekä laita omia tarpeitamme tiimin tarpeiden edelle. Tiimin jäsenten välinen luottamus antaa valmiuden rakentavaan keskusteluun ilman tarvetta suodattaa omia mielipiteitään. Mahdollisuus olla erimieltä ja siitä keskusteleminen johtaa tehtyihin päätöksiin sitoutumiseen, mikä edellyttää vastuullista toimintaa ja toimintasuunnitelman noudattamista. (Lange 2019.)

Psykologinen turvallisuus on vahvasti sidoksissa organisaation toimintakulttuuriin. Jotta psykologinen turvallisuus voi toteutua, tulee organisaation toimintakulttuurin mahdollistaa jokaisen yhteisön jäsenen vahvuuksien tukeminen. (Mönkkönen 2018, 177.) On olemassa monia eri tapoja kehittää organisaation toimintakulttuuria (Ahonen 2017, 61). Varhaiskasvatuksessa toimintakulttuurin kehittämisessä painopisteenä ovat työyhteisössä ilmenevät ei-toivotut piirteet, niiden tunnistaminen ja korjaaminen. Varhaiskasvatuksessa toimintakulttuuri kehittyy jatkuvasti, mikä vaatii ammattilaisilta ymmärrystä siitä, että toiminnan taustalla vaikuttavat heidän

omat arvonsa, tietonsa ja uskomuksensa. (Opetushallitus 2023, 29.) Ahosen (2017, 104) mukaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kehitykseen vaikuttavat vahvasti hyvinvointi ja turvallisuus.

Varhaiskasvatuksessa tehtävä työ on tiimityötä. Työn onnistuminen riippuukin merkittävästi lapsiryhmää ohjaavien tiimien toimivuudesta. Tästä syystä on erityisen tärkeää pysähtyä tiimityön merkityksellisyyden äärelle. Viikoittaisten tiimipalaverien avulla luodaan rakenne, jossa tiimin jäsenillä on mahdollista sopia ääneen yhteisistä arvoista, vuorovaikutuksen pelisäännöistä ja arjen toimintatavoista. (Fronsén & Parrila 2016, 81.) Toimiva tiimityö edistää tiimin jäsenten työhyvinvointia (Ranta 2023, 17). Auran ja Tienarin (2022, 78) mukaan hyvinvoiva ihminen on tuottavampi kuin pahoinvoiva.

Varhaiskasvatuksessa väsymys ja turhautuminen valtaavat alaa. Varhaiskasvatus on ala, jossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Nämä muutokset liittyvät muun muassa asiakaskuntaan, palveluihin ja niiden organisoimiseen, talouteen, lainsäädäntöön, teknologiaan sekä politiikkaan. (Ahonen 2023, 9–10.) Ahosen (2023) mukaan yksi merkittävimpiä muutoksia varhaiskasvatuksen työkentällä on varhaiskasvatuslaissa säädettävät tehtävänimikkeet. Varhaiskasvatuksen tehtävänimikkeet, varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, perustuvat ammatillisiin kelpoisuuksiin, mikä on saanut aikaan keskustelua henkilöstön ammatillisista vastuualueista. (Ahonen 2023, 135.)

Työhyvinvoinnin kannalta tiimin jäsenillä on vain yksi yhteinen tehtävä, joka ei ole riippuvainen ammattiryhmästä tai kelpoisuudesta. Tiimin tehtävänä on kantaa yhdessä vastuu siitä, että koko tiimi voi hyvin. Varhaiskasvatuksessa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimin jäsenet sitoutuvat läsnä olevaan ja lämpimään keskinäiseen vuorovaikutukseen, ammatillisen osaamisensa jakamiseen ja työn vastuiden jakamiseen siten, että se palvelee sekä tiimin että lasten etua. Tiimin jäsenten työhyvinvointia lisäävä tekijä on arvostus. Se, että kokee oman osaamisensa ja koulutustaustansa arvostetuksi. Tällöin tiimin jäsen on valmis kehittämään sekä omaa ammatillisuuttaan ja osaamistaan että omaa itseään. Oman itsensä tunteminen ja kehittäminen on suoranaisesti yhteydessä sekä ihmisen omaan että ympärillä olevien ihmisten hyvinvointiin. (Ahonen 2023, 75.)

Ihmisen hyvinvointiin vaikuttavat erilaiset tekijät, joiden läsnäololla tai puuttumisella on meihin vaikutus. Toimintakulttuurissa ja omassa työssä hyvinvointia voidaan vahvistaa työnteki-

jöiden itsetuntemuksella ja tietoisuudella omaan hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Hyvinvointi synnyttää lisää hyvinvointia. Työssään hyvinvoiva ihminen lisää myös työyhteisön jäsenten hyvinvointia. (Meriläinen & Piispanen 2022) Varhaiskasvatuksessa työhyvinvointi on merkittävä tekijä työn laadun kannalta. Varhaiskasvatus on alana vaativa ja sisältää paljon painetta. Piispanen ja Meriläisen (2022) mukaan ihminen, joka osaa tarkastella, ylläpitää ja vahvistaa omaa hyvinvointiaan, pystyy vastaamaan paremmin työhön sisältyviin stressitekijöihin.

2.4.3.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on ihmisten välistä yhteistä toimintaa ja siihen osallistumista sekä pyrkimystä yhteisiin tavoitteisiin. Yhteisöllisyys pitää sisällään ihmisten välisen luottamuksellisen, laadukkaan ja toimivan vuorovaikutuksen, joka synnyttää yhteisön jäsenten välille myönteisiä tunteita. Yhteisöllisyyden ydin on siis yhteisön jäsenten jaettu tunne yhteen kuuluvuudesta ja merkityksellisyydestä. (Eerola-Pennanen & Koivula 2018, 250.) Jokaisella meistä on tarve tulla toisten keskuudessa hyväksytyksi ja arvostetuksi. Ryhmään kuuluminen on ihmiselle erityisen vahva tarve. (Ahonen 2023, 100.) Tiimityössä tämä ilmenee tunteena olla merkityksellinen osa tiimiä (Ranta 2023, 74).

Tiimityössä yhteisöllisyys ilmenee me-pystyvyytenä. Jotta me-pystyvyys voidaan saavuttaa tiimityöskentelyssä, tarvitaan tietoisuutta siitä, mitkä ovat toimivan tiimityön tekijät. Arvostavan ja kunnioittavan vuorovaikutuksen lisäksi tiimin jäsenten tulee kokea olevansa merkityksellinen osa tiimiä. (Ahonen 2023, 38.) Vastuullinen työkäyttäytyminen pitää sisällään ihmisen minäpystyvyyteen liittyviä tekijöitä. Myös tiimin me-pystyvyyteen vaikuttavat samat tekijät. Jokainen tiimi muodostaa oman me-pystyvyytensä sen ominaisuuksien, vahvuuksien ja onnistumisien perusteella. Me-pystyvyys edellyttää tiimin sisäistä positiivista näkemystä omista vahvuuksistaan ja mahdollisuuksistaan. Se, mitä tiimi ajattelee omista mahdollisuuksistaan, toteutuu ja vahvistuu usein sen toiminnassa. (Hakola ym. 2019, 98, 108.)

Yhteisöllisyys ja yhteisöön kuuluminen ovat ihmisen hyvinvoinnin kannalta välttämättömiä. Yhteisöön kuulumisen myötä ihminen kokee kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, lämmintä vuorovaikutusta sekä keskinäistä huolenpitoa ja turvallisuutta. Ihmiselle on luonnollista elää yhteisössä, jossa ihmissuhteet perustuvat luottamukseen ja niiden avulla edistetään huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä sekä herkkyyttä toisen tarpeille ja toiveille. (Nivala & Rynnänen 2019, 133, 135.) Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen työ on monilta osin hyvin erilaista kuin muut työt. Varhaiskasvatuksessa on kyse ihmisyydestä työsuoritusten sijaan. On erityisen

tärkeää, että varhaiskasvatuksessa tiimin jäsenet kokevat aidosti pystyvänsä vaikuttamaan ja heille suodaan myös mahdollisuuksia vaikuttaa. (Ranta 2023 167, 178.)

2.5 Johtamistaidot

Varhaiskasvatuksessa tiimin johtamisen ydin on halu ja aito pyrkimys tehdä hyvää toisille. Rehellisellä ja avoimella vuorovaikutuksella luodaan luottamukseen perustuvat suhteet tiimin jäsenten välille. (Juuti 2016, 42.) Ahosen (2023) mukaan varhaiskasvatuksessa tiimin johtaminen vaatii ensisijaisesti hyviä vuorovaikutustaitoja. Kyvyllä kuunnella on merkittävä asema silloin, kun arjen keskellä koetaan haastavia tilanteita. Kun varhaiskasvatuksen ammattilainen kokee tulleensa kuulluksi, hän saa kokemuksen siitä, että hänen tulkintansa, näkemyksensä ja tunteensa on huomioitu. (Ahonen 2023, 226.)

Varhaiskasvatuksessa tiimin johtajana toimii varhaiskasvatuksen opettaja. Varhaiskasvatuksen opettajilla ei kuitenkaan ole työyhteisössä esihenkilön asemaa, vaan he vastaavat oman tiiminsä pedagogiikan johtamisesta. Päiväkodin johtajan vastuulla on henkilöstön ja koko työyhteisön pedagogiikan johtaminen. (Ahonen 2023 133, 221.) Hyvä tiimin johtaminen vaatii ihmisten vastuullista johtamista. Vastuullisuus työyhteisössä tarkoittaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja niiden noudattamista. Tiimin johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna vastuullisuus on oikeudenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta. Vastuullinen johtaminen perustuu vuorovaikutukseen; kykyyn työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. (Aura & Teinari 2022, 78–80.) Erilaisuuden hyväksyminen antaa tilaa jokaisen osaamiselle, osallisuudelle ja vaikuttamiselle (Kujala & Ollila 2020, 19).

Varhaiskasvatuksen opettajat vastaavat tiimin johtamisesta, mikä perustuu pedagogiseen opettajakoulutukseen. Varhaiskasvatuksen opettajan tehtävä ja rooli tiimissä on johtaa tiimin toimintaa siten, että toiminnan keskiössä on lapsi sekä lapsen hyvinvointi ja oppiminen. (Ranta 2023, 13.) Moniammatillisen tiimin johtamisessa on sekä mahdollisuutensa että haasteensa. Haasteeksi voidaan nimetä kaikkien ammattiryhmien osaamisen, vahvuuksien ja vastualueiden yhteensovittaminen. (Ahola 2023, 16.) Seuraavaksi tarkastelemme varhaiskasvatuksen tiimin johtamista kolmesta eri näkökulmasta: osaamisen johtaminen, ammattitaidon ylläpitäminen ja muutosjohtaminen.

2.5.1 Osaamisen johtaminen

Tiimin johtajan on oltava tietoinen sekä omasta että tiimin jäsenten osaamisesta (Ahonen 2023, 26). Varhaiskasvatuksessa ammattilaisen vahvuuksilla ja osaamisella on merkittävä rooli työn onnistumisen kannalta, sillä se lisää osallisuutta ja edistää toimivaa tiimityöskentelyä. Tiedostamalla tiimin jäsenten osaamisen ja vahvuudet tiimin johtajalla on mahdollisuus jakaa työtehtävät siten, että jokaisen tiimin jäsenen mielenkiinnonkohteet ovat osa työtehtäviä. Käytännön esimerkkinä työntekijän, jonka vahvuutena on digitaalinen teknologia, vastuualue voisi olla lapsiryhmän blogin kirjoittaminen. (Ranta 2023, 127.) Ahosen (2023, 139) mukaan työntekijän työtyytyväisyyttä lisää se, että hänellä on mahdollisuus työskennellä omien mielenkiinnonkohteidensa äärellä.

Selkiyttämällä työntekijöiden vastuualueita tiimin johtaja edistää sekä tiimin jäsenten että koko tiimin etua (Ahonen 2023, 135). Ihmisten vastuullinen johtaminen edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä (Aura & Teinari 2022 78–80). Kuten bisnesmaailmassa myös varhaiskasvatuksessa tiimissä työskentelyä edistää monipuolinen ammatillinen osaaminen. Varhaiskasvatuksessa tiimin johtajuus vaatii taitoa havainnoida tiimin jäsenten vahvuuksia ja osaamista siten, että se edistää tiimin toimintaa. Käytännössä tämä ei tarkoita sitä, että kaikki tiimin jäsenet tekevät samoja työtehtäviä tai heillä on samanlaiset vastuut, vaan tiimin johtamisessa on kyse siitä, miten johtajuudessa keskitytään eri ammattiryhmien osaamiseen ja tiimin jäsenten yksilöllisiin vahvuuksiin. (Ahonen 2023, 138.)

Auran ja Teinarin (2022, 84) mukaan vastuullinen johtaminen edellyttää johtajalta ihmisten kokonaisvaltaista näkemystä. Ahonen (2023) antaa tästä hyvän esimerkin varhaiskasvatuksen työkentältä, jossa ammatillinen osaaminen on vain yksi määrite jakaa vastuualueita tiimin sisällä. Käytännössä tiimissä sellainen jäsen, joka nauttii asioiden viimeistelystä, voisi hio tiimin yhdessä tuottamia asiakirjoja. Kun taas luovat ja innovatiiviset tiimin jäsenet voisivat keskittyä suurempiin kokonaisuuksiin esimerkiksi suunnittelemalla lapsiryhmässä toteutettavaa yhteistä pedagogista toimintaa. Varhaiskasvatuksessa tiimin johtamiseen hyvänä työkaluna voidaan nimetä bisnesmaailmastakin tuttu tiimiäly. (Ahonen 2023, 139–140.)

Vastuullinen johtaminen on huolenpitoa työntekijöistä (Aura & Teinari 2022, 79). Fronsénin ja Parrilan (2016) mukaan tiimin johtaminen vaatii johtajalta itsetuntemusta sekä omien vahvuuksien tunnistamista ja niiden kehittämistä. Jotta voi johtaa muita ja muiden työtä, on kyettävä

ensin johtamaan itseään ja omaa työtään. Johtaja toimii mallina henkilöstölle. Varhaiskasvatuksessa tiimin johtaminen edellyttää varhaiskasvatuksen opettajilta oman osaamisensa jatkuvaa päivittämistä esimerkiksi täydennyskoulutusten, kirjallisuuden tai uusimman tutkimustiedon kautta. Tiimin johtajan tehtävänä on toimia ikään kuin suunnannäyttäjänä, valmentajana ja arvioijana muille tiimin jäsenille. (Fronsén & Parrila 2016, 33, 35–38, 129, 135.)

Varhaiskasvatuksessa johtaja toimii tiimissä suunnannäyttäjänä ammatillista keskustelua ja varhaiskasvatustyön ydintarkoitusta ylläpitämällä. Valmentaminen ilmenee tiimin johtamisessa kykyä luoda tiimin jäsenten keskuuteen tahtoa ja halua jatkuvaan oppimiseen sekä oman työn ja osaamisen kehittämiseen. Nämä kaksi tekijää edesauttavat tiimiä suhtautumaan varhaiskasvatuksen kentällä alati tapahtuviin muutoksiin ja kehittämään uudenlaisia toimintatapoja. Muutoksiin suhtautumisen, toisen kohtaamisen ja vastuun jakamisen lisäksi tiimin johtajan tehtävänä on ylläpitää reflektoivaa työtettä tiimissä. Arvioimalla omaa toimintaansa tiimi oppii ja kehittyy. Arvioinnin päämääränä on kehittyminen, mikä vaatii selkeät kehittämisen työvälineet ja rakenteet. (Fronsén & Parrila 2016, 38, 111.)

Varhaiskasvatuksessa tiimin johtaminen edellyttää varhaiskasvatuksen opettajilta kykyä tunnistaa ja reagoida oman tiiminsä toiminnasta nouseviin kehittämiskohteisiin. Varhaiskasvatuksessa arki on hektistä, mikä vaikuttaa itse tiimityöskentelyn tarkasteluun. Kiireellisimmiltä tuntuvat asiat menevät usein tiimin toiminnan arvioinnin ja kehittämisen edelle. Varhaiskasvatuksen opettajien on huolehdittava siitä, että tiimissä keskustellaan tiimin toiminnasta ja luodaan yhteiset pelisäännöt, joita sitoudutaan noudattamaan. Tällä keinoin luodaan tiimin jäsenten välille toimiva yhteistyö, joka palvelee sekä tiimin toimintaa että lapsiryhmän toimintaa. Hyvällä johtamisella varhaiskasvatuksen opettajat edistävät tiimin jäsenten hyvinvointia. Hyvinvoivat tiimin jäsenet sitoutuvat työhönsä ja kehittävät omaa ammatillista osaamistaan. (Fronsén & Parrila 2016, 111.)

Onnistunut osaamisen johtaminen vaatii erilaisuuden hyväksymistä, mikä edellyttää tiimin johtajalta tietynlaista asennetta (Fronsén & Parrila 2016, 38). Hinkkalan (2023) mukaan asenne määrittelee sen, miten suhtaudumme asioihin. Tiimin johtajan myönteinen asenne edistää koko tiimin kasvua, kehitystä ja onnistumista sekä tiimin jäsenten kokonaisvaltaista hyvinvointia. Myönteinen asenne edistää sekä yksittäisen tiimin jäsenen että koko tiimin onnistumista. Tiimin johtaja osoittaa myönteistä asennetta keskittymällä tiimin jäsenten vahvuuksiin heikkouksien sijaan. (Hinkkala 2023, 12, 29, 137.) Sanoittamalla asioita myönteisesti tiimin johtaja vaikuttaa

siihen, miten asioihin suhtaudutaan. Myönteisillä sanavalinnoilla on mahdollista muuttaa ongelmalliset tilanteet mahdollisuuksiksi. (Hakala ym. 2019, 217.)

2.5.2 Ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen

Varhaiskasvatuksessa toimivan tiimin kannalta on tärkeää sekä oman että koko tiimin ammatillisen osaamisen kehittäminen (Ahonen 2023, 173). Rannan (2023) mukaan tiimin johtajuutta on mahdollista oppia ja kehittää osana pedagogista opettajan uraa. Varhaiskasvatuksen opettajan rooli tiimissä nähdään usein pedagogisena johtajana. Pedagoginen johtajuus tarkoittaa lapsen kokonaisvaltaisen kasvun, kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin edistämistä varhaiskasvatuksessa. (Ranta 2023, 11, 18–19.)

Varhaiskasvatuksessa laatu pohjautuu oppivaan ja kehittyvään henkilöstöön. Tiimin johtamisen keskeisiä tavoitteita ovat tiimin jäsenten oppimisen ja ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä sitouttaminen tiimin toiminnan kehittämiseen. Varhaiskasvatuksen opettajilla on tiimin johtamisessa kaksi erilaista roolia; johtaja ja valmentaja. Johtajan-roolissa varhaiskasvatuksen opettajat keskittyvät tiimin perustehtävän johtamiseen, kuten tavoitteiden asettamiseen, vastuiden jakamiseen ja tiimin toiminnan sujuvuuden ylläpitämiseen. Valmentajan-roolissa johtamisessa keskitytään tiimin jäsenten tukemiseen siten, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia, onnistua ja voida hyvin. (Fronsén & Parrila 2016, 149, 152.)

Mitä taitoja nämä kaksi roolia varhaiskasvatuksen opettajilta edellyttävät? Varhaiskasvatuksen opettajien tulee kehittää erityisesti vuorovaikutustaitojaan. Tiimin johtamisessa kaiken ydin on luottamuksellinen, avoin ja toimiva vuorovaikutussuhde tiimin jäsenten välillä. (Ranta 2023, 13.) Luottamus rakennetaan heti vuorovaikutussuhteen alussa. Se vaatii todellista halua toimia toisen parhaaksi. Sen saavuttaminen saattaa viedä aikaa, mutta sen menettäminen käy hetkessä. Avoimuus syntyy turvallisuuden, arvostuksen ja ymmärretyksi tulemisen kokemuksista. (Fronsén & Parrila 2019, 155, 157.) Toimivan vuorovaikutussuhteen luomiseen tarvitaan yhteinen visio ja päämäärä, jotka edellyttävät tiimin jäseniltä keskustelua arvoista ja yhteisistä toimintatavoista (Ahonen 2023, 31).

Kiesiläisen (1998) mukaan maailman vaativin työ on vuorovaikutuksen ammatillisuus. Vuorovaikutus on kuitenkin merkittävä osa ammatillisuutta yhä useammassa ammatissa. (Kiesiläinen 1998, 9, 29.) Varhaiskasvatuksessa tiimin johtaminen on inhimillistä vuorovaikutusta, joka sisältää samankaltaisia vuorovaikutuksen tapahtumia kuin ihmisten kohtaaminen yleisesti (Mönkkönen 2018, 17). Hakalan ym. (2019) mukaan tulevaisuudessa tärkeä osa ammatillista

osaamista on inhimillisyys. Inhimillisiä taitoja kehittämällä saavutetaan tulevaisuuden työelämässä tarvittavat keskeiset taidot sekä turvataan ihmislajin ja kukoistavan työelämän tulevaisuus. (Hakala ym. 2019, 48, 55.)

2.5.3 Muutosjohtaminen

Varhaiskasvatukseen asemaan yhteiskunnassa kohdistuu tarkastelua. Varhaiskasvatus nähdään arvokkaana osana yhteiskuntaamme, mikä tarkoittaa mittavia uudistuksia ja muutoksia alan työssä ja työtehtävissä. Muutoksien myötä paine ja vaatimukset alan ammattilaisilla kasvavat. Oman työn ja osaamisen kehittäminen lisäävät varhaiskasvatukseen ammattilaisten työmäärää ainakin hetkellisesti. (Ahonen 2023, 9–10.) Auvisen ym. (2019) teettämän kyselytutkimuksen mukaan opetus- ja kasvatustalon ammattilaisten työnkuvan koetaan olevan lähtökohtaisesti vaativampaa ja monimutkaisempaa etenkin henkisesti. Muutosten viedessä aikaa alan ammattilaisten niin sanotulta ydintyöltä saatetaan ne kokea kuormittaviksi, mikä vaikuttaa suoranaisesti työssä tapahtuvien muutosten ja uudistusten suhtautumiseen (Auvinen ym. 2019, 283–284.)

Muutosten johtamisen tekee haastavaksi se, kun muutos itsessään kuormittaa työntekijöiden välisiä suhteita ja vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Muutokset työelämässä lisääntyvät alasta riippumatta. (Juuti 2017, 179.) Ahosen (2023, 134) mukaan maailman muuttuessa myös varhaiskasvatukseen on oltava valmis muuttamaan. Muutokseen suhtautumiseen ja tulkintaan vaikuttavat työntekijän omat kokemukset ja käsitykset. Muutostilanteet koettelevat työntekijän omaa ammatillista osaamista, mikä edellyttää johtajalta tukea ja apua, jotta muutosta voidaan käsitellä ammatillisesti, myönteisesti ja rakentavasti. (Järvinen 2003, 99, 114, 117.)

Hakalan ym. (2019) mukaan sallivassa ilmapiirissä muutokseen on mahdollista suhtautua rakentavasti. Muutosjohtamisen kannalta on erityisen tärkeää tunnistaa muutoksesta aiheutuneet tunteet, hyväksyä ne ja keskustella niistä. Jokaisen työntekijän suhtautumistapa muutokseen on erilainen; toinen motivoituu ja toinen lannistuu. Muutokseen suhtautuminen on riippuvainen monesta eri asiasta ja niiden yhteisvaikutuksesta. (Hakala ym. 2019, 146–148.) Johtajan tehtävänä on osoittaa ymmärrystä muutoksen aiheuttamia kielteisiä tunteita kohtaan (Järvinen 2003, 117). Sallivassa ilmapiirissä työntekijällä on lupa ja mahdollisuus epäonnistua, sillä muutoksessa pelottavinta on juuri se, että epäonnistuu, tekee virheen (Hakala ym. 2019 148–149).

Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut ja tapahtuu muutoksia, mikä edellyttää varhaiskasvatukseen ammattilaisia muokkaamaan omia asenteitaan ja ajatuksiaan. Muutos haastaa myös tiimien johtamisen. (Fronsén & Parrila 2016, 185.) Johtajalla on merkittävä rooli muutosten johtamisessa

(Järvinen 2003, 117). Varhaiskasvatuksen tiimin johtajilta edellytetään sekä sensitiivisyyttä että jämäkkyyttä johtaa tiimin jäseniä. Varhaiskasvatuksessa muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa vahvasti ammattilaisten kokemat tunteet. Usein muutosvastarinta johtuu turvattomuuden tunteesta, sillä tutut ja turvalliset asiat tuovat turvaa myös aikuisille. (Ahonen 2023, 134, 231.)

Varhaiskasvatuksen ammattilaisilta edellytetään taitoa reflektoida ja kyseenalaistaa omia ajattelutapojaan (Karila 2017, 27–28). Varhaiskasvatuksen tiimin johtaja tukee ja ohjaa tiimiä luomaan ratkaisuja muuttuviin tilanteisiin. Muutokset vaativat tiimiltä tutkivaa työtettä. Tutkimalla omaa ja koko tiimin tapaa toimia kehitetään omaa ammatillisuutta ja mahdollistetaan toimintatapojen muuttuminen. (Fronsén & Parrila 2016, 177.) Tiimin toimiessa yhdessä, yhteisen suunnan jakamalla ja jokaisen osaamista hyödyntämällä muutoksiin suhtautuminen on myönteisempää (Hakala ym. 2019, 222). Kun mieli on avoin ja tavoitteena luoda uusia toimintatapoja, muutokset ja uudistukset saavat tulla (Fronsén & Parrila 2016, 177).

3 KEHITTÄMISTOIMINNAN VAIHEET JA MENETELMÄT

3.1 Työn tutkimuksellinen kehittäminen

3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus määrittellään ilmiöiden luonteen tutkimukseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto esiintyy numeroiden sijaan sanoina. (Busetto & Gumbinger & Wick 2020.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole erityistä merkitystä, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, kuvata tai tulkita jotakin tapahtumaa tai ilmiötä. Tutkimuksessa merkittävää on se, että tutkittavat valikoituvat siten, että he sopivat tutkimuksen tarkoitukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112.) Opinnäytetyössä tutkittavat valikoituvat ammatillisen kelpoisuuden ja työkokemuksen perusteella. Tutkittavilta haluttiin sekä vähäistä että pitkäaikaista kokemusta tutkittavana olevasta aiheesta.

Kvantitatiivinen tutkimus vaatii joustavuutta, avoimuutta ja tilannetajua. Tutkijalta edellytetään kärsivällisyyttä, sillä tutkimuksen vaiheet voivat edetä edestakaisin tiedonkeruun ja analysoinnin välillä. Esiin tulleiden uusien näkemysten kautta voidaan mukauttaa ja laajentaa alkupeleistä suunnitelmaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun prosessi päättyy kun saturatio on saavutettu, mikä tarkoittaa sitä, ettei uutta, asiaankuuluvaa tietoa enää ilmene. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston dokumentointi ja analysointi on merkittävä osa tutkimusta. (Busetto ym. 2018.) Laadullisen aineiston anonymisointi on mahdollista esimerkiksi silloin, kun aineiston sisältävät esimerkit eivät koske suoranaisesti haastateltavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112.) Aineiston anonymisointia käsitellään tarkemmin tutkimusetiikan yhteydessä.

3.1.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus perustuu olemassa olevan käytännön muuttamiseen uuden tiedon pohjalta (Eloranta, Hautala, Kinos & Salonen 2017, 40). Toimintatutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan lähestyä työtä monella eri tapaa. Lähestymistapa voi vaihdella, mutta toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja kehittää tutkittavaa aihetta. Toimintatutkimusta käytetäänkin yleisesti juuri työelämään liittyvissä tutkimuksissa. (Kuula 1999, 10–11.) Toimintatutkimuksen tarkoituksena on luoda ratkaisuja työelämässä esiintyvään ongelmaan ja kehittämään toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58).

Toimintatutkimuksessa kehitystyön lähtökohtana on määrittää tutkittavan kohteen historia ja nykytilanne, jonka avulla selvitetään, mikä on kehittämisen lähtötilanne. Toimintatutkimus on yleensä pitkäkestoinen prosessi, jonka aineiston keruuseen osallistuu suuri määrä organisaation työntekijöitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 61.) Toisaalta toimintatutkimus voi olla myös oman työn kehittämistä, kuten tiimin toiminnan kehittämistä (Eloranta ym. 2017, 40). Tämä opinnäytetyö keskittyi kymmeneen alan ammattilaiseen ja se toteutettiin kuudessa kuukaudessa.

Toimintatutkimuksen muutosprosessi perustuu tutkijan havaintoihin, analysoituun tietoon sekä tutkittavien kokemuksiin. Näitä mukana olleiden kanssa yhdessä refleктоimalla kehitetään toimintaa, mikä käynnistää uuden kehittämissaiheen. Kehittämissaiheiden kautta päästään lopulta asetettuihin tavoitteisiin. (Eloranta ym. 2017, 40.) Opinnäytetyön tuotoksen seuranta ja arviointi voisi olla tulevaisuuden tutkimuksen uusi kehittämissaihe, jossa tuotoksen jalkautumista työelämään tutkittaisiin varhaiskasvatuksen opettajien, kehittämisspalveluiden ja esihenkilöiden näkökulmasta.

3.1.3 Tutkimusetiikka

Lääketieteellä on merkittävä rooli tutkimusetiikan kehityksessä, mikä johtuu ennen kaikkea siitä, että lääketieteessä tutkimuksen kohteena ovat lähes aina ihmiset. Kasvatustiede lukeutuu myös aloihin, joissa tutkimuksen kohteena ovat useimmiten ihmiset (Mäkinen 2006, 18.) Kohosen (2020) mukaan ihmistieteellinen tutkimus on ihmiseen ja inhimilliseen toimintaan kohdistuvaa tutkimusta. Täten esimerkiksi kasvatustieteeseen kohdistuvissa tutkimuksissa tulisi käyttää ihmistieteiden tutkimusmenetelmiä. Tieteellisen tutkimuksen laatu taataan noudattamalla eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. (Kohonen 2020, 275–276.)

Tutkimukseen osallistuminen edellyttää sitä, että tutkittavaa on informoitu tutkimukseen liittyvistä yksityiskohdista (Mäkinen 2006, 116). Kohosen (2020, 276) mukaan tutkittavan on ymmärrettävä mitä tutkimukseen osallistuminen todellisuudessa tarkoittaa. Tutkimusetiikka pitää sisällään sen, että tutkivalla on halutessaan mahdollisuus säilyttää anonymiteetti tutkimuksessa. Anonymiteetin suojaaminen lisää tutkijan vapautta, sillä tutkittavalle on helpompaa käsitellä tutkimuksessa arempiakin aiheita pelkäämättä aiheuttavansa haittaa tai hankaluuksia. Kun henkilöllisyys salataan, tutkittava rohkaistuu puhumaan avoimesti ja rehellisesti, mikä edistää tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon keräämistä. (Mäkinen 2006, 114.)

Opinnäytetyössä anonymiteetin suojaamisen varmistin siten, ettei tutkittavia voitu tunnistaa heidän taustatietojensa perusteella. Opinnäytetyöhön haastattelin kymmentä varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden omaavaa henkilöä, joiden taustatiedoista selvitin ylimmän ammattitutkinnon, työkokemuksen pituuden ja tiimin rakenteen. Haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen, jonka mukaan he antoivat suostumuksensa tutkimukseen tietäen, että he voivat halutessaan milloin tahansa keskeyttää osallistumisensa ja peruuttaa suostumuksensa. Haastateltaville selvitin mihin tutkimukseen he ovat osallistumassa ja miten taustatietoja käsitellään.

Kohosen (2020) mukaan vastuu tutkimuksen eettisyydestä ja luottamuksellisuudesta on ensisijaisesti tutkijalla. Eettisyys vaatii mahdollisten riskien, haittojen ja vahinkojen suunnitelmallista käsittelyä. Luottamuksellisuudessa kiinnitetään huomiota ihmisarvon ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen. (Kohonen 2020, 277.) Opinnäytetyötä varten laadittiin aineistonhallintasuunnitelma, josta ilmenee aineiston kuvaus, eettiset periaatteet, lainsäädäntö ja henkilötietojen käsittely sekä aineiston dokumentointi ja tallentaminen. Nämä opinnäytetyön vaiheet käydään läpi tarkemmin kehittämistoiminnan vaiheita kuvatessa. Lisäksi aineistonhallintasuunnitelmassa käydään läpi tietoturvaan ja aineiston säilyttämiseen ja tuhoamiseen liittyvät menetelmät ja vastuut.

Opinnäytetyön vaarana on, että tutkija pitää asioita itsestäänselvyytenä tai näkee ne tietyllä tavalla. Tutkijana minulla on itselläni suora ammatillinen kosketus tutkittavaan ympäristöön, sillä toimin itse varhaiskasvatuksen opettajana ja tiimin johtajana päiväkodissa. Tutkijana minun on oltava tietoinen omista ennakoasenteistani ja -ajatuksistani tutkimuksen aikana. Tällöin vältyn siltä, että tutkijana näen asiat vain yhdestä näkökulmasta.

3.2 Kehittämistoiminnan vaiheet

Tämä opinnäytetyö etenee lineaarisesti alkaen tarpeen arvioinnista. Elorannan ym. (2017) mukaan lineaarisessa kehittämistoiminnassa kokonaisuudet suoritetaan loogisessa järjestyksessä ja etenemisjärjestyttä on mahdollista ennakoida hyvinkin tarkasti. Lineaarisuus tarkoittaa sitä, että kehittämistoiminta nähdään eheänä kokonaisuutena, ja mahdolliset epävarmuustekijät ovat ennakoitavissa ja hallittavissa. Koska opinnäytetyön lähtökohdat ovat selkeät ja rajattu tarkasti etukäteen, valitaan tutkimuksen etenemiseksi lineaarinen malli, jossa tutkimus etenee suunnitelluvaiheesta toteutukseen. Tämän jälkeen kuvataan ja todennetaan tutkimushankkeen tulokset, jossa pohditaan tutkimushankkeelle asetettuja tavoitteita ja laaditaan loppuraportti. (Eloranta ym. 2017, 52, 56, 59–60, 62–65.)

3.2.1 Kehittämistarpeen tunnistaminen ja ideointi

Kehittämistoiminnan ensimmäinen askel on tunnistaa kehittämistarve (Eloranta ym. 2017, 56). Opinnäytetyön tarve nousee vahvasti käytännön työstä ja siinä ilmenneestä muutostarpeesta. Ahosen (2023) mukaan Suomessa on merkittävä pula kelpoisista varhaiskasvatuksen opettajista. Tilanteeseen ei yrityksistä huolimatta ole tullut muutosta. (Ahonen 2023, 16.) Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen ammattilaisten tutkintokoulutuksessa keskitytään vähäisesti tiimityöskentelyyn. Ammatillaiset oppivat tiimityöskentelyn ja siihen liittyvän keskinäisen yhteistyön lähinnä kentällä työskennellessään ilman siihen tarvittavaa tukea. Varhaiskasvatuksen opettajien koulutuksessa keskitytään lähinnä pedagogiikkaan, sen sisällön tuntemiseen ja opettajan toimintaan suhteessa lapseen. (Ranta 2023, 16.) Fronsénin & Parrilan (2016, 83) mukaan varhaiskasvatuksen opettajat tarvitsevat tiimin johtamiseen ja johtamistaitoihin lisää koulutusta ja tietotaitoa, sillä moni opettaja vierastaa johtajan roolin ottamista tiimissä.

Opinnäytetyön kehittämistarpeen tunnistaminen rajasi aihealueen tiimin johtamiseen, mikä rajasi tutkittavat varhaiskasvatuksen kelpoisuuden omaaviin ammattilaisiin. Kun tarve on perusteltu ja rajattu, siirrytään ideointivaiheeseen. Ideoinnin tavoitteena on selvittää, mitä nykytilanteessa tulee muuttaa. Kehittämistoiminnalle määritetään tavoitteet ja keinot, miten tavoitteet toteutetaan. (Eloranta ym. 2017, 58.) Opinnäytetyölle laadin suunnitelman, jossa asetin kehittämistoiminnan tavoitteeksi varhaiskasvatuksen opettajien tiimin johtamistaitojen selvittämisen. Ideointivaiheessa tarkastelin myös opinnäytetyön aineistonkeruun menetelmiä, ja päädyin käyttämään teemahaastatteluja. Elorannan ym. (2017) mukaan ideoinnin tarkoituksena on edistää luovuutta. Luovuutta voidaan edistää käyttämällä erilaisia menetelmiä. (Eloranta ym. 2017, 58.) Opinnäytetyön ideointiin käytin Mind Map -menetelmää, jonka avulla ideoin, jäsentelin ja rajasin opinnäytetyön aihetta.

3.2.2 Suunnittelu ja toteutus

Kehittämistoiminnan suunnitteluvaiheessa keskitytään vastuuhenkilöiden nimeämiseen ja kehittämistehtävän tarkentamiseen. Suunnitteluvaihe on tärkeä osa kehittämistyötä, sillä sen tavoitteena on selventää ideointivaiheessa syntyneitä ajatuksia, realisoida tavoitteita ja luoda kehittämistyölle toteuttamisedellytykset. Suunnitteluvaiheessa tulee selvittää onko kehittämistarve merkityksellinen, mikä varmistaa sen, että kehittämistoiminta pystytään perustelemaan. (Eloranta ym. 2017, 60.) Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tein taustaselvitystä perehtymällä alan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Elorannan ym. (2017, 60) mukaan kehittämistoiminnan

on aina perustuttava näyttöön tai tutkittuun tietoon. Lisäksi suunnitteluvaiheessa rajasin kehittämisen kohteen sekä laadin kirjallisen opinnäytetyösuunnitelman, jonka lähetin hyväksyttäväksi toimeksiantajalle.

Suunnitelman valmistuttua siirrytään kehittämistoiminnassa toteutusvaiheeseen (Eloranta ym. 2017, 62). Opinnäytetyön toteutusvaiheessa keskityin teemahaastatteluiden järjestämiseen laatimalla teemahaastattelulle rungon ja sopimalla haastatteluiden ajankohdat. Haastattelin kymmentä varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden omaavaa ammattilaista. Haastattelut toteutin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina päiväkodissa erikseen sovittuna ajankohtana. Toikan ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminnalle on ominaista tiedon hankinta aidossa ympäristössä, jossa tiedon hankintaa ohjaavat käytännön kysymykset ja ongelmat. Tällöin kehittämistoiminnasta saatavia tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä on mahdollista tarkastella myös yleisellä tasolla. (Toikka & Rantanen 2009, 22.)

Toteutusvaiheessa vertailin teemahaastatteluista saamaani tutkimusaineistoa alan ammattikirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Haastatteluista saamani aineisto oli verrattavissa sekä alan ammattikirjallisuuteen että tutkimustietoon. Toteutusvaiheen jälkeen siirrytään määrittelemään kehittämistoiminnasta saadut hyödyt ja toiminnan muutokset. Tästä vaiheesta tarkemmin opinnäytetyön luvussa viisi, jossa kuvataan tutkimustuloksia ja kehittämistoiminnan tuotosta.

3.3 Kehittämistoiminnan menetelmät

3.3.1 Teemahaastattelut

Opinnäytetyön aineistonkeruussa käytin menetelmänä teemahaastatteluja. Tavoitteena oli saada aineistoa varhaiskasvatuksen opettajien tiimin johtamisen taidoista, kuten vuorovaikutustaidoista ja tiimityöskentelytaidoista. Teemahaastattelut toteutin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Haastatteluaineisto koostuu kahdesta kolmen ja neljän haastateltavan ryhmähaastattelusta sekä kolmesta yksilöhaastattelusta. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen, joista kaikilla oli varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus ja kokemusta tiimin johtajuudesta. Kaksi haastateltavista toimi haastatteluista tehtäessä esihenkilön tehtävissä päiväkodin johtajina.

Tutkimusaineistona käytettävät teemahaastattelut tallensin ja litteroin. Litteroinnin jälkeen analysoin aineistoa käyttämällä menetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen perusmenetelmistä. Teemahaastatteluista koostuvan aineiston tarkoituksena

on kuvata opinnäytetyössä tutkittavaa ilmiötä, josta sisällönanalyysillä saadaan sanallinen kuvaus. Aineiston sannallinen kuvaus syntyi loogisella päättelyllä ja tulkinnalla.

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli tuottaa tutkittavasta ilmiöstä laadullinen aineisto, jossa tulevat esiin kaikki tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat monesta eri näkökulmasta. Haastatteleamalla sekä varhaiskasvatuksen opettajina että päiväkodin johtajina toimivia henkilöitä halusin varmistaa tiedon rikkauden. Tästä syystä suoritin haastattelut sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Suoritin tutkimusaineistolle data-analyysin etsimällä samankaltaisuuksia. Kymmenen teemahaastattelun jälkeen tutkimusaineistosta ei puuttunut tiimin johtamiseen liittyviä tarvittavia tekijöitä, ja pystyin päättelemään, ettei teemahaastatteluja jatkamalla olisi saatu uutta, tutkimuksen kannalta olennaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastatteluja varten laadin haastattelurungon, johon määritin alan kirjallisuuden ja tutkimustiedon perusteella neljä teemaa; vuorovaikutustaidot, tiimityöskentelytaidot, työhyvinvointi ja tiimin kehittämistarpeet. Jokainen teema sisälsi 3–4 apukysymystä. Teemahaastatteluille tyypillistä on, että kysymyksiä syntyy haastattelun edetessä. Seuraavaksi tarkastellaan teemahaastattelun runkoa teemoittain.

3.3.1.1 Vuorovaikutustaidot

Ensimmäisessä teemassa keskityttiin vuorovaikutustaitoihin. Tavoitteena oli selvittää vuorovaikutuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä ja tiimin johtajana toimivien haastateltavien varhaiskasvatuksen opettajien vuorovaikutustaitoja. Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen ammattilaisilla on paljon tietoa ja taitoa vuorovaikutuksesta. Kehitettävää onkin juuri siinä, kuinka tämä tieto ja taito saadaan käyttöön myös aikuisten eli tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Ranta 2023, 74.) Vuorovaikutustaitoja selvitettiin kysymällä millainen vuorovaikutus tukee tiimityöskentelyä, entä tiimin johtamista? Millä tavalla annetaan ja vastaanotetaan palautetta tiimissä? Mitkä tekijät tukevat tiimissä omien ajatusten ilmaisua?

3.3.1.2 Tiimityöskentely

Toisessa teemassa tarkasteltiin tiimityöskentelyä. Teeman tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatuksen opettajan tiimin johtamisen taitoja ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ahonen (2023) määrittelee varhaiskasvatuksen tiimin johtajuuden neljästä eri näkökulmasta; vastuullinen pedagogi, delegoija, suunnittelija ja ohjaaja. Tiimin johtajan vastuulla ovat sekä tiimin toimivuuden että tiimin jäsenten hyvinvoinnin edistäminen. (Ahonen 2023, 21–22.) Työhyvinvointiin kes-

kitytään tarkemmin kolmannessa teemassa. Tiimityöskentelytaitoja selvitettiin kysymällä miten tuetaan tiimin johdonmukaisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä? Miten tiimissä suhtaudutaan epäonnistumiseen ja avun pyytämiseen?

3.3.1.3 Työhyvinvointi

Kolmannen teeman tavoitteena oli selvittää tiimityöskentelyssä esiintyviä työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Ranta (2023, 17) pitää toimivaa tiimityötä merkittävänä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä edistävänä tekijänä. Ahosen (2023, 18) mukaan varhaiskasvatuksessa toimiva tiimityö on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä. Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä selvitettiin kysymällä miten ylläpidetään positiivista ilmapiiriä tiimissä? Miten tiimissä suhtaudutaan konflikteihin? Miten tiimiä tuetaan käsittelemään työn vaatimuksia ja haastavia tilanteita? Miten tiimissä edistetään tyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista?

3.3.1.4 Tiimin kehittämistarpeet

Neljäs teema käsitteli tiimin kehittämistarpeita. Tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatuksen opettajien osaamisen johtamisen taitoja ja kehittämistarpeiden havainnointikykyä. Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksessa tiimityöskentely vaatii jatkuvaa toiminnan arvioimista ja tarkastelua. Tiimityön kehittämisellä on todettu olevan yhteyttä työelämän laadun parantumiseen. (Ranta 2023, 16, 97.) Ahonen (2023, 173) pitää tiimin jäsenten ammatillisen osaamisen kehittämistä merkittävänä osana varhaiskasvatuksen tiimityötä. Tiimin kehittämistä selvitettiin kysymällä millaisia kehittämistarpeita tiimissä on? Miten tiimin toimintaan kehitetään? Kenen vastuulla tiimin kehittäminen on? Mitä kehitettävää on johtamistaidoissa?

4 TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITTÄMISTOIMINNAN TUOTOS

4.1 Tutkimustulokset

Teemahaastatteluihin osallistuneista henkilöistä kuusi toimi varhaiskasvatuksen opettajana, yksi toimi laaja-alaisen varhaiskasvatuksen erityisopettajana ja kaksi toimi esihenkilönä. Työkokemusta haastateltavilla oli kahdesta kolmeenkymmeneen vuotta. Keskimäärin haastateltavilla oli työkokemusta alalta yli kymmenen vuotta. Haastateltavat varhaiskasvatuksen opettajat työskentelivät rakenteeltaan erilaisissa tiimeissä. Valtaosalla tiimin kuului joko kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa tai varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja.

Varhaiskasvatuksessa yksi tämänhetkisistä merkittävistä uudistuksista on kelpoisuus vaatimusten uudistuminen. Rannan (2023) mukaan tulevaisuuden varhaiskasvatuksen tiimit koostuvat kolmesta ammattiryhmästä kahden sijaan. Varhaiskasvatuksen tiimeissä tulee työskentelemään varhaiskasvatuksen opettajan ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajan lisäksi varhaiskasvatuksen sosionomi, jonka työnkuvaan kuuluu vahvasti yhteistyö perheiden kanssa. Tämä edellyttää tiimeiltä sopeutumista uudenlaisiin toimintatapoihin ja moniammatilliseen yhteistyöhön. (Ranta 2023, 19.)

Seuraavaksi tarkastelen teemahaastatteluiden tuloksia teemoittain. Teemahaastatteluiden teemat nousivat vahvasti varhaiskasvatuksen työkentältä. Ne ovat asioita, jotka ovat esillä sekä varhaiskasvatustyöskentelyä sisäisissä johtoryhmissä ja palavereissa että organisaation tarjoamissa koulutuksissa ja työtä ohjaavissa asiakirjoissa. Vertaan opinnäytetyön tutkimusaineistoa alan teorian tietoon esittämällä yhtäläisyyksiä, joiden perusteella tutkimuksesta saatua tietoa voidaan käyttää yleisesti liittyen varhaiskasvatuksen opettajan taitoon johtaa tiimiä ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

4.1.1 Vuorovaikutustaidot

Teemahaastattelun ensimmäisessä teemassa keskusteltiin vuorovaikutustaidoista. Millainen vuorovaikutus tukee tiimityöskentelyä ja tiimin johtamista? Millä tavalla tiimissä annetaan ja vastaanotetaan rakentavaa palautetta? Mitkä tekijät tukevat tiimissä omien ajatusten rehelliä ilmaisemista? Haastatteluiden perusteella tiimityöskentelyä ja tiimin johtamista tukevat avoin,

luottamuksellinen ja rakentava vuorovaikutus. Haastateltavat painottivat vuorovaikutuksessa empaattisuutta, sensitiivisyyttä, dialogisuutta sekä selkeää viestintää – puhutaan asioista suoraan. Tiimin johtamisen kannalta vuorovaikutukseen liitettiin myös tietynlainen jämäkkyys.

Vuorovaikutuksen koettiin olevan merkittävä tekijä tiimityöskentelyssä. Haastateltavien mukaan työ itsessään vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, ja lasten kanssa työskenneltäessä vuorovaikutuksen koettiin olevan sensitiivistä, empaattista ja hyväksyvää. Puhuttaessa aikuisten välisestä vuorovaikutuksesta haastateltavat kokivat, että usein ammatillisuus unohtuu ja asioihin suhtaudutaan henkilökohtaisesti. Haastatteluiden perusteella varhaiskasvatuksessa tiimin jäsenen oman henkilökohtaisen elämän kokemukset voivat vaikuttaa vahvasti vuorovaikutukseen tiimissä. Esimerkiksi palautteen vastaanottaminen on hankalaa, jos palautteeseen suhtautuu henkilökohtaisesti ammatillisuuden sijaan.

Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja hyväksyvää, sellaista, että ymmärretään kaikkien osaaminen, koulutus ja erityistaidot.

Vuorovaikutuksessa mun mielestä kuulluksi tuleminen on tosi tärkeätä, jokaisella on mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä ja ajatuksensa.

Varhaiskasvatuksen tiimin johtamisessa tarvitaan empatiaa, mutta myös tietynlaista jämäkkyyttä.

Vuorovaikutuksen on todettu olevan varhaiskasvatuksen tiimien tärkein työkalu. Nissilän ja Vartiainen (2022) mukaan vuorovaikutuksen johtamiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Merkittävintä on se, että tiimin jäsenten välille syntyy kokemus osallisuudesta, mikä edellyttää tiedonkulkua sekä avointa ja yhdessä sovittua päätöksentekoa. Osallisuus edellyttää tiimiltä luottamuksen rakentamista tiimin jäsenten välille. Hyvä vuorovaikutus vaatii tiimin jäseniltä jatkuvaa itsensä johtamisen ja itsereflektion taitojen kehittämistä. Vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta kuuluu jokaiselle tiimin jäsenelle. (Nissilä & Vartiainen 2022, 22.)

Vuorovaikutuksen johtamisessa merkittävää on osallisuuden ja tiedonkulun vahvistaminen sekä tasapuolisuuden takaaminen. Vuorovaikutuksen johtaminen tarkoittaa sitä, että takaa jokaiselle tasavertaisen mahdollisuuden osallistua esimerkiksi yhteisten päätösten tekemiseen. Hyvin johdettu vuorovaikutus tukee osallisuuden toteutumista. Johtajalta vaaditaan luottamusta työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon. Vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa osaltaan osallisuuden toteutumiseen. Hyvällä vuorovaikutuksella taataan turvallisuuden tunne, mikä

edistää rohkeutta ottaa asioita esille ja keskustella asioista eri näkökulmat huomioiden. (Nissilä & Vartiainen 2022, 23–24.)

Rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen kannalta haastattelijat kokivat erityisen tärkeäksi toisen kuuntelemisen ja ymmärryksen osoittamisen. Rakentavassa palautteessa haastateltavien mielestä merkittävää on perustelut. Haastateltavien mukaan omien ajatusten, mielipiteiden ja näkökulmien tukena tulisi aina olla pedagogiset perusteet.

Tiimissä tulisi olla aikaa keskustella palautteesta, ja siinä tulisi olla pedagoginen peruste, että minkä takia johonkin asiaan puututaan tai miksi jotain toimintaa tulisi muuttaa.

Tiimissä yhteistyön tulisi olla avointa ja luottamuksellista, jotta pystyttäisiin antamaan ja vastaanottamaan palautetta.

Rakentavan palautteen antamisessa lähdän liikkeelle usein kysymällä, että miten se meni sun mielestä se juttu. Toimin siinä eräänlaisena coachina.

Ahosen (2023) mukaan juuri palautteen antamisessa koetaan haasteita varhaiskasvatuksen tiimeissä. Palautteen antamisen merkitys tunnustetaan, mutta kriittisen palautteen antaminen koetaan vaikeaksi. Tähän vaikuttaa muun muassa tunne siitä, että palautteen vastaanottaja loukkaantuu, minkä koetaan vaikuttavan tiimin ilmapiiriin tai kärjistävän tilanteen konfliktiksi. Varhaiskasvatuksen tiimityöskentely edellyttää tiimin jäseniltä rohkeaa ja avointa keskustelua, jotta voidaan toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta. Epäkohtiin puuttuminen edistää koko tiimin hyvinvointia ja toimivuutta, mutta erityisesti se vaikuttaa turvallisen ilmapiirin muodostumiseen. (Ahonen 2023, 252–253, 256–257.)

Haastateltavat kokivat yksimielisesti, että omien ajatusten rehellistä ilmaisemista tiimissä tulee luottamuksellinen vuorovaikutus. Luottamus tiimin jäsenten välillä koettiin merkittäväksi, jotta asioista voidaan puhua suoraan ja tuoda omia mielipiteitä rohkeasti esille. Haastateltavat painottivat myös sitä, että työpaikalla puhutaan työasioista, jotka eivät ole henkilökohtaisia. Ammattilaisten tulisi osata erottaa niin sanotut ”työminä” ja ”kotiminä”. Myös toisen tuntemisen koettiin edistävän rakentavan palautteen antamista, kun osataan jo ennakoida miten toinen saattaa reagoida.

Luottamusta siihen, että uskaltaisi rohkeasti sanoa sen mitä ajattelee, ettei pelkäisi.

Me tämän alan ihmiset olemme niin tämmöisiä tunneihmisiä, jolloin helposti se tunne tulee puhumaan siihen rinnalle. Me puhutaan nyt kuitenkin työelämästä. Ihmiset sekoittavat helposti omia henkilökohtaisia kokemuksiaan työelämään. Pitäisi aina osata erottaa ne työasiat. Se että olemme nyt työpaikalla, käsittelemme työasioita. Tämä ei ole henkilökohtaista. Näin voitaisiin edistää avointa ja rehellistä keskustelua.

Silloin, kun tiimissä vallitsee luottamus jokaisen tiimin jäsenen asiantuntijuuteen ja ammatilliseen osaamiseen, koetaan psykologista turvallisuutta (Nissilä & Vartiainen 2022, 24). Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutuksen kautta ei kenenkään tarvitse huolehtia siitä tuleeko kaikki kuulluksi. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä vaikuttaa toisten näkökulman ymmärtämiseen. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä tiimin jäsenten välillä vallitsee keskinäinen luottamus ja kunnioitus. Tämä edellyttää jokaiselta tiimin jäseneltä sitoutumista avoimeen ja selkeään rakentavaan ja ratkaisukeskeiseen vuorovaikutukseen. (Ranta 2023, 73.)

4.1.2 Tiimityöskentely

Teemahaastatteluiden toinen teema käsittelee tiimityöskentelyä. Millä tavalla vastaat tiimin toiminnan johdonmukaisuudesta? Miten tiimissäsi suhtaudutaan epäonnistumisiin? Myönnettäänkö virheet? Miten tuet tiimin jäsenten ratkaisukeskeisyyttä? Miten tiimissä suhtaudutaan avun pyytämiseen?

Tiimityöskentelyssä haastateltavat kokivat, että tiimin johdonmukaisuutta tukevat työn suunnittelu ja vastuiden jakaminen. Tiimipalavereita pidettiin tärkeinä tiimin johdonmukaisen toiminnan kannalta. Haastateltavat painottivat tiimisopimusta ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteita (Vasu) työtä ohjaavina asiakirjoina, mitkä tukevat ja edistävät työhön sitoutumista. Dokumentoinnin ja kirjaamisen koettiin tukevan merkittävästi tiimin johdonmukaisuutta. Tiimipalavereihin toivottiin asialistaa, mitä tiimissä olisi hyvä käydä läpi viikoittain. Asioiden ylös kirjaamisen koettiin helpottavan tiimipalavereihin valmistautumista, sillä puheeksi otettavia asioita tulee mieleen arjen keskellä ja sitten ne saattavat unohtua.

Teemahaastatteluissa ilmeni tiimipalavereiden vaativan tiimin johtajalta organisointikykyä, jotta palaveri aika käytetään asianmukaisesti. Haastateltavat kokivat asioiden purnaamisen vievän tiimipalavereissa eniten aikaa. Tiimissä saatetaan jäädä johonkin asiaan jumiin, jota niin sanotusti vatvotaan. Tämä usein tuottaa tiimin sisälle negatiivista ilmapiiriä, mikä vaikuttaa asiaan suhtautumiseen ja eteenpäin pääsemiseen. Teemahaastatteluissa varhaiskasvatuksen

opettajat kokivat, että on tärkeää ylläpitää ratkaisukeskeistä keskustelua ja erotella ne asiat, joihin tiimillä ei ole valtaa vaikuttaa niistä asioista, joihin on mahdollisuuksia vaikuttaa. Esimerkiksi puutteelliset resurssit nousevat usein keskusteluun tiimipalavereissa. Tähän voidaan haastateltavien mukaan osittain vaikuttaa tiimityön suunnittelulla, organisoinnilla ja ennakkoinnilla. Tiimipalavereissa tulisi siis vtvomisen sijaan keksittyä itse lapsiryhmässä tapahtuvan työn suunnitteluun.

Varhaiskasvatukseen on luotu rakenteeksi tiimipalaverit, joissa asioita käsitellään.

Tiimisopimus on tärkeä työtä ohjaava asiakirja, jonne dokumentoidaan, miten työtä toteutamme. Siihen on helppo aina palata, että näin olemme sopineet. Vasu taas velvoittaa meitä toteuttamaan työtä sen sisällön mukaan ja ottamaan huomioon ne asiat mitä sinne on kirjattu.

Tiimipalavereissa ja tiimisopimuksessa sovitaan kuka on vastuussa ja sen jälkeen luotetaan, että kaikki hoitaa hommansa.

Hyvä suunnittelu on kaiken A ja O. Tiimissä sovitaan kuka vastaa mistäkin esimerkiksi lapsiryhmässä toteutettavasta toiminnasta, ja sitten me luotamme siihen, että jokainen vastaa omastaan. Ne on kuitenkin hyvä kirjata ylös.

Johdonmukainen toiminta perustuu myös siihen, että pystyy luottamaan niihin ihmisiin, joiden kanssa tätä työtä tekee.

Varhaiskasvatuksen tiimi koostuu eri ammattiryhmistä, joiden toiminta perustuu yksilöllisistä lähtökohdista, osaamisalueista ja näkökulmista. Tiimin toiminnan johdonmukaisuus perustuu näiden tekijöiden ymmärrykseen. Tämä vaatii tiimin jäseniltä yhteistä keskustelua roolien jakamisesta. (Ranta 2023, 13.) Jokainen tiimin jäsen tuo tiimin oman osaamisensa ja vahvuutensa, jonka perusteella tiimissä selkiytetään tiimin jäsenten vastuualueet. Kun vastuualueet jaetaan siten, että jokainen saa tehdä työtään oman osaamisen ja vahvuuksien mukaan, hyödynnetään jokaisen yksilöllistä potentiaalia koko tiimin hyväksi. (Ahonen 2023, 135, 139.)

Haastatteluissa koettiin, että tiimeissä suhtaudutaan epäonnistumiseen positiivisesti. Haastateltavien mielestä virheet on helppo myöntää silloin, kun niihin suhtaudutaan lempeästi. Myös huumorilla koettiin olevan merkittävä vaikutus epäonnistumisiin suhtautumisessa. Haastateltavat tukevat tiimin jäsenten ratkaisukeskeisyyttä kiinnittämällä huomiota omaan asenteeseen. Myös yhteisellä keskustelulla koettiin olevan merkittävä vaikutus siihen, että asioihin voidaan suhtautua ratkaisukeskeisesti. Tiimin jäsenten keskeisen avunpyytämisen koettiin vaativan

positiivista suhtautumista siihen, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, ettei kenenkään tarvitse osata kaikkea.

Arjen huumori auttaa tietyissä tilanteissa. Joskus joillekin tilanteille ei voi muuta kuin vähän nauraa ja se auttaa.

Saa epäonnistua ja epäonnistutaan. Sitten mietitään yhdessä, että miten meni noin niin kuin omasta mielestä.

Kun tiimissä toteutuu hyvä vuorovaikutus, silloin hyväksytään, että kaikki mokaa ja keskitytään siihen, miten tästä mennään eteenpäin.

Ratkaisukeskeisyys vaatii sitä omaa asennetta asioihin ja sitä, että katse on jo tulevaisuudessa, että mitä tämä tilanne vaatii, jotta päästään eteenpäin.

Ratkaisukeskeisyyteen vaikuttavat vahvasti ihmisten tunteet ja tunteet tarttuvat helposti. Ihmiset ajattelevat eri tavalla. Toiset menevät helpommin niihin syviin vesiin. Tiimin johtajan tehtävänä on valaa semmoista positiivista asenneta ja uskoa, että hei kyllä tästä selvitään.

Kun ilmapiiri on sellainen, että saat olla heikko eikä sun tarvitse osata kaikkea, on avun pyytäminenkin helppoa.

Musta on ihanaa, että ihmiset osaavat sanoa rohkeasti, että mä tarviin apua.

Mä haluaisin, että ihmiset muistaisivat aina sen, että kun joku pyytää apua, niin siihen täytyisi vastata.

Jakamalla omia epäonnistumisiaan tiimin jäsenet lisäävät luottamusta tiimin keskuudessa. Varhaiskasvatuksen tiimeissä epäonnistumisen jakamista voidaan myös tukea vahvistamalla epäonnistumista hyväksyvää ilmapiiriä tiimissä. Tämä vaatii, että tiimin sisäisessä ilmapiirissä lisätään sallivuutta ja vahvistetaan tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta. Epäonnistuminen on tärkeää tiimin kehittymisen kannalta. Epäonnistumiset tulee käsitellä tiimissä siten, että keskitytään siihen, mitä niistä opitaan. Tämä edistää tiimin luovuutta ja oppimista. (Hakala ym. 2019, 150–151.)

4.1.3 Työhyvinvointi

Teemahaastattelun kolmas teema työhyvinvointi koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeäksi teemaksi. Sen koettiin vaikuttavan tiimityöskentelyyn, sen johtamiseen ja itse arjen työhön.

Työhyvinvoinnin teemassa keskusteltiin haastateltavien kanssa työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Miten ylläpidät tiimissä positiivista ilmapiiriä? Miten käsittelet tiimissä konflikteja? Miten johdat tiimiä kohtaamaan työn vaatimukset ja haastavat tilanteet? Miten edistät tiimin työtyytyväisyyttä ja sitoutumista?

Positiivinen ilmapiiri oli haastateltavien mielestä merkittävä työhyvinvointia edistävä tekijä. Haastateltavien mukaan positiiviseen ilmapiiriin ja sen ylläpitämiseen vaikuttavat oma asenne, positiivisen palautteen antaminen ja joustaminen. Varhaiskasvatuksessa työskentelevät tietävät miten nopeasti tunteet tarttuvat. Yksi haastateltavista koki, että negatiivisen ilmapiiriin saa helposti yksin aikaiseksi, mutta positiivisen ilmapiiriin luomiseen tarvitaan kaikkia. Työilmapiiriä ei voida hänen mukaansa jakaa purkista, vaan siihen tarvitaan positiivista asennetta ja myönteistä suhtautumista asioihin.

Itse yritän aina olla positiivinen. Mä tuun töihin aina hyvällä mielellä. Musta ne on valintoja.

Sä voit valita sen asenteen millä tuut töihin.

Omalla asenteella, sillä, mitä mä viestin muille, on valtava merkitys.

Jokaisella täytyy olla lupa innostua omasta työstään.

Tiimissä työkavereille positiivisen palautteen antaminen, että vitsi miten hienosti hoidit ton.

Työhyvinvoinnin kannalta pidän tärkeänä, että tiimikaveriin on hyvä suhde, että me ajatellaan lähtökohtaisesti ihmisistä hyvää.

Asenne on valinta. Ihminen voi vaikuttaa asenteeseensa valitsemalla suhtautuuko hän asioihin positiivisesti vai negatiivisesti. Positiivisen asenteen on todettu edistävän terveyttä ja lisäävän hyvää oloa. Työpaikalla, kuten maailmassa yleensä, tapahtuu sekä hyviä että huonoja asioita. Suhtautumalla asioihin positiivisesti välttää turhaa stressiä. Positiivinen asenne myös tarttuu, mikä tukee muiden ihmisten suhtautumista esimerkiksi työpaikalla tapahtuviin muutoksiin. Asenteen valinta edellyttää omien ajatusten reflektointia siten, että tunnistaa negatiiviset ja epäterveellisellä tavalla kriittiset ajatukset. (Hinkkala 2023, 23, 25, 26–27.)

Positiivinen ilmapiiri luodaan tiimiin erityisesti sen jäsenten asenteiden kautta. Positiivinen asenne edistää sekä yksittäisen tiimin jäsenen että koko tiimin itsevarmuutta, itsenäistä työskentelyä ja yhteistyötaitoja. Positiivinen asenne on suoranaisesti yhteydessä myös tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen ja tulkintoihin. Positiivinen ilmapiiri itsessään vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Negatiivinen ilmapiiri

sen sijaan lisää tyytymättömyyttä ja stressiä sekä heikentää työhön sitoutumista, mikä vaikuttaa kielteisesti tiimin jäsenen työhyvinvointiin. Työhyvinvointi koskettaa työyhteisön jokaista jäsentä, jolloin sen kehittäminenkin on jokaisen vastuulla. (Ranta 2023, 208–209, 218.)

Haastateltavien mukaan konfliktien ratkaisemista tukevat avoin keskustelu, ammatillisuus ja tarvittaessa esihenkilön tuki. Myös konfliktien ratkaisemisessa haastateltavat painottivat, että pidettäisiin ”kotiminä” ja ”työminä” erillään ja käsiteltäisiin työasiat työasioina. Kuulluksi tulemista pidettiin tärkeänä, jotta jokaisen oma näkemys tilanteesta saadaan selville ja jokainen kokee saaneensa oman näkökantansa ilmaistua. Haastateltavien mukaan konflikteja yritetään välttää kaunistelemalla asioita. Tiimeissä tulisi haastateltavien mukaan puhua mahdollisimman suoraan asioista, jotta ymmärrettäisiin mistä on kyse. Tiimeissä saatetaan kuitenkin pelätä sitä, että toinen loukkaantuu annetusta palautteesta tai eriävästä mielipiteestä.

Yritän kysymällä lähestyä, että mikä se pulma on.

Istutaan alas ja keskustellaan, että mikä on toisen näkemys ja mikä toisen ja mitä me voimme tässä yhdessä tehdä, jotta konflikti ratkeaa.

Kaikilla meillähän on työminä ja sitten meillä on se kotiminä, jotka pitäisi osata erottaa toisistaan. Kun me olemme täällä työpaikalla, me tiedämme meidän.

Konfliktitilanteissa pitää pystyä keskustelemaan rakentavasti ja ammatillisesti.

Varhaiskasvatuksen tiimityössä ristiriidoilta välttyminen on mahdotonta, sillä työtä tehdään enimmäksä määrin omalla persoonalla, mikä vaikuttaa asioihin suhtautumiseen. Varhaiskasvatuksen tiimeissä yhteisen ymmärryksen syntyminen edellyttää yhteisten toimintatapojen määrittelyä. (Ahonen 2023, 251–252.) Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen tiimin johtaminen on haastavaa silloin, kun tiimin jäsenten välillä esiintyy keskinäisiä konflikteja. Esihenkilön tukea kaivataan eniten tilanteissa, joissa tiimin jäsenten kesken esiintyy erimielisyyksiä tai jopa riitaa. Ristiriitoja varhaiskasvatuksen tiimeissä aiheuttavat eriävät mielipiteet ja näkemykset käytännön työstä sekä arvot, ideat ja kokemukset. Konfliktit aiheutuvat usein siitä, kun tiimin johtaja joutuu tekemään päätöksiä siitä, kuinka tiimeissä toimitaan. (Ranta 2023, 41–41.)

Ahonen (2023) muistuttaa, että konfliktitilanteissa ratkaisevaa on tiimin sisäinen ilmapiiri. Turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä konfliktit käsitellään rakentavasti. Varhaiskasvatuksen tiimeissä olisikin hyvä ennakoita konfliktitilanteita sopimalla, miten konfliktitilanteissa

toimitaan, miten ne käsitellään tiimissä. (Ahonen 2023, 260, 273.) Tiimi, joka osaa hyödyntää tiimiälyä, osaa hyödyntää myös konflikteja. Tiimiäly näyttäytyy konfliktitilanteissa luovana ongelmanratkaisuna eli ongelmaa tarkastellaan kokonaisuutena sen sijaan, että keskityttäisiin vain eriäviin näkökulmiin (Hakala ym. 2019, 167–168.)

Haastateltavat johtavat tiimin jäseniä kohtaamaan työn vaatimuksia ja haastavia tilanteita kiinnittämällä huomiota tiimin kehittämiseen yhdessä ja reflektointiin. Haastatteluiden perusteella työn vaatimukseen ja haastaviin tilanteisiin suhtautumiseen vaikuttaa työntekijöiden oma persoona. Haastateltavien mukaan osa tiimin jäsenistä kehittää omaa ammatillisuuttaan omaaloitteisesti. Osa tarvitsee ammatillisuuden kehittämiseen tukea ja kannustusta. Haastatteluiden perusteella oman osaamisen kehittäminen nähdään varhaiskasvatuksessa tärkeänä osana ammatillisuutta. Teemahaastatteluihin osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat kokivat, että osaamisen ja ammatillisuuden kehittämiseen tulisi panostaa enemmän.

Kannustamalla kehittämään omaa työtä ja käymällä omaa reflektiota tuen tiimin jäseniä kohtaamaan työssä esiintyviä vaatimuksia ja haastavia tilanteita.

Tavallaan mehän teemme vahvasti omalla persoonalla tätä työtä, mutta meidän on oltava valmiita kokeilemaan myös uusia toimintatapoja.

Varhaiskasvatuksen ammattilaisen on oltava valmis kehittämään itseään ja muuttamaan toimintatapojaan.

Rannan (2023, 208) mukaan työntekijän asioihin suhtautumiseen vaikuttavat sekä oma persoonallisuus että työn sisältämät vaatimukset. Varhaiskasvatuksessa tehtävä työ on kuormittava etenkin silloin, kun resurssit ovat väliaikaisesti riittämättömät. Tiimin tehtävänä on luoda sopimuksia sellaisiin tilanteisiin, jotka tuntuvat vaativilta tai haastavilta. Tärkeää on myös keskustella yksilöiden persoonan vaikutuksesta työn kuormittavuuden suhtautumiseen. Sellaiselle tiimin jäsenelle, joka sietää enemmän painetta, voidaan antaa myös enemmän vastuuta näissä tilanteissa. (Ahonen 2023, 142, 145.)

Tiimin jäsenen yksilöllinen ammatillinen osaaminen vaikuttaa suoranaisesti sekä itse työn tekkoon että tiimityöskentelyyn (Ranta 2023, 77). Ahosen (2023, 135) mukaan varhaiskasvatuksessa ammatillisen osaamisen kehittäminen on erityisen tärkeää. Fronsénin ja Parrilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksessa työntekijän ammatillisen osaamisen kehittäminen vaikuttaa

myönteisesti arjessa ilmenevien haasteiden ja työtehtävissä tapahtuvien muutoksien suhtautumiseen. Varhaiskasvatus alana tulee kokemaan muutoksia, mikä edellyttää jokaisen ammattiryhmän ammatillisen osaamisen kehittämistä. (Fronsén & Parrila 2016 184–185.) Yhteiskunnan kehitys on nyt nopeampaa kuin koskaan aikaisemmin, mikä edellyttää ihmisiltä erilaisia taitoja. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on turvata lapsen kehitys, oppiminen ja toiminta tämänhetkisessä yhteiskunnassa. Se on jokaisen varhaiskasvatuksen ammattilaisen yhteinen tavoite. (Mäkelä, Nislin, Sajaniemi & Suhonen 2015, 10.)

Haastateltavien keskuudessa tiimin jäsenten työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen tukeminen koettiin kaikista vaikeimmaksi toteuttaa tiimin johtamisessa. Osallisuudella ja vahvuuksien huomioimisella koettiin olevan merkittävä vaikutus tiiminjäsenten työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Tiimisopimus koettiin merkittäväksi työkaluksi, kun puhutaan tiimin jäsenten sitoutumisesta. Haastateltavat kokivat tiimin jäsenen sitoutumattomuuteen puuttumisen hankalaksi. Näissä tilanteissa koettiin päiväkodin johtajan tuen olevan tärkeää. Haastatteluihin osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat kokivat päiväkodin johtajan roolin ja aseman painavan enemmän näissä tilanteissa kuin omansa.

Miten saan työntekijän sitoutumaan työhön, siinä onkin yksi kaikista vaikein asia koko johtamistyössä.

Sitoutumista lisää se, että jokainen saa olla osallisena päätöksenteossa ja pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan työssään.

Pitää pystyä myös kannustamaan kokeilemaan uusia menetelmiä. Sekin lisää sitoutumista ja tyytyväisyyttä, kun saa sitä jotain uutta työhönsä. Yleensä ne ovat aina positiivisia kuitenkin ne kokemukset.

Tiiminjohtajana ja tiiminvetäjänä palaan tiimipalaverissa tiimisopimukseen ja keskustelen niistä mitä on yhdessä sovittu.

Kun ihminen pääsee osalliseksi suunnitteluun ja päätöksentekoon, hän sitoutuu paremmin siihen mitä yhdessä tehdään.

Motivaatio ei synny itsestään (Mäkelä ym. 2015, 19). Työntekijän sisäinen motivaatio on työssä onnistumisen kannalta erityisen tärkeää. Sisäinen motivaatio edellyttää merkityksellisen työn tekemistä. Työntekijä tarvitsee tunteen siitä, että hän tekee merkityksellistä ja tavoitteellista työtä, johon hänellä on tarvittava osaaminen. Myös mahdollisuus päätöksentekoon

edistää työntekijän sisäistä motivaatiota. (Nissilä & Vartiainen 2022, 24.) Hakalan ym. (2019) mukaan työntekijän motivoituminen on hyvin yksilöllistä. Motivaatioon vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset kokemushistoriat ja persoonan piirteet. Myös työntekijän sen hetkiselällä elämäntilanteella saattaa olla vaikutus sisäiseen motivaatioon. Jokaisen työntekijän vastuulla on tunnistaa oma tapansa motivoitua ja motivoida itseään. (Hakala ym. 2023, 91.) Nissilän ja Vartiaisen (2022, 24) mukaan tämä vaatii työntekijältä jatkuvaa itsensä johtamisen ja itse-reflektion taitojen kehittämistä.

Ahosen (2023) mukaan varhaiskasvatuksen tiimeissä laadittava tiimisopimus toimii tiimin toiminnan selkärankana. Tiimisopimukseen kirjataan tiiminä toimimisen käytännöt ja tiimin jäsenten ammattiryhmien vastuualueet. Tiimisopimukseen tulee kirjata tarkasti tiimin toimintaa ohjaavat arvot ja sisäisen vuorovaikutuksen pelisäännöt. Lisäksi tiimisopimukseen on hyvä kirjata myös se, miten toimimme haastavissa tilanteissa. Ristiriitatilanteissa kirjalliseen tiimisopimukseen on helppo palata, jolloin välttyään sana sanaa vastaan väittelyltä. Hyvin laadittu tiimisopimus ei kuitenkaan auta, jos sen noudattamisessa ilmenee sitoutumattomuutta. (Ahonen 2023, 146–148, 151–152.)

4.1.4 Tiimin kehittämistarpeet

Teemahaastattelun neljäs ja viimeinen teema käsittelee tiimin kehittämistarpeita. Millaisia kehittämistarpeita koet tiimillä olevan? Miten kehittäisit tiimin toimintaa? Kenen vastuulla on tiimin toiminnan kehittäminen? Lisäksi tässä teemassa käsiteltiin haastateltavien johtamisen taitoja, tarkemmin mitä kehitettävää johtajan taidoissa on? Haastateltavat kokivat tiimien kehittämistarpeiksi suunnitelmallisuuden ja tiimiytymisen. Tiimien kehittämisen koettiin olevan jokaisen tiimin jäsenen vastuulla. Varhaiskasvatuksen opettajalla koettiin olevan pedagoginen vastuu ja vastuu siitä, että asiat otetaan puheeksi. Viimekädessä vastuun koettiin olevan esihenkilöllä. Johtajan taidoissa kehittämistarpeiksi koettiin johtajan roolin ottaminen tiimissä. Johtamiseen toivottiin myös lisää koulutusta.

Teemahaastatteluiden mukaan johtajan roolin ottaminen tiimissä koettiin hankalaksi. Haastateltavien mukaan ei tahdota, että kukaan tuntisi oloaan vähempiarvoiseksi. Haastatteluiden mukaan johtajan rooliin liittyy uskomuksia, että johtajuuteen suhtaudutaan negatiivisesti varhaiskasvatuksen tiimeissä. Haastateltavien mukaan johtajuus koettiin tiimin jäsenten eriarvoisuutena. Teemahaastatteluihin osallistuneille varhaiskasvatuksen opettajille johtajuuden roolin ottaminen oli hankalaa. Ei haluttu esimerkiksi pomottaa ketään tai nostaa itseään muiden

yläpuolelle. Haastateltavien mukaan tiimin toimivuuden kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että tiimillä on selkeä johtaja.

Olen huono pitämään itseäni johtajana, kun mielestäni olemme kaikki tasavertaisia.

Tarvitsen lisää uskallusta ottaa sen oman paikkani tiimissä.

Kehitettävää on palautteen antamisessa, että pystyisin sanomaan sen niin suoraan, kaunistelematta, että toinen osapuoli ymmärtäisi mitä tarkoitan.

Kaipaisin semmoista konkreettista ja nimenomaan varhaiskasvatuksen opettajille suunnattua koulutusta. Sen pitäisi olla ihan räätälöityä.

Kun tulee uusi tiimi, niin siellä taas tavallaan aloitetaan alusta ja tarvitaan erilaisia taitoja.

4.2 Kehittämistoiminnan tuotos

Opinnäytetyön tuotokseni luotiin tutkimusaineiston ja teorian tiedon perusteella huoneentaulu, joka sisältää ohjeita ja käytänteitä varhaiskasvatuksen tiimin johtamiseen. Opinnäytetyön tuotoksen, huoneentaulun, tarkoituksena on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen opettajia tiimin johtamisessa sekä koko tiimiä toimivan tiimin muodostamisessa. Huoneentaulu sisältää ohjeita tiimityön eri vaiheisiin. Huoneentaulu sisältää konkreettisia ohjeita myös tiimin johtajalle. Teemahaastatteluiden perusteella kerätyn tutkimusaineiston mukaan varhaiskasvatuksessa tulee kiinnittää enemmän huomiota tiimityöskentelyyn, tiimin toimivuuteen ja tiimin johtamiseen.

Rannan (2023, 270) mukaan varhaiskasvatuksessa tiimin johtamisessa ja tiimityöskentelyssä ylipäätään pitäisi tiedostaa tiimin muodostumisen eri vaiheet. Spiik (2022) kuvaa tiimin muodostumisen vaiheita portaaksi. Jokaisella askeleella on tiimin toimivuuden kannalta merkittäviä vaiheita, jotka sisältävät konkreettisia toimenpiteitä toimivan tiimin muodostumiseksi. (Spiik 2022, 10–11.) Ranta (2023, 270–272) jakaa varhaiskasvatuksen tiimin vaiheet viiteen eri osaluokkaan; muodostumisvaiheeseen, myrskyvaiheeseen, vakiintumisvaiheeseen, suorittamisvaiheeseen ja lopulta tiimin hajoamiseen.

Tiimin muodostuminen on vaihe, jossa tiimin jäsenet tarvitsevat vahvaa johtamista. Varhaiskasvatuksen opettajalta edellytetään tukea ja vastauksia yhteisestä toiminnasta herääviin kysymyksiin. Varhaiskasvatuksen opettajan tehtävänä on havainnoida jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtainen osaaminen ja vahvuudet sekä johtaa tiimiä sopimaan yhteisistä käytänteistä ja pelisäännöistä liittyen sekä tiimin sisäiseen toimintaan että toimintaan lapsiryhmässä. Tämä on

tiimin toimivuuden kannalta merkittävä vaihe, sillä se sisältää keskustelua arvoista, näkemyksistä ja kokemuksista sekä niiden eroavaisuuksista. Lisäksi luodaan yhdessä sopimuksia vuorovaikutustavoista; miten annetaan ja vastaanotetaan palautetta, miten toimitaan ristiriitatilanteissa, mikä on tiimin yhteinen tarkoitus ja tavoite.

Tiimin muodostumisen vaiheessa tiimin jäsenet saattavat vielä tarkkailla toisiaan ja toisten tapaa toimia. He saattavat olla kohteliaita ja liiankin joustavia, jotta antaisivat itsestään mahdollisimman hyvän kuvan tiimin muille jäsenille. Olisi kuitenkin tärkeää asettaa omat rajansa ja myöntää omat heikkoutensa jo tiimin muodostumisvaiheessa. Tämä tapahtuu kuitenkin usein viimeistään Rannan (2023, 271) mukaan tiimin myrskyvaiheessa, jolloin tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin eivätkä enää kiinnitä huomiota siihen, millaisen kuvan he itsestään antavat. Myrskyvaiheessa tiimissä esiintyy usein erimielisyyksiä, jotka saattavat aiheuttaa tiimissä ristiriitoja. Tässä vaiheessa tiimin yhteiset sopimukset vuorovaikutustavoista ovat tärkeä tuki. Kun on etukäteen sovittu, millaista vuorovaikutusta tiimissä toteutetaan ja miten ristiriitoja selvitetään, vältetään turhilta kipakoilta kommenteilta ja sanaharkoilta.

Spiikin (2022, 13) mukaan tiimin muodostumisvaiheessa tulee kiinnittää huomiota perusasioihin eli läsnäoloon, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Tämä vaatii tiimiltä aikaa avoimelle keskustelulle, jossa kuullaan ja huomioidaan jokaisen tiimin jäsenen mielipiteet, näkemykset ja kokemukset. Ranta (2023) muistuttaa, että varhaiskasvatuksen tiimissä ristiriitaa aiheuttavat tilanteet, joissa tullaan väärinymmärretyksi. Tästä syystä tiimeissä tulee varata aikaa tiimin jäsenten keskinäiselle avoimelle keskustelulle, jossa jokaisen mielipidettä kuunnellaan, sille osoitetaan ymmärrystä ja sitä arvostetaan. (Ranta 2023, 70–71.)

Varhaiskasvatuksen opettajalta edellytetään tiimin myrskyvaiheessa oman asenteen ja sen vaikutuksen tiedostamista. Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen opettajan tulee nähdä erilaiset näkemykset rikkautena ja mahdollisuuksina kehittää tiimin yhteistä toimintaa. Tiimi tarvitsee varhaiskasvatuksen opettajalta kannusta ja positiivista palautetta. (Ranta 2023, 271.) Myrskyvaiheessa korostuu tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys sekä toisen arvostus ja kunnioitus. Nähdäänkö tiimissä erilaisuus rikkautena? Pystytäänkö tiimissä esiintyviä erilaisia näkemyksiä hyödyntämään tiimityöskentelyssä? Rannan (2023, 271) mukaan myrskyvaiheeseen jumiutuneen tiimin jäsenet saattavat ryhmittäytyä tai eristäytyä, mikä vaikuttaa suoranaisesti tiimin toimivuuteen.

Rannan (2023) mukaan vakiintumisvaihe tuo usein turvallisuuden tunnetta tiimin jäsenten keskuuteen. Tässä vaiheessa tiimi on usein avoin uusille ideoille ja visioille. Uusia toimintatapoja kokeillaan pelkäämättä riskejä tai epäonnistumista. Tiimissä osataan hyödyntää jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaista osaamista ja vahvuuksia. Vakiintumisvaiheessa ei kuitenkaan pidä unohtaa yhteisen keskustelun merkitystä, vaan erityisesti korostaa sitä. Varhaiskasvatuksen opettajalta edellytetään taitoa kuunnella tiimin jäsenten erilaisia ideoita ja ratkaisuja. Vakiintumisvaiheessa ideoita tulee paljon. Niiden jakaminen tiimissä on tärkeää, sillä se mahdollistaa tiimin toiminnan ja tiimin jäsenten oman osaamisen kehittämisen. (Ranta 2023, 271.)

Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksessa ennen tiimin hajoamista tiimit käyvät läpi suorittamisvaiheen. Tämä on vaihe, jossa tiimissä usein vallitsee positiivinen ja rento ilmapiiri. Tiimin jäsenten kesken käytetään usein paljon huumoria ja tiimityöskentely itsessään on helppoa ja mielekästä. Konfliktejakin saattaa esiintyä, mutta ne ovat laadultaan myönteisiä, eivätkä vahingoita tiimin jäsenten keskeisiä välejä. Varhaiskasvatuksen opettajalta tiimin johtajana odotetaan positiivista palautetta. Tiimin jäsenille on tärkeää, että he tulevat nähdyksi ja kuulluksi, että heidän työpanostaan arvostetaan. Myös tiimin hajoamisvaiheessa on tärkeää sanoittaa onnistumisia ja kiittää tiimin jäseniä panostuksestaan. (Ranta 2023, 272.)

Toisaalta on myös tärkeää keskustella, pohtia, tarkastella ja arvioida tiimin suoriutumista eri vaiheissa. Varhaiskasvatuksen opettajan tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, miten tiimin toiminta päätetään, sillä tämä saattaa vaikuttaa merkittävästi tiimin jäsenten seuraavan tiimin toimintaan. Tärkeää on varata yhteisiin keskusteluihin aikaa, jotta voidaan käydä myös tiimin omakohtaisia kokemuksia läpi ja käsitellä niitä yhdessä. (Ranta 2023, 272.)

Opinnäytetyön tuotoksena toimivan huoneentaulun tavoitteena on tukea varhaiskasvatuksen tiimin johtajuutta antamalla konkreettisia ohjeita tiimin eri vaiheissa toimimiseen. Huoneentaulu toimii varhaiskasvatuksen opettajien ja koko tiimin työkaluna tiimin toimivuuden kehittämisessä. Varhaiskasvatuksessa tiimityöskentelyn toimivuus on merkittävää työn laadun kannalta. Varhaiskasvatuksessa tehtävä työ vaatii tiimiltä saumatonta yhteistyötä, mikä luodaan tiimeihin panostamalla tiimin toimivuuteen.

Tiimin toimivuuteen vaikuttavat opinnäytetyön tietoperustassa mainitut tiimityön toimivuuden kannalta merkittävät tekijät; tiimiäly, vastuullinen työkäyttäytyminen, psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi. Opinnäytetyön aiheena on tiimin johtaminen varhaiskasvatuksessa.

Teemahaastatteluilla kerättiin varhaiskasvatuksen opettajan kokemuksia tiimin johtamistaidoista. Tutkimusaineiston perusteella johtamistaitoihin koetaan tarvittavan lisää koulutusta. Opinnäytetyön tuotoksen tavoitteena on tukea varhaiskasvatuksen tiimin johtamista. Huoneentaulu sisältää niitä tekijöitä, jotka varhaiskasvatuksen opettajan tulee ottaa huomioon tiimin johtamisessa.

Tiimipalaveri on varhaiskasvatuksessa merkittävä foorumi tiimin kehittämisen kannalta. Tiimipalaverissa käydään yhteistä keskustelua, luodaan yhteisiä sopimuksia sekä tuodaan esiin omia mielipiteitä ja näkemyksiä. Varhaiskasvatuksessa tiimit työskentelevät lapsiryhmissä toteuttaen tiimissä suunniteltua pedagogista toimintaa. Työ on hektistä eikä siinä ole tilaa tai aikaa yhteisille keskusteluille tai mielipiteen vaihdoille. Viikoittainen tiimipalaveri on varhaiskasvatukseen luotu rakenne, jossa tiimin jäsenet suunnittelevat ja arvioivat toimintaa. Tiimipalaverin aika on rajallinen, mikä edellyttää, että tiimipalaverin runko on suunniteltu toimivaksi.

Tiimeissä tulisi kiinnittää huomiota myös tiimisopimuksen laatimiseen. Tiimisopimukseen tulee kirjata tarkasti ylös myös oleelliselta tuntuva tieto. Tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen tulee tiimisopimuksessa kiinnittää erityistä huomiota. Tiimisopimukseen on hyvä kirjata, miten tiimissä ollaan vuorovaikutuksessa. On hyvä kiinnittää huomiota ennalta myös työssä esiintyviin haastaviin tilanteisiin ja ristiriitojen selvittämiseen. Kun tiimin sisäiset vuorovaikutustavat päätetään yhdessä ja kirjataan ylös tiimisopimukseen, on niitä helpompi sitoutua noudattamaan. Konfliktitilanteessa tiimisopimukseen on helppo palata ja tarkastella yhdessä, mitä on sovittu.

Varhaiskasvatuksen opettajan työ sisältää vastuun sekä lapsiryhmässä toteutuvasta pedagogisesta toiminnasta että lapsiryhmässä työskentelevän tiimin toimivuudesta. Työ on vaativaa, kuormittavaa ja edellyttää useita erilaisia taitoja; taitoa johtaa, taitoa havainnoida ja taitoa jakaa vastuuta. Teemahaastatteluiden perusteella juuri johtajan roolin ottaminen koettiin hankalaksi. Opinnäytetyön tuotoksen, huoneentaulun, tavoitteena on tukea varhaiskasvatuksen tiimin johtajuutta siten, että jokainen tiimin jäsen kokee olevansa vastuussa tiimin toimivuudesta.

Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen opettajien tiimin johtajuus nähdään usein pedagogisena johtajuutena. Pedagoginen johtajuus sisältää lapsiryhmässä toteutettavien toimintatapojen ja opetuksen suunnittelua. Varhaiskasvatuksen opettajien vastuulla on huolehtia siitä, että tiimissä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan pedagogisesti laadukasta varhaiskasvatusta. Tiiminjohtajuus ja sen sisältämät vastuut jäävät vähäisemmälle huomiolle. (Ranta 2023, 18–

19.) Ahosen (2023, 148) mukaan tiimisopimukseen tulee kirjata erityisen tarkasti juuri ne vastuut, jotka kuuluvat tiimiä johtavalle varhaiskasvatuksen opettajalle.

5 KEHITTÄMISTOIMINNAN JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön teemahaastatteluista koostuvan tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen opettajien tiimin johtamisen taidot kaipaavat kehittämistä. Varhaiskasvatuksen opettajilla on paljon tietoa tiimin johtamista ja tiimityöskentelyä edellyttävistä taidoista, mutta niiden käytäntöön viemisessä koetaan haasteita. Erityisesti varhaiskasvatuksen opettajat kokivat haasteelliseksi johtajan roolin omaksumisen tiimissä. Tutkimusaineistona toimivista teemahaastatteluista tullutta aineistoa voidaan verrata suoraan varhaiskasvatusalan teoriatietoon. Tämä vahvistaa osaltaan sen, että tutkimusaineistoa voidaan käyttää yleisesti.

Varhaiskasvatuksen toiminnalle asetetut vaatimukset muuttuvat yhteiskunnan muuttuessa. Tämä edellyttää varhaiskasvatuksessa työskenteleviltä tiimeiltä oman tehtävänkuvan ja toimintatapojen muokkaamista. Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen opettajilta edellytetään tulevaisuudessa laaja-alaista osaamista, mikä haastaa sekä varhaiskasvatuksen opettajien ammatillista osaamista että opettajankoulutuksen kyvykkyyttä vastata alalla tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. (Ranta 2023, 27.) Fronsénin ja Parrilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksen opettajan tämänhetkinen koulutus antaa valmiuksia vastata lapsiryhmän pedagogiikan suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Koulutuksen tulisi antaa valmiuksia vastata tiimin johtamisesta, sen kehittämisestä ja vahvistamisesta. (Fronsén & Parrila 2016, 57.)

Varhaiskasvatuksen ammattiryhmien koulutuksessa keskitytään vuorovaikutustaitojen kehittämiseen, mikä edistää osaltaan toimivaa tiimityöskentelyä. Laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytyksenä voidaan pitää toimivaa tiimityötä, joka rakentuu hyvästä vuorovaikutuksesta. Hyvällä vuorovaikutuksella luodaan avointa ja keskustelevaa toimintakulttuuria, edistetään tiimin jäsenten työhyvinvointia ja tuetaan toiminnan johdonmukaisuutta. (Ahonen 2023 17, 28.) Fronsénin ja Parrilan (2016) mukaan toimiva tiimityö vaatii tiimin jäseniltä työhön sitoutumista. Varhaiskasvatuksen tiimin jäsenillä on vastuu kehittää omaa osaamistaan ja itsereflektiotaitojaan. (Fronsén & Parrila 2016, 83.)

Varhaiskasvatuksen toimiva tiimi edellyttää, että sen jokainen tiimin jäsen on valmis kehittymään omassa työssään. Tiimityöskentely tiedostetaan merkittäväksi tekijäksi laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisessa. Tästä huolimatta varhaiskasvatuksen tiimityöskentelyyn ei panosteta riittävästi. (Ahonen 2023, 18.) Fronsénin ja Parrilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksen opettajia tulee rohkaista ja kouluttaa tiimien johtamiseen. Koulutuksen tuoman asiantuntijuuden ja ammatillisen osaamisen myötä varhaiskasvatuksen opettajat pystyvät ottamaan vastuun

tiimin johtamisesta ja johtamaan tiimiä tuottamaan laadukasta varhaiskasvatusta. (Fronsén & Parrila 2016, 57.) Rannan (2023) mukaan varhaiskasvatuksen opettajien tiimin johtajuuteen vaikuttaa vahvasti työkokemuksen pituus. Varhaiskasvatuksen opettajat, joiden työkokemus on yli seitsemän vuotta, kokevat tiimin johtamisen ja johtajan roolin omaksumisen helpommaksi kuin vastavalmistuneet tai alle kolme vuotta työkokemusta omaavat varhaiskasvatuksen opettajat. (Ranta 2023, 202.)

Varhaiskasvatuksen opettaja toimii päiväkodissa sekä lapsiryhmän toiminnasta vastaavan tiimin johtajana että toiminnan pedagogiikan vastuuhenkilönä. Varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla on ottaa käyttöön kaikkien tiimin jäsenten osaaminen, vahvuudet ja taidot, joiden avulla tuetaan laadukasta, monipuolista ja pedagogista varhaiskasvatusta. (Heinonen, Iivonen, Korhonen, Lahtinen, Muuronen, Semi & Siimes 2016, 82.) Fronsénin ja Parrilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksen opettajat tarvitsevat lisää osaamista ja koulutusta tiimin johtamisen taidoissa, sillä työ sisältää vastuun tiimin toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Koska vastuu varhaiskasvatuksen tiimin johtamisesta ei näyttäydy käytännön työssä yhtä selkeästi, varhaiskasvatuksen opettajat vierastavat johtajan roolin omaksumista tiimissä. (Fronsén & Parrila 2016, 83.)

6 POHDINTA

Varhaiskasvatus saa yhteiskunnassamme suurta huomiota, sillä koulutettuja varhaiskasvatuksen ammattilaisia on haastavaa löytää. Alalla vallitseva työvoimapula koskee erityisesti varhaiskasvatuksen opettajien kelpoisuusvaatimukset täyttävien työntekijöiden rekrytointia. Tähän saattaa vaikuttaa osaltaan se, että varhaiskasvatuksen opettajat kokevat koulutuksen sisältävän enimmäkseen teoreettista tietoa, minkä vieminen käytännön työhön koetaan haastavaksi. Varhaiskasvatuksen veto- ja pitovoimaa haastavat alalla tapahtuvat muutokset. Muutokset vaikuttavat myös varhaiskasvatuksessa työskentelevien ammattilaisten työhön sitoutumiseen.

Varhaiskasvatuksessa tehtävä työ on ennen kaikkea tiimityötä. Tiimityön on oltava toimivaa, jotta työhön sitoudutaan sekä toimintaa toteutetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Toimiva tiimityö on edellytys laadukkaalle varhaiskasvatukselle, mutta se on edellytys myös työhyvinvoinnille. Hyvinvoivat varhaiskasvatuksen ammattilaiset tuottavat laadukasta varhaiskasvatusta, mikä vaikuttaa suoranaisesti lasten kasvuun, kehitykseen, oppimiseen ja hyvinvointiin päiväkodissa. Tällä taas on myönteinen vaikutus lapsen perheeseen. Toimiva tiimi vaatii taitavaa johtamista. Varhaiskasvatuksen opettajien johtamistaitojen kehittämiseksi on laaja-alainen vaikutus koko yhteiskunnan näkökulmasta.

Varhaiskasvatuksen opettajilla on vastuu sekä tiimin pedagogisesta toiminnasta että tiimin johtamisesta. Varhaiskasvatuksessa työtä tehdään tiimeissä, joten pedagogisen toiminnan toteuttaminen itsessään on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla. Kun puhutaan hyvistä johtamisen taidoista, on syytä keskustella myös hyvistä alaitaidoista. Jokaisella varhaiskasvatuksen ammattilaisella on vastuu oman ammatillisuuden kehittämisestä. Tiimityöskentelyn näkökulmasta on syytä kiinnittää huomiota vuorovaikutustaitoihin ja niiden kehittämiseen. Varhaiskasvatuksessa tiimin jäsenten tulee kiinnittää huomiota kykyyn antaa ja vastaanottaa palautetta, joustavuuteen sekä sisäiseen motivaatioon omaa työtään kohtaan. Hyviin alaitaitoihin kuuluu edellä mainittujen lisäksi johtajan arvostaminen ja tukeminen.

Varhaiskasvatuksen opettajan tiimin johtajuus edellyttää tiimin jäsenten osaamisen ja vahvuuksien arvostamista. Tämä toimii myös toisin päin, sillä varhaiskasvatuksen opettaja ei pysty olemaan hyvä johtaja yksin. Siihen tarvitaan koko tiimin tukea.

LÄHTEET

- Ahonen, Liisa 2023. Tiimin voima varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aura, Ossi & Tienari, Janne 2022. Vastuullinen ihmisten johtaminen kannattaa. Työn tuuli 1/2022, 78–85.
- Auvinen, Elina & Mauno, Saija & Minkkinen, Jaana 2019. Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. Hallinnon Tutkimus 38 (4), 271–288.
- Busetto, Loraine & Gumbinger, Christoph & Wick, Wolfgang 2020. How to use and assess qualitative research methods. Neurological Research and Practice 4/2020. Viitattu 30.10.2024 <https://neurorespract.biomedcentral.com/articles/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Böök, Merja Leena & Mykkänen, Johanna 2018. Moninaiset perheet ja varhaiskasvatus. Teoksessa Eerola-Pennanen (toim.) & Koivula, Merja & Siippainen, Anna Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino Oy, 75–88.
- Eerola-Pennanen, Paula 2017. Kulttuurinen moninaisuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, Eeva & Turja, Leena (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 236–249.
- Eerola-Pennanen, Paula & Koivula, Merja 2018. Yhteisöllisyys ja yksilöllisyys. Teoksessa Eerola-Pennanen (toim.) & Koivula, Merja & Siippainen, Anna Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino Oy, 249–264.
- Eerola-Pennanen, Paula & Koivula, Merja & Siippainen, Anna 2018. Varhaiskasvatus valloittaa. Teoksessa Eerola-Pennanen (toim.) & Koivula, Merja & Siippainen, Anna Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino Oy, 9–20.
- Eerola-Pennanen, Paula & Raittila, Raija & Vuorisalo, Mari 2018. Johdatus varhaiskasvatukseen. Teoksessa Eerola-Pennanen (toim.) & Koivula, Merja & Siippainen, Anna Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino Oy, 21–35.

Eerola-Pennanen, Paula & Turja Leena 2028. Yhdenvertaisuus ja moninaisuus. Teoksessa Eerola-Pennanen (toim.) & Koivula, Merja & Siippainen, Anna Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino Oy, 195–206.

Eloranta, Sini & Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa & Salonen, Kari 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmät. Viitattu 2.11.2024 <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Fronsen, Elina (toim.) & Parrila, Sanna 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakola, Ida & Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Hinkkala, Eija 2023. Muuta asenteesi, muuta elämäsi. Helsinki: Bazar kustannus.

Heinonen, Hanna & Iivonen, Esa & Korhonen, Merja & Lahtinen, Nina & Muuronen, Kaisu & Semi, Ritva & Siimes, Ulla 2016. Lasten oikeudet ja aikuisen vastuut varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hänninen, Maritta 2017. Varhaiskasvatus pienten lasten päiväkotiryhmissä: Hoitoa, kasvatusta vai opetusta? Teoksessa Karila, Kirsi & Lipponen, Lasse (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino Oy, 30–54.

Isokorpi, Tia 2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, Pekka 2003. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Karila, Kirsti 2017. Ammattilaissukupolvet varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteuttajina ja kehittäjinä. Teoksessa Karila, Kirsi & Lipponen, Lasse (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino, 9–29.

Karikoski, Hannele & Tiilikka, Aila 2017. Eheä kasvunpolku – haaste yhteistyölle. Teoksessa Hujala, Eeva & Turja, Leena (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 78–95.

- Kiesiläinen, Liisa 1998. Vuorovaikutusvastuu. Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kohonen, Iina 2020. Ihmiseen kohdistuvaa tutkimusta vastuullisesti. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 57, 275–278.
- Kronqvist, Eeva-Liisa 2017. Varhaispedagogiikan kehityspsykologinen perusta. Teoksessa Hujala, Eeva & Turja, Leena (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 10–28.
- Kujala, Anne & Ollila, Seija 2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. Hallinnon Tutkimus 39 (2), 90–102.
- Kurvinen, Auli & Neuvonen, Sohvi & Sivén, Tuula & Vartiainen, Jari & Vihunen, Riitta & Vilén, Marika 2011. Lapsuus – erityinen elämänvaihe. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Köngäs, Mirja 2019. Tunneäly varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lange, Ira 2019. Tiimin luottamuksessa on voimaa. Tiimityöskentelyn kulmakivet. Seminaari 24.01.2019. Ei julkaistu.
- Meriläinen, Merja & Piispanen, Maarika 2022. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Mäkelä, Jukka & Nislin, Mari & Sajaniemi, Nina & Suhonen, Eira 2015. Stressin säätely. Kehityksen, vuorovaikutuksen ja oppimisen ydin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Mönkkönen, Kaarina 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Nissilä, Leena & Vartiainen, Pirkko 2022. Vuorovaikutuksen johtaminen. Työn tuuli 2/2022, 22–25.
- Nivala, Elina & Rynänen, Sanna 2019. Sosiaalipedagogiikka – Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2023. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Turenki: Hansaprint Oy. Viitattu 30.10.2024 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf

Raittila, Raija 2017. Ympäristökasvatus on lasten toimintaa. Teoksessa Hujala, Eeva & Turja, Leena (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 210–220.

Ranta, Samuli 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salminen, Jenni 2018. Kasvattaja lapsen kehityksen ja oppimisen tukijana. Teoksessa Eerola-Pennanen (toim.) & Koivula, Merja & Siippainen, Anna Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino Oy, 163–176.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Spiik, Karl-Johan 2022. Yhteisöohjautuvuus. Yhdessäohjautuva tiimi. Turku: Karlex Oy.

Suomen YK-liitto. Lasten oikeudet. Viitattu 28.10.2024 <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/ihmisoikeudet/lasten-oikeudet>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turja, Leena & Vuorisalo, Mari 2018. Lasten oikeudet, toimijuus ja osallisuus oppimisessa. Teoksessa Eerola-Pennanen (toim.) & Koivula, Merja & Siippainen, Anna Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino Oy, 36–55.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Viitattu 25.9.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

LIITTEET

Tiimin johtaminen varhaiskasvatuksessa – varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiimin johtamisesta

Opinnäytetyön teemahaastattelulomake

Koulutus: _____

Työkokemuksen pituus: _____

Millainen on tiimisi rakenne?

Teema 1: Vuorovaikutustaidot

- Millainen vuorovaikutus tukee tiimityöskentelyä? Entä tiimin johtamista?
- Millä tavalla annatte ja vastaanotatte rakentavaa palautetta tiimissä?
- Mitkä tekijät tukevat tiimissä omien ajatusten rehellistä ilmaisemista?

Teema 2: Tiimityöskentely

- Miten tuet tiimisi toiminnan johdonmukaisuutta?
- Miten tiimissäsi suhtaudutaan epäonnistumisiin? Myönnetäänkö virheet?
- Miten tuet tiiminjäsenesi ratkaisukeskeisyyttä?
- Miten tiimissäsi suhtaudutaan avun pyytämiseen?

Teema 3: Työhyvinvointi

- Miten ylläpidät tiimissäsi positiivista ilmapiiriä?
- Miten tiimissäsi suhtaudutaan konflikteihin?
- Miten johdat tiimiäsi käsittelemään työn vaatimuksia? Entä haastavia tilanteita?
- Miten edistät tiimisi tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön?

Teema 4: Tiimin kehittämistarpeet

- Millaisia kehittämistarpeita koet tiimilläsi olevan?
- Miten kehittäisit tiimisi toimintaa?
- Kenen vastuulla on mielestäsi tiimin toiminnan kehittäminen?
- Mitä kehitettävää sinulla on tiimin johtamisessa?

Tukea varhaiskasvatuksen tiimin toimivuuteen ja johtamiseen

Muodostumisvaihe:

- Tutustumme toisiimme kertomalla avoimesti omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä toiveista ja odotuksista.
- Hyväksymme toinen toisemme osoittamalla arvostusta ja kunnioitusta, sillä jokainen meistä on tärkeä osa tiimiä.
- Olemme avoimia uudelle ja kokeilemme rohkeasti, sillä ei ole olemassa vain yhtä ja oikeaa tapaa.
- Laadimme tiimin toiminnalle tavoitteet ja suunnitelman tavoitteiden toteuttamiseksi, ja sitoudumme noudattamaan sitä.

Myrskyvaihe:

- Käsittelemme erimielisyydet ja ristiriidat yhdessä sovitulla tavalla.
- Keskustelemme asioista avoimesti ja ammatillisesti.
- Kuuntelemme ja otamme huomioon jokaisen mielipiteen ja näkökulman.
- Suhtaudumme erilaisiin näkemyksiin rikkautena, sillä haluamme oppia uutta ja kehittyä.
- Muistamme, että jokainen meistä on tärkeä osa tiimiä.
- Sitoudumme yhteiseen päätökseen ja kannamme vastuamme.

Vakiintumisvaihe:

- Emme pelkää epäonnistua, kokeilemme rohkeasti uusia toimintatapoja.
- Hyödynnämme omaa osaamista ja vahvuuksia edistään koko tiimin toimivuutta.
- Jakamalla ideoita ja kokemuksia kehitämme sekä omaa että koko tiimin osaamista.
- Suhtaudumme toisten mielipiteisiin ja näkökulmiin myönteisesti.
- Pidämme tiimin yhteistä pohdintaa tärkeänä osana tiimityötä.
- Opimme toisiltamme.

Suorittamisvaihe:

- Suhtaudumme erimielisyyksiin myönteisesti, sillä niiden avulla toimintamme tiiminä kehittyi ja opimme uutta.
- Juhlitamme pieniäkin onnistumisia.
- Epäonnistumiset koemme keinona oppia yhdessä.
- Arvostamme jokaisen tiimin jäsenen työpanosta.
- Kiitämme toisiamme ja annamme myönteistä palautetta.
- Pyydämme palautetta ja muutamme toimintaamme tarvittaessa.

Vinkit tiimin johtajalle:

- Tiimisopimukseen kirjataan huolellisesti sopimukset tiimin sisäisestä vuorovaikutustavasta, palautteen annosta ja vastaanottamisesta sekä vastuutehtävistä ja suhtautumisesta haastaviin tilanteisiin.
- Varaa tiimipalaverissa aikaa yhteiselle keskustelulle, kannusta ja rohkaise avoimuuteen sekä huolehdi siitä, että jokainen tulee kuulluksi ja ymmärretyksi.
- Tiimin tutustumista toisiinsa voi edistää epämuodollisilla tapaamisilla työn ulkopuolella.

Vinkit tiimin johtajalle:

- Kohtaa tiimin jäsenet avoimesti, empaattisesti ja ymmärtäen.
- Näe tiimin jäsenten erilaiset näkemykset mahdollisuuksina kehittää toimintaa.
- Pidä tiimissä yllä joustavaa ja toista hyväksyvää ilmapiiriä, jossa uskalletaan kokeilla, haastaa ja ottaa riskejä.
- Kiinnitä tiimin huomio siihen, missä olette onnistuneet.
- Keskity tiimissä siihen, mikä tukee tiimin jäsenten osaamista ja lisää hyvinvointia.

Vinkit tiimin johtajalle:

- Varaa tiimipalaverissa aikaa yhteiselle keskustelulle.
- Kuuntele tiimin jäsenten ideoita ja kokemuksia.
- Keskity tiimin jäsenten taitoihin, osaamiseen ja vahvuuksiin; jaa työtehtäviä niiden mukaan.
- Kannusta tiimin jäseniä antamaan palautetta ja tuomaan esiin omia mielipiteitä.
- Haasta tiimiä oppimaan kyseenalaistamalla.

Vinkit tiimin johtajalle:

- Anna tiimin jäsenille myönteistä palautetta työpanoksesta.
- Tiimipalaverissa keskity siihen, mitä tiimin jäsenet ovat oppineet ja missä he haluaisivat jatkossa kehittyä.
- Tuo tiimipalaveriin mielenkiintoisia ja ajankohtaisia aiheita.
- Varaa tiimipalaverissa aikaa yhteiselle ideoinnille ja kokemusten jakamiselle.
- Käsittele tiimin jäsenten kanssa onnistumisia ja suoriutumista.