



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ELINA KANGAS  
HELI LEPPÄNEN

# **Voimaa tiimistä, kohti laadukasta tiimityötä varhaiskasvatuksessa**

SOSIONOMIN TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Kangas, Elina & Leppänen, Heli  
Voimaa tiimistä -kohti laadukasta tiimityötä varhaiskasvatuksessa  
Opinnäytetyö, AMK  
Sosiaalialan tutkinto-ohjelma  
Joulukuu, 2024  
Sivu- ja liitesivumäärä: 73

Opinnäytetyön aiheena on tiimin merkitys varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatustoimintaa ohjaa varhaiskasvatustuki (540/2018) ja varhaiskasvatuksen perusteet. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa avattiin termejä sekä teemakyselyä alan ammattilaisille. Opinnäytetyössä tutkittiin varhaiskasvatuksen henkilökunnan vahvuuksia ja taitoja, haasteita ja ratkaisuja, johtajuutta, varhaiskasvatuksen laatua ja lopuksi hyvän tiimin tunnusmerkkejä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten ammattilaiset kokevat tiimityöskentelyn. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kyselytutkimukseen vastaaminen tapahtui sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimus toteutettiin 9.-14.10.2024. Kysely toteutettiin varhaiskasvatuksen ammattilaisille suunnatuilla sosiaalisen median alustoilla. Kyselyyn vastasi 284 alan ammattilaista.

Tutkimusmetodina oli fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa. Tutkimuksen analyysinä käytimme teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Kyselyn kautta esiin nousi vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, vuorovaikutus, turvallinen tiimi, tiimin roolit, johtajan tuki ja ohjaus, yhteiset pedagogiset päämäärät, muutosmyönteisyys ja positiivinen ilmapiiri sekä huumorin tärkeys. Suurin haaste oli eriävät toimintatavat.

Vahvana ajatuksena nousi ajatus, että hyvä tiimi on yhtä kuin laadukas varhaiskasvatus. Paljon puhuttiin myös yhteen hiileen puhaltamisesta, joka kertoo hyvästä ja kannustavasta työtavasta.

Avainsanat: tiimityö, varhaiskasvatus, johtaminen, laatu

## ABSTRACT

Kangas, Elina & Leppänen Heli

Strength from the Team – Towards High-Quality Teamwork in Early Childhood Education

Thesis, Bachelor of Social Services

Degree Programme in Social Services

December 2024

Number of pages: 73

The topic of this thesis is the importance of teamwork in early childhood education. Early childhood education activities are guided by the Early Childhood Education Act (540/2018) and the National Core Curriculum for Early Childhood Education. The thesis comprises a theoretical framework that introduces key concepts and a thematic survey conducted among professionals in the field. The study investigated the strengths and skills of early childhood education personnel, challenges and solutions, leadership, the quality of early childhood education, and the characteristics of a good team.

The aim of the thesis was to examine how professionals perceive teamwork. The study was conducted as qualitative research. Data was collected through an online survey, which was carried out between October 9 and October 14, 2024. The survey was distributed on social media platforms targeted at early childhood education professionals. A total of 284 professionals participated in the survey.

The research employed a phenomenological-hermeneutical approach, and the data was analyzed using theory-driven content analysis.

The survey highlighted themes such as recognizing and utilizing strengths, communication, team safety, roles within the team, the support and guidance of the leader, shared pedagogical goals, openness to change, a positive atmosphere, and the importance of humor. The greatest challenge identified was differing ways of working.

A strong conclusion emerged that a good team equals high-quality early childhood education. There was also significant discussion about "pulling together," which reflects a collaborative and encouraging way of working.

Keywords: teamwork, early childhood education, leadership, quality

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 LAADUKAS VARHAISKASVATUS .....	7
2.1 Varhaiskasvatus .....	7
2.2 Varhaiskasvatustilain ja -perusteet.....	7
2.3 Varhaiskasvatuksen laatu.....	10
2.4 Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, Karvi .....	12
3 JOHTAJAN MERKITYS TIIMITYÖSSÄ .....	15
3.1 Positiivinen johtaminen.....	17
3.2 Myönteinen tunneilmapiiri.....	18
3.3 Työhyvinvointi.....	19
3.4 Kehityskeskustelut.....	20
3.5 Oma kokemus kehityskeskustelusta .....	21
4 TIIMITYÖ .....	22
4.1 Tiimityön historia .....	22
4.2 Tiimin kehitys.....	22
4.3 Oma kokemus tiimityön muodostumisesta .....	26
4.4 Positiivisuustekijät ja tuloksellisuus .....	27
4.5 Roolit .....	31
4.6 Tiimisopimus .....	36
4.7 Vuorovaikutuksen merkitys.....	39
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	41
5.1 Tutkimuksen tarve .....	41
5.2 Tutkimuksen eteneminen .....	41
5.3 Tutkimusmenetelmät .....	42
5.4 Eettisyys .....	45
5.5 Tutkimusaineisto .....	46
5.6 Tutkimusaineiston analyysi.....	47
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	48
6.1 Työvuodet varhaiskasvatuksessa.....	48
6.2 Koulutuksesi .....	49
6.3 Työnimike .....	50
6.4 Maakunta.....	50
6.5 Miten teidän tiimin jäsenten vahvuudet ja taidot otetaan huomioon? .	51
6.6 Minkälaisia haasteita olette tiimityössä kohdanneet? Oletteko löytäneet niihin ratkaisuja? Kerro joitain esimerkkejä.....	52

6.7 Miten johtaja tukee tiimityötä? Kerro konkreettisia esimerkkejä. ....	52
6.8 Varhaiskasvatuksen laatua määrittäessä, tulisi tietää millaisia asioita pidetään tärkeänä ja mihin toiminnalla pyritään. Kerro kuinka tiimityö vaikuttaa lapsiin ja varhaiskasvatuksen laatuun? .....	53
6.9 Kerro omin sanoin, millainen on hyvä tiimi. ....	54
7 JOHTOPÄÄTÖS .....	55
8 LOPPUPOHDINTA .....	65
LÄHTEET.....	67
LIITE 1: KYSELYLOMAKE .....	72

## 1 JOHDANTO

Usein kuulee puhuttavan tiimityöstä ja sen tärkeydestä. Tiimityö nostetaan helposti esille ja tuntuu että pelkkä maininta riittää tuomaan tunteen tehokkaasta ja hyvästä tiimityön kulttuurista. Onko tiimityö kuitenkin vain hieno sana, mutta ei kuitenkaan todellinen työkalu? Pahimmillaan tiimityö voi olla pakollinen hetki viikossa, jolloin on istuttava ja kuunneltava tiiminvetäjän tai esihenkilön yksinpuhelua, ehkä moitteitakin. Tiimissä olo voi tuoda osalle enemmän mielipahaa kuin iloa ja tunnetta yhteen hiileen puhaltamisesta. Silloin on hukattu ajatus tiimistä ja yhteisestä työnäystä. Ei olla osattu valjastaa tiimin jäsenistä sitä kaikkea potentiaalia ja voimaa, jota tiimityö voi parhaimmillaan olla.

Jokaisen tiiminjäsenen on tärkeää miettiä, miten tiimi saadaan toimimaan. Siihen tarvitaan jokaista tiimin jäsentä ja jokaisen vahvuuksia. Meidän kaikkien on opittava tekemään entistä parempaa tiimityötä.

Helen Keller sanoo: "Yksin voimme tehdä niin vähän, mutta yhdessä niin paljon" (Salminen, 2017, s. 14).

Tiimityöhön täytyy siis jokaisen sitoutua ja se pitää nähdä todellisena voimavarana kohti yhteistä päämäärää, laadukasta varhaiskasvatusta. Parhaimmillaan se on todella kivaa ja antoisaa työntekoa, jokaisen tiimin omaa ja uniikkia tapaa, jossa jokaisen vahvuudet ja erityiset mielenkiinnon kohteet voidaan valjastaa yhteisen hyvän eteen. Kun esihenkilö tukee valittua toimintatapaa ja koko tiimi käyttää päivittäistä reflektointia hyväkseen, on mahdollisuus yltää korkeatasoisen tiimin tasolle. Sinne päästään ainoastaan, kun saadaan voimaa tiimistä.

## 2 LAADUKAS VARHAISKASVATUS

### 2.1 Varhaiskasvatus

Suomessa varhaiskasvatuksen ajatellaan olevan osa koulutusjärjestelmää, jolla on tärkeä vaihe lapsen kasvamisen ja oppimisen polulla. Varhaiskasvatus ei ole pelkästään lapsen hoitoa vaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painotuu pedagogiikka. (Opetushallitus, 2024a.) Varhaiskasvatus nähdäänkin elinikäisen oppimisen ensimmäisenä askeleena ja sillä on monia tehtäviä (Kangas ym., 2021). Varhaiskasvatuksella on erilaisia toimintamuotoja. Näitä ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito, sekä avoin varhaiskasvatustoiminta kuten kerho- ja leikkitoiminta. Näistä yleisin on päiväkotitoiminta. (Opetushallitus, 2024a).

Suomessa varhaiskasvatuksen pedagogiikka perustuu vahvasti sosiokulttuuriseen oppimiskäsitykseen. Tällöin lasten arkiset ja päivittäiset kokemukset kulkevat käsi kädessä heidän oppimisen, kasvun ja kehityksen polulla. Tällöin on tärkeää huomata, että oppiminen ei pääty tietyn tuokion loppumiseen vaan on mukana jatkuvasti (Kangas ym., 2021, s. 22). Varhaiskasvatuksessa puhutaan kokopäiväpedagogiikasta, jossa kaikki päivän tilanteet ovat merkityksellisiä oppimisen, kasvun ja hyvinvoinnin osalta.

### 2.2 Varhaiskasvatustilanne ja -perusteet

Varhaiskasvatus on muuttunut vuosien saatossa ja sitä pyritään päivittämään yhteiskunnan tarpeiden, varhaiskasvatuksen toimintaympäristöjen sekä lain muutosten mukaan (Opetushallitus, 2024b). Varhaiskasvatuksen toimintaa ohjaa varhaiskasvatustilanne (540/2018) ja varhaiskasvatuksen perusteet. Laissa säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatuksen järjestämisestä ja tuottamisesta sekä varhaiskasvatuksen tietovarannosta. Varhaiskasvatukseen ovat oikeutettuja kaikki lapset, jotka eivät ole oppivelvollisuusikäisiä tai olosuhteiden sitä vaatiessa, myös vanhemmat lapset.

(Varhaiskasvatustalaki 540/2018, luku 1 § 1 mom.)

Varhaiskasvatuksen perusteet ovat Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys, jonka mukaan varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja varhaiskasvatus toteutetaan (Opetushallitus, 2024c). Varhaiskasvatussuunnitelmasta käytämme arjessa nimeä *vasu*, joten jatkossa myös työssä on tämä lyhenne. Varhaiskasvatus on kolmitasoista sisältäen valtakunnallisen, paikallisen ja lapsen henkilökohtaisen vasun (Opetushallitus, 2024a).

Valtakunnallinen vasu ohjaa yhtenäisiin varhaiskasvatustyön linjoihin. Se luo pohjan tasa-arvoiselle ja laadukkaalle varhaiskasvatukselle, huolimatta maantieteellisestä sijainnista. Paikallinen vasu laaditaan näiden perusteiden mukaisesti ja sitä tulee arvioida ja kehittää. Paikallisesti voidaan laatia suunnitelma joko koskemaan kaikkia toimintamuotoja tai kullekin toimintamuodolle erikseen. Tässä tulee huomioida mm. paikalliset erityispiirteet tai pedagogiset painotukset. Näissä suunnitelmissa voidaan siis tarkentaa valtakunnallisia suunnitelmia, mutta ei voida sulkea sieltä mitään pois. Paikallinen vasu muuttui 2017 henkilöstöä velvoittavaksi asiakirjaksi (Ranta, S., 2021 s.9). (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2022.)

Jokaiselle lapselle kirjataan myös oma, henkilökohtainen vasu. Tällä suunnitelmalla turvataan lapsen oikeus saada suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, hoidon ja opetuksen kokonaisuutta, jossa painottuu pedagogiikka. Lähtökohtana tulee olla lapsen etu ja tarpeet. Suunnitelmaa laatiessa tulee huomioida iän mukaisesti, myös lasten omia ajatuksia ja toiveita. Suunnitelma laaditaan yhteistyössä vanhempien kanssa. Vasuun kirjataan lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevia tavoitteita ja toimenpiteitä. Siinä huomioidaan lapsen osaaminen, vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja yksilölliset tarpeet. Tätä arvioitaessa tulee kuitenkin huomata, että muutoksen kohteena ei ole lapsi, vaan henkilöstön toimintatapa ja ympäristö. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2022.)

Tällöin on tärkeää, että ryhmän henkilöstöllä on yhteinen ajatus ja toimintatapa, jolla lasta voidaan arjessa tukea.

Vain reilu 10 vuotta aikaisemmin, vuonna 2015, muuttui päivähoitolaki, varhaiskasvatuslaiksi. Tällöin varhaiskasvatus muuttui lasten subjektiiviseksi oikeudeksi ja sille asetettiin kattavat tavoitteet. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2015.)

Vuonna 2018 tuli voimaan uusi varhaiskasvatuslaki. Tällöin uudistukset painottuivat henkilöstöön ja tiedontuotannon kehittämiseen. Henkilöstön tehtävämikkeitä selkeytettiin ja koulutustasoa nostettiin, jotta varhaiskasvatuksen laatua voitaisiin vahvistaa. Vuonna 2030 tämä tarkoittaa sitä, että päiväkohteissa tulisi kahdella kolmasosalla olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, joista vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Myös johtajan kelpoisuusvaatimuksia muutettiin ja jatkossa kelpoinen on varhaiskasvatuksen opettaja tai sosionomi ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Lasten oikeus varhaiskasvatukseen säilyi entisellään ja tällöin lapsen vähimmäisoikeus varhaiskasvatuksessa oli 20 tuntia viikossa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, n.d..)

1.8.2020 tähän tuli kuitenkin lakimuutos, jonka mukaan lapsella on oikeus koko-aikaiseen varhaiskasvatukseen, eikä se ole riippuvainen vanhempien työsäkäynnistä tai opiskelusta. Myös ryhmäkokoja pienennettiin kolme vuotta täytäneiden kohdalla niin, että lapsia on seitsemän yhtä kasvattajaa kohden (Valtioneuvosto, 2020.)

Vuonna 2022 varhaiskasvatuslain muuttuessa, päivittyivät myös perusteet, joissa tarkentui lapselle annettava kolmitasoinen tuki. Kolmitasoisessa mallissa jaotellaan annettava tuki yleiseen, tehostettuun ja erityiseen tukeen. (Opetushallitus, 2024d.) Viimeisimpänä 1.6.2023 tuli velvoite, jolla taataan tulevaisuudessa yhdenvertainen ja tasa-arvoa tukeva varhaiskasvatus. Tarkoituksena on edistää sukupuolten tasa-arvoa, kuitenkin huomioiden jokainen yksilönä. Lain tarkoituksena on myös ehkäistä syrjintää. (Opetushallitus, 2024e.)

### 2.3 Varhaiskasvatuksen laatu

Laatututkimukset ovat alkaneet suomalaisessa päivähoitossa 1990-luvulla. Laadun ja arvioinnin ympärillä on nähty erilaisia koulukuntia. Toiset ovat ajatelleet, että laatua voidaan arvioida vain varhaiskasvatuksen tavoitteiden pohjalta, kun toiset ovat ajatelleet sen subjektiiviseksi asiaksi, jota ei voida arvioida ollenkaan. Kolmas ryhmä on taas korostanut laadun arviointia asiantuntija-, teoria- ja tutkimustietoon pohjautuvaksi. Uudempi näkökulma on inklusiivinen laadun arvioinnin paradigma, joka ottaa samanaikaisesti huomioon kaikki edellä mainitut elementit. Tällöin huomioidaan yhtäaikaaisesti varhaiskasvatuksen tavoitteet, asiantuntijatiedot ja se tosiasia, että laatuun vaikuttavat myös subjektiivisuus ja kulttuuritekijät.

(Hujala & Turja, 2020, s. 323-324.)

Laatu ja laadukkuus ovat käsitteinä monisäikeisiä, mutta puhuttaessa näistä voidaan se useimmiten yhdistää asiakastyytyvyyteen (Hujala & Turja, 2020, s. 323). Laatu käsitteeseen myös vaikuttavat aika, paikka, kulttuuri, sekä kuka laatua määrittelee (Kangas ym., 2021, s. 172). Ranta Samulin mukaan (2021, s. 9) laatua usein peilataan rakenteellisiin asioihin kuten ryhmäkokoon, mutta nämä ovat vain osa sitä. Tärkeämpänä hän pitää toimintaa ja toiminnan sisältöä. Tutkimukset ovat osoittaneet varhaiskasvatuksen mahdollisuudet, osana suotuisaa kehitystä, mutta siitä hyödytään vain silloin, kun se on laadukasta. (Kangas ym., 2021, s. 7; Wiman, 2022, s. 56). Tällöin esiin nousee mitä varhaiskasvatuksessa pidetään tärkeänä, miten lapsiin suhtaudutaan ja kuinka pedagogisia käytänteitä toteutetaan (Hujala & Turja, 2020, s. 322). Tässä painottuvat sensitiivinen vuorovaikutus, lasten mielenkiinnonkohteiden huomiointi, oppimisympäristöjen rakentaminen lasten kanssa, välittävä huolenpito, lapsen tuki sekä leikin ja oppimisen mahdollistaminen. (Opetushallitus, 2024b.)

Pedagogiikka eli perinteisesti ymmärretty tapa toimia, jotta lapsen kasvu, oppiminen ja kehitys olisi tuettua, voidaan rakentaa neljän periaatteen mukaan. Ensimmäinen näkökulma on lapsen näkökulman huomiointi, toinen ammattilaisen aktiivinen havainnointi, kolmas kiinnittää huomion toimintaan ja

vuorovaikutukseen ja neljäs ohjaa henkilöstöä toimintaympäristöjen virittämiseen niin fyysisten, mutta myös henkisen ilmapiirin ja sosiaalisten sääntöjen kautta. Suomalainen pedagogiikka nähdään myös suunnitelmallisena ja tavoitteellisena toimintana. (Kangas ym., 2021, s. 12–14.)

Pedagoginen toiminta vaatii kuitenkin asiantuntijuutta ja henkilöstön yhteisen ymmärryksen siitä, miten lapsen hyvinvointia ja oppimista voidaan edistää (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018). Laadukas varhaiskasvatus edellyttää jokaisen henkilöstön jäsenen panosta ja halua auttaa vastavuoroisesti. Myös moniammatillista tiimiä voidaan pitää yhtenä laadun takeena (Sandberg, 2021, s. 24). On tärkeää huomioida, että jokaisen asiakkaana olevan lapsen ja perheen hyvinvointi on koko työyhteisön yhteinen asia (Fonsen ym., 2021, s. 154).

Jotta varhaiskasvatuksen laatua voidaan kehittää, täytyy sitä voida arvioida. Tällöin tulee tuottaa systemaattista tietoa varhaiskasvatuksen kehittämistarpeista ja vahvuuksista. Vuodesta 2015, on arviointi ollut lakisääteistä. Kansallinen koulutuksen arviointi (Karvi) toimii varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmän arvioinnin riippumattomana asiantuntijana. Karvi tukee tällöin mm. palveluntuottajien laadunhallintaa koskevissa asioissa. (Hujala & Turja, 2020, s. 321.)

Arvioinnin avulla tehdään näkyväksi varhaiskasvatus, sen tavoitteet ja toteutuminen. Arvioinnin keskiössä on henkilöstön toiminta. Arvioinnin avulla voidaan jäsentää ammatillista työtä, mutta tuoda esiin myös mahdollisuus kehittyä ja kehittää varhaiskasvatuksen toimintaa. Kehittyäkseen arviointi tulisi tehdä tiiviisti varhaiskasvatusta ja sen laatua parantavasta näkökulmasta, ei niinkään itseisarvoa kuvaavana ja ulospäin hyvältä näyttävänä. Arvioinnin tärkein tehtävä on kuitenkin tukea, että varhaiskasvatuslain määräykset toteutuvat, tukea varhaiskasvatuksen kehittämistä ja edistää lasten kehitystä, oppimista ja hyvinvointia (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 5 luku § 24). (Hujala & Turja, 2020, s. 322.)

Varhaiskasvatuksen järjestäjiä koskee itsearviointivelvoite, jonka toteuttamistapaa ei olla kuitenkaan laissa määritelty. Toimintaa tulee kuitenkin arvioida suunnitelmallisesti ja säännöllisesti, mutta myös moniäänisesti ottaen mukaan sekä lapset ja huoltajat. (Kangas ym., 2021, s. 173.) Arvioinnissa on kuitenkin riskinsä. Arviointi ei saa toimia luokittelun välineenä, vaan se tulee nähdä aina kehittämisen näkökulmasta. (Hujala & Turja, 2020, s. 322.)

Laadun arviointi ja siihen liittyvä kehittämistyö, ovat pedagogisen johtamisen keskeinen tehtäväalue. Kunnissa ja yksiköissä tulisi luoda rakenteet arvioinnille ja huolehtia, että se on johdettua ja tavoitteellista. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että arviointiprosessille löytyy tarvittava aika. Laadun arvioinnilla ja siihen liittyvällä kehittämistyöllä luodaan pedagogisen johtajan strategia. (Hujala & Turja, 2020, s. 334–335.)

#### 2.4 Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, Karvi

Karvi on julkaissut varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit, jotka pitävät sisällään olennaisia ja tavoiteltavia ominaisuuksia, jotta voidaan puhua laadukkaasta varhaiskasvatuksesta. Indikaattorit pohjautuvat varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatussuunnitelmien perusteisiin ja laajaan tutkimuskatsaukseen ja ohjaavat henkilöstöä ja järjestäjiä siinä, mitä varhaiskasvatuksessa pitäisi tapahtua, jotta lapsen etu ja laatu toteutuisi. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi), 2024.) Tällöin luodaan myös kansallisesti yhteinen pohja, jonka mukaan arviointia ja siitä seuraavaa kehittämistä voidaan toteuttaa. Indikaattorit itsessään eivät ole arviointiväline, vaan antavat tutkimusperustaisen pohjan sille, mistä laatu muodostuu. (Hujala & Turja, 2020, s. 324; Varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit, s. 3.)

Laadun arvioinnissa huomioidaan laadun prosessi- ja rakennetekijät, joiden avulla on tarkoitus arvioida ja ohjata kansallista, paikallista ja pedagogista toiminnan tasoa. Jokaiselle tasolle on Karvi laatinut laatua kuvaavat indikaattorit.

Laadun rakennetekijöissä huomioidaan se, kenen vastuulla on varhaiskasvatuksen toiminta, missä toiminta tapahtuu ja millaiset puitteet toiminnalle luodaan. Rakennetekijät ovat suhteellisen pysyviä ja niitä määrittävät mm. lait ja muut asiakirjat. Rakennetekijät ovat varhaiskasvatuksen järjestämiseen liittyviä reunaehtoja. Laadun prosessitekijöissä taas huomioidaan varhaiskasvatukseen asetetut tavoitteet, sisällöt ja niiden toteutuminen. Prosessitekijät toteutuvat pedagogisen toiminnan tasolla ja sisältävät mm. lasten ja henkilöstön välisen vuorovaikutussuhteen ja pedagogisen johtamisen. Tulee kuitenkin huomioida, että laatu koostuu näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Ne ovat keskenään riippuvaisia ja vuorovaikutuksessa keskenään. Jos toinen puoli ei ole laadukasta, ei toinenkaan sitä yksin ole. (Kangas ym., 2021, s. 174-175; Varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit, s. 7.)

Yksi laadun prosessitekijöistä on pedagoginen suunnittelu, dokumentointi, arviointi ja kehittäminen. Pedagogisesti hyvin suunniteltu ja monipuolinen toiminta innostaa ja haastaa lasta uuden oppimiseen. (Varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit, s. 40.) Pedagogiikan arviointia ja kehittämistä varten tarvitaan kuitenkin dokumentointia. Tällöin yksikössä tulee olla tarkoituksenmukaiset rakenteet ja käytännöt. Yllä oleva kokonaisuus vastaa laadullisen varhaiskasvatuksen laatuindikaattoreita ja sitä voidaan avata seuraavien kriteerien avulla:

- Onko toiminta suunniteltua ja tavoitteellista? Perustuuko toiminta varhaiskasvatuksen perusteisiin ja ammatilliseen tietoisuuteen lapsen oppimisesta ja kehityksestä ja arvioidaanko suunnitelmien toteutumista
- Huomioidaanko suunnittelussa lasten yksilölliset varhaiskasvatussuunnitelmat ja tarkastellaanko niitä suhteessa koko ryhmän tavoitteisiin?
- Perustuuko toiminta lasten tarpeesta, iästä ja kiinnostuksen kohteista? Kirjataan tavoitteita, dokumentoidaanko toteutumista ja arvioidaanko sovitulla tavalla?
- Onko toiminta lapsilähtöistä ja joustavaa? Huomioidaanko tavoitteissa lasten oppiminen, kehittyminen ja hyvinvointi?
- Toteutuuko arviointi säännöllisesti, huomioiden myös lapset, vanhemmat ja henkilöstön
- Arvioidaanko toiminta kehittämistyön näkökulmasta?

(Kangas ym., 2021, s. 175-177.)

Jos kriteerit jäävät toteutuksessa abstraktille tasolle tai seurannan menetelmät ovat epäselvät, eivät toiminnan tavoitteet konkretisoidu ja arviointi jää jokaisen subjektiiviseksi kokemukseksi. Systemaattinen seuranta, dokumentointi ja arviointi kertovat toiminnan todellisesta laadusta ja antavat työkaluja toiminnan kehittämiseen. Tulee myös huomioida, että varhaiskasvatuksen resurssit eivät anna mahdollisuutta siihen, että kaikkia osatekijöitä huomioidaan yhtäaikaista. Tällöin pohditaan, mitkä asiat ovat lasten hyvinvoinnin ja oppimisen kannalta tärkeitä arvioinnin kohteita. Arviointia tehtäessä on pidettävä yhteys toiminnan kehittämiseksi, joten vain arvioinnin ilosta tätä ei tehdä. Kehittämissankkeissa oli havaittu, että toimivaa voi myös olla yhteen laatuindikaattoriin keskittyminen ja siitä nousseisiin kriteereihin tai haasteisiin tarttuminen. (Kangas ym., 2021, s. 177–178.)

Karvi on luonut laadunarviointijärjestelmän, joka on monipuolinen digitaalipalvelu. Valssi nimeä kantavalla palvelulla, varhaiskasvatuksen järjestäjät voivat toteuttaa arviointitiedonkeruuta, saada toimijakohtaisia arviointiraportteja ja –yhteenvedoja sekä julkaista lakisääteisiä arviointituloksia. Mahdollisuus toteuttaa arviointitiedonkeruut Valssin avulla, toteutetaan arviointisuunnitelmakaudella 2024–2027. Valssin avulla varhaiskasvatuksessa voidaan ottaa käyttöön monipuolinen kattaus työkaluja, jonka avulla voidaan arvioida niin palvelua tukevia rakenteita, kuin sisällä tapahtuvaa ydinprosessia (suunnittelu, dokumentointi, arviointi, sekä kehittämisen suunnitelmallinen toiminta) (Kangas ym., 2021, s. 176). Valssin avulla voidaan toteuttaa tiedonkeruuta ja sen päätyttyä saada yhteenvedo vastaajien itsearvioinneista. Raporttia tarkastellaan ja siitä keskustellaan. Valssin käyttäjille tarjotaan myös tukea ja työpajamalleja arviointiraportin pohjalta käytävään pohdintakeskusteluun (Valssi, 2024.)

### 3 JOHTAJAN MERKITYS TIIMITYÖSSÄ

Työntekijöiden hyvinvointi on työyhteisön tärkein voimavara. Siksi johtamisella on tärkeä rooli. Johtaja tukee ammatillisia keskusteluja ja rohkaisee henkilöstöä kehittämään ja uudistamaan yhteistä toimintakulttuuria. Jokaisella varhaiskasvatuksen tiimillä on esihenkilö. Tässä kappaleessa puhumme varhaiskasvatuksen johtajan roolista. Hänellä on vastuu siitä, että tiimi tietää omat tehtävänsä ja tavoitteensa ja että tiimillä on toimiva tiiminvetäjä sekä resurssit toimimiseen (Salminen, 2017, s. 139). Johtaja on henkilö, joka pitää huolta siitä, että työntekijät toimivat organisaation asettamien tavoitteiden tai käytänteiden tai ajatusmallien mukaan (Fonsen, 2014, s. 28).

Johtaja ensisijaisesti päättää tiimin kokoonpanon. Hänellä on mahdollisuus miettiä ennakkoon työntekijöiden henkilökemioita, persoonaa, vahvuuksia ja muita työntekoon vaikuttavia asioita. Johtajalla on vastuu hyvästä henkilöstöjohtamisesta ja hänen on osattava ja ehdittävä suunnittelemaan ja järjestämään koko varhaiskasvatuksen toimintaa antaen näin toimintaedellytykset onnistuvalle tiimityölle (Ranta, 2023, s. 40).

Kirjassa *Voimauttava varhaiskasvatus* puhutaan palvelevasta johtamisesta ja toimintakulttuurista. Tällöin työyhteisön jäsenet kohtaavat toisensa arvostavasti, ja toiminnassa näkyy toista auttava ja tukeva työskentelymalli. Kaikki tämä on myös mallina lapsille. Onkin sanottu, että kun henkilöstö voi hyvin, myös lapset voivat hyvin. (Kangas ym., 2021, s. 29.)

Pedagoginen johtajuus on jaettua vastuuta varhaiskasvatuksen laadusta. Sen perustana on luottamus yhteisissä vuorovaikutussuhteissa. Tällöin jokainen varhaiskasvatusyhteisön jäsen sitoutuu yhteisten arvojen ja tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Varhaiskasvatuslain kautta varhaiskasvatuksen laadun rakentamiseen liittyy myös lasten ja huoltajien osallisuus (Holappa ym., 2021, s. 257). Voimaannuttava vuorovaikutussuhde taas korostaa dialogisuutta, palautteen antamisen, tuen ja kannustamisen kulttuuria. Tämän avulla niin työyhteisön kuin myös asiakkaiden kriittiset ja rakentavat kannanotot tulevat

kuulluksi ja täten johtajuus rakentuu konkreettisiksi toimiksi (Parrila & Mäntyjärvi, 2021, s. 3).

Vaikka organisaatioissa edelleen tarvitaan nimettyjä johtajia, on tarpeellista omaksua uudenlaisia toimintamalleja. Tutkimuksissa on todettu, että perinteinen johtajuus, jossa valta ja vastuu on yhdellä henkilöllä, heikentää yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Vastaavasti vuorovaikutussuhteet huomioiva johtajuus lisää sitä. (Parrila & Mäntyjärvi, 2021, s. 2.)

Hyvä johtajuus on pitkälti hyvää vuorovaikutusta. Se on kuuntelevaa ja hetkessä olevaa. Johtaminen vuorovaikutuksena on osa sosiokonstruktivistista maailmankuvaa. Siinä on kyse vuorovaikutuksessa tapahtuvasta todellisuuden rakentamisesta ja siihen liittyvistä kulttuurisista merkityksistä. (Wenström, 2020, s. 207.)

Amerikkalainen hallinnon professori Luther Gulick on jo 1930-luvulla luonut listan esihenkilön tärkeimmistä työtehtävistä. Gulick luetteli esihenkilölle kuuluvat tehtävät seuraavanlaisesti: suunnittelu, organisointi, henkilöstön hankinta ja kehittäminen, ohjaus ja johtaminen, koordinointi, raportointi ja budjetointi. (Kauhanen, 2018, s. 41.)

Johtajan velvollisuuksiin kuuluu järjestää lainmukaiset resurssit työn tekemiseen. Valtioneuvoston asetuksissa on määritelty työntekijöiden määrästä suhteessa lapsiryhmään (Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018, 1§). Sijaisten rekrytoiminen on johtajan vastuulla. Meidän työyhteisössämme johtaja sijaistaa viime kädessä itse, ellei sijaista saada. Työvuorosuunnittelu on yksi iso osa johtajan työnkuvaa, liittyen myös työhyvinvointiin (Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus 2022-2025, 3 luku 28 § 1 mom.). Esihenkilö laatii työvuorot, jos mahdollista, toiveita kuunnellen. Vuorohoitopäiväkodissa työvuorot pyritään tekemään tasapuolisesti, jolloin vastuu eri vuoroista jakaantuu tasaisesti. Työvuoroluettelo täytyy julkaista viikko ennen sen voimaan astumista. Työvuoroja tehdessä on noudatettava työaikalakia. Työvuoroja laatiessa on huomioitava työajan tasoittuminen, lepoajat ja lomat

(Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus 2022-2025, 3 luku 24 § 1 mom.; 3 luku 27 § 1 mom.; 4 luku 2 §.).

### 3.1 Positiivinen johtaminen

Johtajalla ja johtamisella on tärkeä rooli koko työyhteisön hyvinvoinnissa. Työyhteisöissä tuodaan asioita helposti esille negaation kautta. Meidän luontainen ajattelumme on keskittynyt enemmän vaistoamaan tilanteiden uhat (Wenström, 2020, s. 10). Positiivinen johtaminen nojaa ihmisten positiivisiin vahvuuksiin, niiden tunnistamiseen sekä myönteiseen palautteeseen. Tätä kaikkea varhaiskasvatuksessa opetetaan lapsille ja siitä puhutaan paljon lasten kanssa. Kuitenkaan nämä samat tiedossa olevat hyvät tavat kohdata työntekijöitä, eivät ole kaikkialla arkipäivää (Wenström, 2020, s.10). Positiivisessa johtamisessa on kyse esihenkilön aidosta kiinnostuksesta työntekijöitä kohtaan (Wenström, 2020, s.210). Positiivinen johtaminen edistää työyhteisön hyvinvointia ja sitä kautta oppimista, mutta huomionarvoista on myös se, että myös tuloksellisuus, tehokkuus ja laatu liittyvät positiivisen johtamisen seurauksiin. (Wenström, 2020, s.13.)

Positiivinen johtaminen lähtee ennen kaikkea vuorovaikutustaidoista ja keskusteleavasta johtamisesta. Positiivinen johtaminen huomio koko ihmisen ja siihen kuuluvat vuorovaikutus sekä tunteet. Positiivinen johtaminen on työntekijöiden kuuntelemista ja heihin tutustumista. Työntekijöillä voi olla paljon kokemusta ja tärkeää tietoa. ”Ihmistä kannattaa kuunnella, ikään kuin äänen saansa olisivat kultajyviä, joiden putoilemista kannattaa odottaa”. (Juuti & Vuorela, 2002, s. 92.)

Jokaisessa päiväkodissa on omanlaisensa työtapo. Vaikka vasu on yhteinen kaikille, on jokainen varhaiskasvatusyksikkö omanlainen yksikkönsä ja yksiköillä on puolestaan monenlaisia tapoja ilmentää varhaiskasvatusta. Avainasemassa ovat tietenkin työntekijät, mutta johtajalla on oma tärkeä rooli työ-  
kulttuurin kehityksessä. Johtaja luo tietynlaisen ilmapiirin ja vaikuttaa myös osaltaan työmotivaatioon. Kun mietitään millä tavalla toimitaan eri tilanteissa

tai millä tavalla kohdataan perheet tai mitä asioita arvostetaan, on johtajalla iso vaikutus näiden asioiden miettimisessä ja työkuulttuurin muodostamisessa. (Ranta, 2023, s. 57.)

Kiireen merkitys vuorovaikutukseen on iso. Kiireen keskellä ei pysty keskittymään ja unohtaa asioita. Ei enää muisteta, onko juuri tästä asiasta jo aikaisemmin puhuttu. Kiire voi johtua liiallisesta työmäärästä, jolloin kaikkia töitä ei ehdi tekemään ja ne alkavat pikkuhiljaa kasaantumaan. Töiden kasaantuminen luo puolestaan stressiä. Kiireinen ilmapiiri on yksi syy heikentämään työpaikan sisäistä vuorovaikutusta. (Arpeeti, 2021.) Itse olemme saaneet olla sellaisen johtajan alaisuudessa, jolla on aikaa työntekijöille. Johtajan huoneeseen on ovi auki ja matala kynnyks, sinne on työntekijä aina tervetullut. Työntekijöiden kuuntelemisella ja aidolla kohtaamisella on äärimmäisen iso merkitys koko tiimin työhyvinvoinnille.

Positiivinen johtaminen liittyy humanistiseen ihmiskäsitykseen, joka korostaa yksilöä ainutlaatuisena, merkityksellisenä sekä motivoituneena ja sitä kautta ihmiselle syntyy myös palo suoriutua työstään hyvin (Wenström, 2020, s. 38).

### 3.2 Myönteinen tunneilmapiiri

Positiivisen johtamisen taustalla vaikuttaa positiivinen psykologia. Se on psykologian yksi osa-alue, joka tutkii tieteellisesti asioita, jotka edistävät ihmisen hyvinvointia. 2000-luvun taitteessa Martin Seligman, Amerikan psykologiyhdistyksen (APA) puheenjohtajana, halusi olla edistämässä positiivisten ilmiöiden tutkimusta ihmisen hyvinvoinnin edistäjänä. Samaan aikaan tutkittiin negatiivisten asioiden merkitystä sekä mielenterveyttä kuormittavia ongelmia. Taustalla olivat maailmansodat, jotka suuntasivat silloista psykologian tutkimusta vahvemmin mielenterveyden ongelmiin sekä traumaattisten kokemusten jättämiin jälkiin. (Wenström, 2020, s. 41.)

Positiivinen psykologia tutkii myönteisiä asioita, taitoa vastoinkäymisten kohtaamiseen sekä muutoksiin, omien mielipiteiden tarkastelua, kaikkien tunteiden hyväksymistä ja vahvuuksien löytämistä (Wenström, 2020, s. 45). Esihenkilön yksi tehtävä on toimia positiivisen ja myönteisen työkulttuurin eteenpäin viejänä. Hän rohkaisee, innostaa ja motivoi työntekijöitään omassa työssään. Esihenkilö kannustaa kehittämään ja luomaan uutta. (Wenström, 2020, s. 53.)

Positiiviseen johtamiseen ja positiiviseen organisaatioon kuuluu yhtenä tärkeänä osa-alueena myönteiset tunteet ja tunneilmapiiri. Tämä toimii myös käänteisesti niin, että tällaisen johtamistavan tuloksena syntyy myönteisiä tunteita sekä hyvää tunneilmapiiriä. (Wenström, 2020, s. 39.) Positiiviseen johtamiseen kuuluu ripeä puuttuminen epäkohtiin, ennen kuin ne aiheuttavat epätietoisuutta ja mielipahaa tai kärjistyvät. Satu Haber on sanonut: ”Vaativinta erilaisten ihmisten johtamisessa on varhainen puuttuminen ristiriitoihin. Johtajan on puututtava asioihin heti.” (Jabe, 2017, s. 77.) Tällä tavalla toimimisella on suuri merkitys tiimien hyvinvointiin ja työkykyyn. Asiat selvitetään eikä niitä jätetä leijumaan tai lakaista maton alle. Jos työpaikalla vallitsee luottamuksellinen ja myönteinen ilmapiiri, työntekijät uskaltavat ilman pelkoa kysyä ja kyseenalaistaa asioita (Jabe, 2017, s. 78).

Myönteinen tunneilmapiiri on siis iso kokonaisuus, joka sallii erilaisten ihmisten mielipiteet. Jokaisella on vastuu sanoittaa ajatuksiaan, jotka harmittavat ja luovat pikkuhiljaa negatiivista mielialaa.

### 3.3 Työhyvinvointi

Hyvinvoiva työyhteisö on johtajalle äärimmäisen tärkeä voimavara. Hyvä esihenkilö huolehtii työntekijöistä, heidän jaksamisestaan ja motivaatiosta. Mielenniintoiset, tiimiä sekä varhaiskasvatusryhmää palvelevat ja tukevat koulutukset ovat useimmiten esihenkilön päätettävissä. Kun esihenkilö tuntee työntekijöitä ja heidän vahvuuksiaan, hän voi olla tukemassa mielekkäiden koulutuksien kautta hyvinvoinnin lisäämistä ja työmotivaatiota. Hyvällä johtamisella rakennetaan kantavaa kivijalkaa hyvinvoinnille (Wenström, 2020, s. 39).

Hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö tuntee työssäolon mukavaksi ja pitää työstään. Kun johtaja tutustuu henkilöstöön ja luo hyvää työilmapiiriä, hän edesauttaa työntekijän kokonaisvaltaista hyvänolon tunnetta ja työssä viihtymistä. Kun töissä on hyvä olla, työntekijä jaksaa myös kotona. Lisäksi tyytyväinen ja tasapainoinen työntekijä on valmis kohtaamaan tilanteita, joissa kokee epävarmuutta, mutta se ei kuitenkaan kuormita. Johtajalla on velvollisuus kehittää työyhteisön työhyvinvointia kartoittamalla tilannetta säännöllisesti ja tekemällä tarvittavia muutoksia. Työhyvinvoinnin on kuvattu vaikuttavan koko organisaation menestykseen positiivisesti ja lopulta se näkyy tuottavuudessa, laadussa ja työn houkuttavuudessa. (Kauhanen, 2018, s. 114-115.)

Hyvä ja positiivinen vuorovaikutus ja miellyttävät suhteet työyhteisöön ovat keskeisessä roolissa positiivisessa organisaatiossa (Wenström, 2020, s. 102). Johtaja, jolla on positiivinen asenne, tekee töitä rakentaakseen myönteisen ihmissuhdeverkoston ympärilleen. Työntekijöistä välitetään aidosti ja heille annetaan aikaa. Tällöin johtaja toimii positiivisen ilmapiirin esimerkkinä. (Wenström, 2020, s. 52.) Yllättävän pieni asia voi rikkoa myönteisen työilmapiirin. Myönteisen ilmapiirin vallitessa, tämäkin on helpompi käsitellä, sillä positiivisesti ajatteleva johtaja tarttuu epäkohtiin eikä pelkää hankaliakaan työtehtäviä. (Wenström, 2020, s. 206.)

Esihenkilön tärkeä malli positiivisesta toimintakulttuurista kantaa hedelmää, kun se on todellista ja aitoa. Silloin työntekijä kokee ilmapiirin myönteisenä, on innostunut, motivoitunut ja sitoutunut työhön ja omaan ammatilliseen kasvuun. Positiivinen toimintakulttuuri antaa työkaluja myös mahdollisiin haasteisiin puuttumiseen ja niistä selviämiseen. (Wenström 2020, s.53.)

### 3.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä ovat arvokkaita tilanteita, jotka täytyy nähdä positiivisena tapana hoitaa työntekijän työssäjaksamista. Onnistuneella kehityskeskustelulla on iso merkitys työntekijän hyvinvoinnille ja

sitä kautta koko työyhteisölle sekä omalle tiimille. Kehityskeskustelun pohjaksi tarvitaan kuitenkin luottamus työntekijän ja esihenkilön välillä (Wenström, 2020, s. 191). Kehityskeskustelut tarvitsevat myös esihenkilön ja työntekijän välillä tapahtuvia arjen kohtaamisia, jotta kerran vuodessa tapahtuvassa kehityskeskustelussa esihenkilöllä on näkemys työpaikan arjesta ja sen kulttuurista. Kehityskeskustelu ei pysty korvaamaan puuttuvaa luottamusta tai arjen vuorovaikutusta (Wenström, 2020, s. 191). Luottamukselliset kehityskeskustelut ovat työntekijälle tärkeä kanava kertoa omia mielipiteitään ja ajatuksiaan. Keskustelussa kiinnitetään huomiota erityisesti työntekijän omiin vahvuuksiin ja katsotaan samalla tulevaisuuteen, omiin tavoitteisiin ja kehityskohteisiin. Sanna Wenström kirjoittaa, että positiivinen kehityskeskustelu on vahvuus- ja työntekijälähtöistä. (2020, s. 191.)

Organisaatioissa on myös näkyvillä ryhmämuotoiset kehityskeskustelut. Sen tarkoituksena on vahvistaa tiimin yhteistä näkemystä, visiota, yhteisiä arvoja, mutta myös yhteisiä tavoitteita ja pelisääntöjä. Sen avulla ryhmä voi nostaa esiin jäsenten vahvuuksia ja miettiä niiden mahdollisuuksia tiimin hyväksi. Ryhmäkeskustelulla halutaan tukea jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuoda tietoisuuteen muiden jäsenten tehtävät ja vastuut. (Lindholm & Salminen, 2014, s. 131.) Ryhmäkeskustelut eivät kuitenkaan korvaa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja (Lindholm & Salminen, 2014, s.134).

### 3.5 Oma kokemus kehityskeskustelusta

Kehityskeskustelun voi toteuttaa monella tapaa. Useimmiten istutaan esihenkilön työhuoneessa keskustelemassa, esihenkilö oman työpöydän takana ja työntekijä toisella puolella. Asetelma muuttui, kun esihenkilö tuli istumaan työntekijän vierelle. Tiedämme esihenkilöitä, jotka ovat ehdottaneet yhteistä lounasta, juoksulenkkiä, pitkää yhteistä kahvihetkeä tai jotain muuta tapaa, joka tapahtuu työpaikan ulkopuolella. Tapoja on niin paljon kuin on esihenkilöitä. Tästä voisi varmasti enemmän keskustella kunkin työntekijän kanssa, jotta löytyisi kaikille mielekäs tapa. Tämä yhteinen hetki on kuitenkin tarkoitettu

ensisijaisesti työntekijää varten, ollen siksi kovin arvokas ja tärkeä. Kaikkein antoisinta kehityskeskustelu on silloin, kun sen kautta myös esihenkilö kokee saaneensa voimaa ja uutta ajateltavaa (Wenström, 2020, s. 192). Sille varataan riittävästi aikaa. Johtajan on hyvä aikatauluttaa oma aika väljästi silloin, kun on kehityskeskustelujen aika.

## 4 TIIMITYÖ

### 4.1 Tiimityön historia

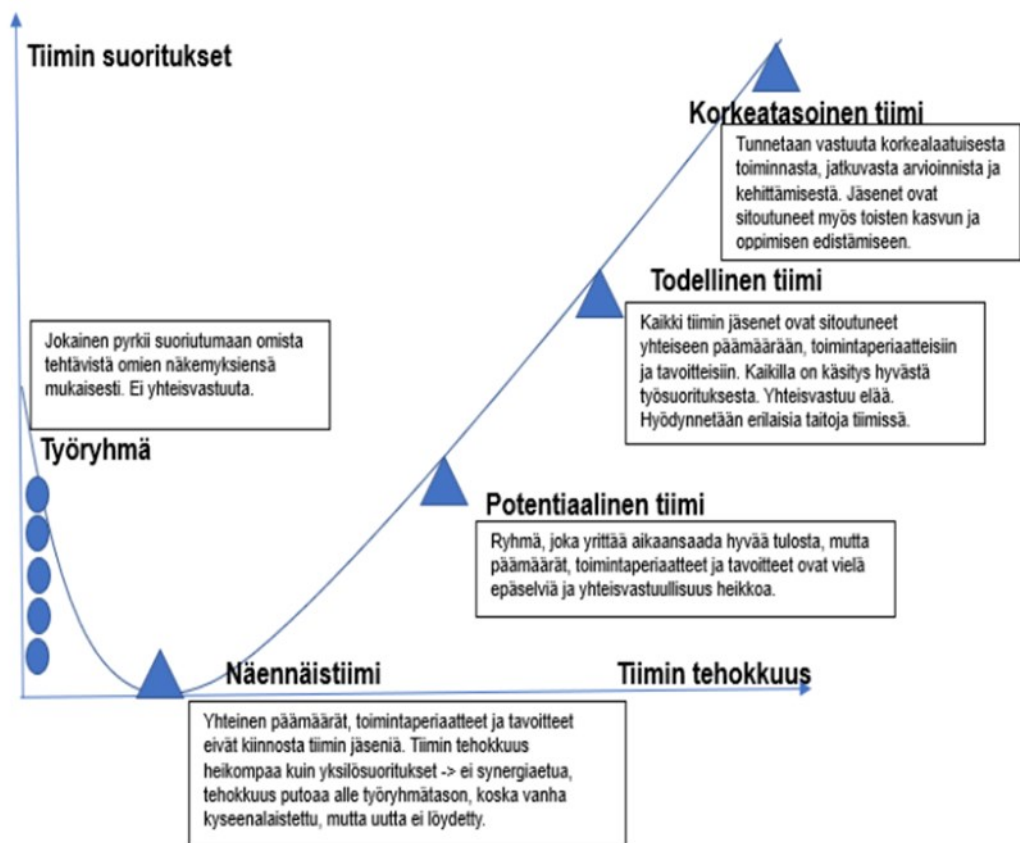
Päiväkotien toimintakulttuuri on ollut aina vahvasti yhdessä tekemistä. Tiimikäsité on saavuttanut varhaiskasvatuksen 2000-luvun alussa. (Ahonen, 2023, s. 15.) Työtä on tehty paljon ryhmänä. Jo aikoinaan tarkkaan määritellyistä vastuualueista luovuttiin, koska ajateltiin sen olevan lempeämpi tapa toimia yhdessä (Ahonen, 2023, s. 135). Tiimillä ja ryhmällä on kuitenkin ero. Ryhmä voi olla mikä tahansa joukko ihmisiä, jotka tekevät työtä yhdessä yhteisen tavoitteen eteen, mutta he eivät osallistu sen suunnitteluun. Tietoa jaetaan, mutta yhteinen vastuu ja päämäärä puuttuu. Tiimi sen sijaan työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi itse aktiivisesti suunnitellen työtään ja pohkien, kuinka tavoitteisiin päästään. (Lönroth, ym., 2021, luku 1, kohta Tiimin sykkivä sydän.)

### 4.2 Tiimin kehitys

Tiimit elävät jatkuvasti, kun uusia työntekijöitä tulee ja vanhoja lähtee. Tiimin dynamiikkaan vaikuttavat myös loma-ajat, jolloin henkilöstöä helposti siirretään yksiköstä tai ryhmästä toiseen. Tiimissä pienetkin muutokset ovat vaikuttavia. Jopa yhden jäsenen puuttuminen heikentää tiimin tehokkuutta. Muutosten ilmaantuessa, niistä olisi tärkeää puhua ja miettiä kuinka asiat hoidetaan tästä eteenpäin. Arjessa tämä helposti unohtuu, ja silloin ihmetellään, kun asiat eivät suju kuten ennen. (Seppänen, 2022, s. 20, 24.)

Ryhmän kehitysvaiheet on havainnut Bruce Tuckman jo vuonna 1965. Kirjassa ”Ryhmä toimivaksi”, on kerrottu Tuckmanin havainnot eri vaiheista. Kehitysvaiheet on nimetty; muodostumisvaiheeksi, kuohuntavaiheeksi, yhdenmukaisuusvaiheeksi, toimivan työskentelyn vaiheeksi ja lopetusvaiheeksi. Tämä ovat yleisesti tunnetuin kehitysmalli. (Jääskeläinen, 2022, s. 35.)

Tiimin kehityksestä on puhunut R. Ranta, joka on tuonut julki viisi erilaista kehitysvaihetta, jotka tiimi käy läpi (2021, s. 16). Parrila ja Mäntyjärvi ovat työssään puhuneet tiimin kehityskaaresta (kuva 1). Tässä kehityksen muutoksessa tiimi muovautuu työryhmästä, korkeatasoiseen tiimiin. (Fonsen ym., 2021, s. 152.) Alle olemme käyneet läpi nämä kehitysvaiheet ja pyrkinneet tuomaan niihin erilaiset näkemykset yllä olevien vaiheiden mukaisesti. Kun puhutaan ryhmän kehityksestä, käy se läpi neljä vaihetta, jonka jälkeen vaiheessa viisi ryhmä päättyy. Tiimin kehityksessä käydään läpi viisi vaihetta, jolloin viides on tiimin huippuaikaa.



Kuva 1. Tiimin kehityskaari (Parrila & Mäntyjärvi 2021, 152).

Ensimmäistä vaihetta on kuvattu tilanteeksi, jossa on joukko ihmisiä, mutta ei vielä paljon yhteistä (R. Ranta, 2021, s. 16). Ihmiset pystyvät sietämään enemmän erilaisuuksia, koska haluavat olla osa ryhmää, mutta eriävät ajatukset luovat kitkaa (Fonsen ym., 2021, s. 152). He eivät vielä tiedä, kuinka heidän kuuluksi olla ja siksi seuraavat muiden toimintaa. Tässä hetkessä enemmistön mielipiteellä on suuri merkitys. (Seppänen, 2022, s. 21.) Henkilöt toimivat ilman yhteisvastuuta ja toivovat, että joku ottaa vastuun toiminnasta. Lapsissa tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä, koska yhteisiä päämääriä ei ole (Fonsen ym., 2021, s. 152). (Jääskeläinen, 2022, s. 35.)

Toisessa vaiheessa pohditaan tiimin sääntöjä. Jäsenet tiedostavat, että yhteisillä päämäärillä on merkitystä, mutta motiivi niiden rakentamiseen puuttuu. Omaa paikkaa hakiessaan saattaa jäsenten kesken syntyä kilpailua ja yhteen törmäyksiä (Seppänen, 2022, s. 21). Tämä vaihe saattaa olla hyvinkin tehoton, koska vanhat tavat ovat kyseenalaistettu, eikä uusia tapoja vielä ole. Vaihe saattaa olla myös raskas, mutta on myös tärkeä osa kehitystä (Jääskeläinen, 2022, s.36). (Fonsen ym., 2021, s. 152.)

Kun kuohunnasta päästään yli, pystyy tiimin jäsenet kuuntelemaan erilaisia näkemyksiä ja on halu löytää yhteiset työtavat. Yhteiset päämäärät saattavat olla vielä epäselviä. (Fonsen ym., 2021, s. 153.) Tämä vaihe nostaa kuitenkin esiin me-henkeä, ja jäsenet tunnistavat toistensa vahvuuksia ja kehittämiskohteita (Jääskeläinen, 2022, s. 37). (R. Ranta, 2021, s.35.)

Neljännessä vaiheessa tiimi on jo kehittymässä ryhmäksi, joka pystyy ja osaa toimia yhdessä. Tässä vaiheessa voidaan jakaa vastuuta ja tiimin jäsenet luottavat toisiinsa. Ryhmä hyödyntää tehokkaasti toistensa vahvuuksia ja pystyy käsittelemään myös kritiikkiä. (R. Ranta, 2021, s.42.) Tässä todellisen tiimin vaiheessa, jäsenet kantavat vastuun työn laadusta ja tuloksesta yhteisesti (Fonsen ym., 2021, s. 153). (Jääskeläinen, 2022, s.37-38.) Tiimillä on yhteiset tavoitteet pedagogiikan ja tiimin kehitykselle. Tähän vaiheeseen pääsevät

ryhmät, saavat olla tyytyväisiä omasta tiimistään. Tämä on useimpien ryhmien korkein taso. (Fonsen ym., 2021, s. 153.)

Viides vaihe on tiimin huippuaikaa. Silloin käytetään kaikkien tiimien jäsenten vahvuuksia hyväksi ja kaikki ovat sitoutuneita ryhmän yhdessä muodostamaan, korkeatasoiseen tapaan toimia. (R. Ranta, 2021, s.16.) Jäsenet ovat valmiita tukemaan myös toisen oppimista ja kasvua. Tiimissä arvioidaan toimintaa ja halutaan kehittyä. (Fonsen ym., 2021, s. 153.)

Ennemmin tai myöhemmin myös tämän tiimin on aika siirtyä eteenpäin. Tavoitteet on saavutettu ja mahdollisesti edessä on tiimin jäsenten vaihtumista. Vaikka ryhmä on jo työnsä tehnyt, on lopetusvaihe yhtä tärkeä kuin muutkin vaiheet. Tämä vaihe saattaa herättää paljon tunteita, joihin on hyvä varautua. (Jääskeläinen, 2022, s.38.) Ryhmän kehittyminen toimivaksi tiimiksi on haastavaa, sillä samaan aikaan kun tiimi kipuilee oman kasvunsa kanssa, varhaiskasvatuksen pienet ja heidän perheensä ovat arjessa läsnä.

Työyhteisön yhteishengellä, me-hengellä on tällöin konkreettinen merkitys. Hyvä me-henki lisää työhyvinvointia ja sen on sanottu vaikuttavan jopa fyysiseen terveyteen. Se vaikuttaa yksittäiseen työntekijään ja täten myös asiakaisiin, eli perheisiin ja lapsiin. Me-henkeä voidaan rakentaa ja ylläpitää arkisilla asioilla, kuten kuulumisten kysymisellä ja kiittämisellä. (Seppänen, 2022, s. 117.)

Tiimi tarvitsee myös ryhmäytymistä, jota voidaan tukea ohjatusti niin työpäivällä tai vapaa-ajalla tapahtuvana toimintana (Seppänen, 2022, s. 24). Ryhmäytymistä tuetaan myös nykyisessä varhaiskasvatusyksikössämme. Idea oli lähtöisin Heliltä, tämän opinnäytetyön toiselta kirjoittajalta. Meillä toimintaa kutsutaan Pulinapiiriksi. Olemme pyrkineet säännöllisesti viettämään aikaa vapaa-ajalla, erilaisissa toiminnoissa. On lenkkeilty, askarreltu ja hiljennytty äänimaljoille. Toiminnalla on pyritty vahvistamaan henkilöstön yhteisöllisyyttä, joka tukee myös työyhteisönä toimimista. Toiminta on vapaaehtoista, ja henkilöstön itse järjestämää vapaa-ajan toimintaa.

#### 4.3 Oma kokemus tiimityön muodostumisesta

Omaamme oman kokemuksen tiimityöstä, joka toimi korkeatasoisesti, luoden laadukasta varhaiskasvatusta yhdessä muiden kasvattajien kanssa. Tiimi oli pieni, siihen kuului päiväkotiyrittäjä sekä viisi varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa. Tiimi oli tehokas ja tiimin jäsenistä muodostui nopeasti tiivis joukko.

Yrittäjä kokosi tiimin oman intuitionsa avulla. Hänellä oli visio oman päiväkodin toimintakulttuurista ja siihen nojaten yrittäjä löysikin sopivia työntekijöitä ympärilleen. Nopeasti kävi selväksi, että olimme kaikin varustettu pienellä yrittäjyyden siemenellä ja teimmekin työtä aivan kuin olisimme itse olleet yrityksen omistajia. Joka päivä työ piti hoitaa niin hyvin, että asiakkaat halusivat ostaa saman palvelun myös jatkossa. Heillä oli kuitenkin mahdollisuus ostaa palvelu muualtakin. Positiivisella markkinoinnilla oli iso osuus ja siihen kaikki työntekijät sitoutuivat.

Tämän tiimin muodostumisessa ei ollut kuohuntavaihetta, vaan yrittäjän selkeä visio ja tapa kohdata asiakasperheet ja lapset olivat niin vahvana esikuvana, ettei ollut minkäänlaista tarvetta kyseenalaistaa sitä eikä muita tapoja toimia. Jokainen löysi omat vahvuusalueet nopeasti ja koko työyhteisö hyödynsi niitä toista kunnioittaen ja hyväksyen sen, ettei kaikkien tarvinnut osata kaikkea.

Tiimi toimi yrittäjän rinnalla vahvasti, päämääränä yhteinen, laadukas varhaiskasvatus. Luottamus toisiimme oli vahva. Tiimin jäsenet pystyivät miettimään, mitkä toimintatavat ovat toimivia, mitkä ei. Siinä isossa roolissa oli yrittäjä, joka kuunteli työntekijöitään ja arvosti heidän ajatuksiaan ja ideoitaan. Meillä oli mahdollisuus olla ennakkoluulottomia ja saimme kokeilla erilaisia työtapoja. Yhteinen päämäärä oli alusta asti selvä, joten jäsenet pyrkivät yhteistyöhön ja nostivat toistensa osaamista esille. Tiimin jäsenet luottivat toisiinsa ja jakoivat aitoa vastuuta. Vastuuta antoi myös yrittäjä. Halusimme toimia laadukkaasti ja tehokkaasti hyödyntäen vasuihin pohjautuvaa tietoa kaiken perustana.

Tiimin hitsaantumista edisti halu viettää aikaa yhdessä myös työn ulkopuolella. Yhteisillä kokemuksilla, matkoilla ja tapahtumilla, oli iso merkitys tiimin muodostumisessa. Yhteinen kokemuspohja kantoi tiimiä ja toi uusia ideoita, joihin

kaikkien oli helppo lähteä mukaan. Ilmapiiri oli rento, meillä oli töissä hauskaa. Johtaja huolehti myös työyhteisön työhyvinvoinnista, jolla oli iso osuus työssä jaksamisessa, sillä olihan varhaiskasvatustyö silloinkin jo kuormittavaa.

Yhden aikakauden päätyttyä, myös tämä huipputiimi hajosi. Siihen liittyi yrityksen laajeneminen ja tiimin hajoaminen. Tällöin oli tärkeää, että asiasta sai puhua ääneen. Monenlaiset tunteet olivat pinnassa pitkään, mutta samaan aikaan laadukas varhaiskasvatusarki piti edelleen hoitaa, niin kuin se myös tehtiin.

#### 4.4 Positiivisuustekijät ja tuloksellisuus

Tiimin kehittymiselle ja toimivalle vuorovaikutussuhteelle tulee luoda myös *positiivisuustekijöitä* ja *tuloksellisuustehtäviä*. Positiivisuustekijöitä on kuvattu erilaisina laatutavoitteina, joiden toteutumista tulisi yhdessä keskustellen arvioida. Parhaiten arviointi toimii, jos jokainen tiimin jäsen arvioi tekijöitä ensin itse ja tämän jälkeen tiimi keskustelelee niistä yhdessä. Jokainen vaikuttaa arki-työn, omien asenteiden kautta työilmapiiriin, työhyvinvoinnin edistämiseen ja myös tiimin tuloksellisuuteen. Tämä vaatii tiimiltä yhteistä luottamusta. Parilla on kuvannut positiivisuustekijöitä seuraavilla nimikkeillä; *luottamus, kunnioitus, toverillisuus, viestintä, rakentava vuorovaikutus, moniarvoisuus ja optimismi*. (Fonsen ym., 2021, s.154-155.)

Positiivisuustekijät ovat keskeisiä tiimin suorituskyvyn kannalta, mutta ne eivät yksistään tee tiimistä huipputiimiä vaan siihen vaikuttaa myös *tuloksellisuustehtävät*. Näitä ovat *tiimijohtajuus, yhdensuuntaisuus, resurssit, oppiminen ja tavoitteellisuus, päätöksentekokyky, vastuullisuus ja muutoskyky*.

Nämä yhdessä luovat tiimistä laadukkaan ja ammatillisen. Ilman toista, ei työ voi olla laadukasta vaan tiimin tulee voida rakentaa yhteistä pedagogista tietä, jolla laadukas varhaiskasvatus voidaan toteuttaa. (Fonsen ym., 2021, s.160-161.)

Tiimillä on tällöin *johtaja*, jonka rooli ja tehtävänkuva on selkeä ja se tukee tiimiä kokonaisuutena. Myös ne tiimit, jossa johtajuus on korkealla tasolla, on jokaisen jäsenen rooli, vastuu ja tehtävät selkeästi määritelty. Johtajuuteen sitoudutaan ja se nähdään yhteisenä vastuuna. Tällöin puhutaan jaetun johtajuuden ilmapiiristä, jolloin muilla tiimin jäsenillä on kyky kantaa johtajuutta tarpeen mukaan. Tällöin varhaiskasvatuksen arki toimii, vaikka opettaja ei olekaan paikalla. (Fonsen ym., 2021, s.160-161.)

Tiimi tarvitsee myös *päätöksentekokykyä*. Jaetun johtajuuden myötä halutaan kuulla kaikkien mielipiteitä mahdollisimman laajasti, joka antaa uusia näkemyksiä, mutta myös hidastaa prosessia. Tällöin tiimin jäsenet tietävät mistä ollaan päättämässä ja milloin, ja saavat tarvittavat taustatiedot mielipiteen muodostamiseksi. Silti jäsen on valmis sitoutumaan päätökseen, vaikka se ei olisi samanlainen kuin oma. (Fonsen ym., 2021, s.163.)

*Luottamusta* tukee, että jokainen pitää kiinni yhteisistä sopimuksista. Luottamuksen kehittyminen on perusedellytys tiimin kehitykselle ja se vie aikaa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka muodostaminen vie oman aikansa, sen voi menettää kuitenkin hetkessä. (Fonsen ym., 2021, s. 155-156.) Tiimillä on kuitenkin *yhteinen käsitys* tarkoituksesta ja tehtävistä ja se omistaa tulokset yhteisesti. Näissä painottuvat johtajuusosaaminen, vuorovaikutustaidot, sitoutuminen siihen mitä lupaa ja ammattitaito. Tiimin johtajan, yleisesti opettajan vastuulla on, että jokainen jäsen tietää, miten toimimalla lasten oppiminen ja hyvinvointi voidaan taata. Näistä yhteisesti puhumalla voi jokainen toteuttaa omaa perustehtäväänsä yhteisen näkemyksen hyväksi. (Fonsen ym., 2021, s. 161-162.) Tähän liittyy myös *kunnioitus*, joka liittyy osin myös luottamukseen. Silloin jokainen nähdään tärkeänä ja annetaan mahdollisuus osallisuuteen, kuitenkin ilman pelkoa omista mielipiteistään. (Fonsen ym., 2021, s. 157.) Tätä tuetaan yhteisillä pelisäännöillä ja jaetuilla vastuualueilla. Henkilön tulee tällöin itse reflektoida, onko tämä vastuu se mitä pystyn ja on mielekästä kantaa mukanaan.

Kun vaikeista asioista voidaan puhua selkeästi ja tehokkaasti, puhutaan *vies-tinnän ja rakentavan vuorovaikutuksen taidoista*. Tähän liittyy myös

tiedonkulku. Ryhmän työskentelyä ei voi saada toimimaan, jos esim. lapsen vasussa keskusteltuja asioita ei tuoda koko ryhmän tietoon. Myös lastenhoitajien tekemät havainnot ja keskustelut perheiden kanssa on tärkeää tuoda koko tiimin tietoisuuteen. Pedagogisen johtajuuden keskeisimmäksi vahvuudeksi onkin nostettu viestinnän ja tiedon kulku. (Fonsen ym., 2021, s. 158.) Jos yhteisissä keskusteluissa nousee esiin ristiriitoja, niitä usein pelätään ja ne halutaan lakaista pöydän alle (Seppänen, 2022. 140). Konfliktit antavat kuitenkin mahdollisuuden uusiutua, jos niistä voidaan puhua rakentavasti. Jos tiimin jäsenet ovat asioista aina samaa mieltä, tiimin kehitys ja kasvu ei jatku (Salmi-nen, 2017, s. 119). (Fonsen ym., 2021, s.158-159).

Rakentava palaute ei ole koskaan aiheena helppo, mutta sen oppiessaan antaa se uudenlaiset eväät mm. moniammatilliseen oppimiseen ja reflektointiin. Tällöin tiimi saattaa joutua huomioimaan myös *resursseja* eli sen mitä heillä on, ei sitä mikä heiltä puuttuu. Tiimi pyrkii keskittymään niihin asioihin, joihin se voi oikeasti vaikuttaa. Jäsenten vahvuudet on tunnistettu ja otettu käyttöön. He myös tunnistavat työn fokuksen ja voivat keskittää osaamisensa silloin, kun joku on poissa. (Fonsen ym., 2021, s. 162.)

*Optimismi* tukee sitä, että kaikki tiimin jäsenet tietävät mitä tavoitellaan ja heillä on yhteinen päätepiste. Tiimin jäsenet ovat innostuneita ja tiimissä vallitsee positiivinen ilmapiiri, josta jokainen ottaa oman vastuun. Menneisyyden haasteisiin, epäonnistumiseen tai negatiivisuuden kehään ei jäädä kiinni. Tiimi on tällöin yhdessä määritelty, millainen tiimi se haluaa olla. (Fonsen ym., 2021, s. 159.) Tätä tukee myös *yhteenkuuluvuudentunne, eli toverillisuus*. Toverillisuus herättää leikkimielisyyttä ja yhteistä iloa. Lapselle on tärkeää nähdä, että kasvattaja nauttii olosta hänen kanssaan. Huumori ja ilo auttavat myös henkilöä haastavissa tilanteissa. Toverillisuuteen kuuluu myös empatiakyky. (Fonsen ym., 2021, s. 157.)

Työelämä on alati mukana *muutoksessa* ja siksi joustavuus on tiimin keskeinen toimintatapa. Tiimeissä on myös *moninaisuutta*, joka voidaan nähdä tiimiä täydentävänä tai erottavana, riippuen kuinka avoimena sen näemme. Muutokseen ja moninaisuuteen liittyy usein vastarintaa, mutta tätä ei tule hyväksyä

vain muutoksen tai pelon takia. Muutoskykyyn liittyy myös keskeneräisyyden sietäminen. Varhaiskasvatuskin nähdään paikkana, jossa tietyt asiat voidaan laittaa to-do listoille, mutta paljon pitää pystyä näkemään myös prosessina, jonka päättämisestä ei ole täyttä varmuutta. (Fonsen ym., 2021, s. 164.) Moninaisuus on rikkaus, jota ei tule nähdä vain henkilökemiana. Jos erilaisuutta peilataan aina henkilökemiaan, ajattelemmeko, että tiimi ei toimi, koska henkilökemiat eivät kohtaa? Eli tuemmeko tällöin sitä, että emme kuitenkaan arvosta erilaisuutta, eli moninaisuutta. Kuitenkin työpaikalla jokaisen tulisi voida olla oma itsensä. Oman tai työkaverin ainutlaatuisuuden hyväksyminen lisää vahvuuksien tunnistamista. Tiimeissä voi toimia niin introvertteja, kuin ekstroverttejä. Introvertti kaipaa tietoa etukäteen, jotta voi käsitellä asiaa rauhassa, kun ekstrovertti pystyy reagoimaan asioihin nopeasti ja äänekkäästi. (Salminen, 2017, s. 28-29.) Kun vielä huomataan, että työskentelyn tehostamiseksi tarvitaan erilaisia persoonia voi tiimi saada enemmän kuin kukaan muu (Seppänen, 2022, s. 76). (Fonsen ym., 2021, s. 159.)

Tällöin voidaan hyödyntää myös tiimiälyä. Tiimiäly katsotaankin yhdeksi ryhmän ominaisuudeksi. Kun tiimissä tunnistetaan nämä erilaiset persoonat, ammatillinen osaaminen, kokemus ja historia, tukee se ryhmän yhteistä tavoitetta. (Salminen, 2017, s. 27.) Tiimiäly vaatii myös hyviä yhteistyötaitoja, jolloin jokainen jäsen täydentää toistaan. Yksinkertaisesti se voi tarkoittaa sitä, että yhdellä ideoita pulppuaa jatkuvalla syötöllä, kun toinen osaa palauttaa niitä sopivassa määrin maanpinnalle. Kolmas ottaa jo koppia sovituista toiminnoista, ja neljäs on suunnitellut työlle aikataulun. Kaikkia tarvitaan, kaikilla on tärkeä rooli ja tärkein asia eli yhteinen tavoite. (Seppänen, 2022, s. 114.)

Tiimin yhteinen halu jatkuvaan arviointiin, *oppimiseen* ja kehittämiseen, tukee heidän ammatillista kehitystensä. Jaettu ammatillinen oppiminen on pedagogisen laadun vahvistamisen ja oppivan yhteisön edistämisen väline. Kun omaa oppimistansa tuo tiimitasolla näkyväksi, voidaan niistä hyötyä enemmän, kuin vain yksilötasolla. Tosin yksilötason oppimisella on myös paikkansa. Jokainen kokee omalla tavallaan, millaista osaamista haluaisi kehittää. Nämä keskustelut taas tukevat työhyvinvointia ja siten koko tiimin toimintaa. (Fonsen ym., 2021, s. 162–163.)

*Vastuu* tiimin jäsenenä on läsnä kaikkialla, mutta se nähdään tiimin yhteisenä, eikä niinkään yksilön kykynä. Tiiminä meidän vastuumme on toimia sovittujen asioiden mukaan, ja myös tukea toisiamme näin toimimaan. Tiimi välttää yksittäisen jäsenen syylistämisen, koska se taas vaikeuttaa vuorovaikutussuhteita. Opettaja on vastuussa ryhmän pedagogisesta toiminnasta, mutta sen toteutumisesta on vastuussa myös muut tiimin jäsenet. Jokaisella tiimin jäsenellä on kuitenkin vastuu toimivasta yhteistyöstä ja päämäärien saavuttamisesta. (Fonsen ym., 2021, s.163.)

Tiimin toiminta heijastuu aina lapsiryhmään. Kun tiimi voi hyvin ja yhteistyö on toimivaa, näkyy se aikuisten vuorovaikutuksen laadussa ja tämän myötä lapsiryhmän ilmapiirissä. Yhtä yksinkertaisesti asia toimii myös toisinpäin. On tutkittu, että tiimin toimimattomuus lisäsi lasten ongelmakäyttäytymistä, näistä yhtenä kiusaamista. Aikuisten keskinäiset tavat olla vuorovaikutuksessa ja suhteessa toiseen, toimivat mallina lapsille. (S. Ranta, 2021, s. 32). Samuli Rannan tutkimuksen mukaan, varhaiskasvatuksen opettajat kertovat tiimin olevan joko työnkeskeinen voimavara tai sen kuormittavin tekijä (Fonsen ym., 2021, s. 149). Aikuisten väliset valtasuhteet tekevät tiimityöstä haastavaa (S. Ranta, 2021, s. 33). Varhaiskasvatuksen eräänä haasteena on aiemmissa tutkimuksissa todettu, että asiantuntija-alueet ovat epäselvät, henkilöstöllä on monia erilaisia rooleja ja työn organisointi on toimimaton (Fonsen ym., 2021, s. 72).

#### 4.5 Roolit

Varhaiskasvatuksessa tiimi muodostuu useimmiten *varhaiskasvatuksen opettajasta, varhaiskasvatuksen lastenhoitajasta* sekä *varhaiskasvatuksen sosionomista* tai toisesta lastenhoitajasta. Tiimissä voi olla myös varhaiskasvatuksen erityisopettaja ja ryhmäavustaja. Jokaisella on erilainen koulutus ja täten erilainen tulonäkökulma varhaiskasvatukseen (Ahonen, 2023, s. 135).

Varhaiskasvatuksen asiantuntijat- kirjassa, tunnistettiin *varhaiskasvatuksen opettajalle* neljä laajaa asiantuntijuuden ja osaamisen aluetta. Nämä ovat substanssi, eli ydinosaaminen, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen, jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen liittyvä osaaminen ja pedagogiseen johtajuuteen liittyvä osaaminen. (Fonsen ym., 2021, s. 93.)

Substanssiosaamisessa painottuivat; varhaiskasvatuksen ja lapsuuden yhteiskunnalliset, kulttuuriset ja teoreettiset lähtökohdat; varhaiskasvatuksen arvot, asenteet ja eettisyys; lapsen kasvu, kehitys, oppiminen ja hyvinvointi; varhaispedagogisten sisältöjen ja menetelmien hallinta; sekä pedagoginen suunnittelu, organisointi, ohjaus, toteutus, havainnointi, dokumentointi ja arviointi. (Fonsen ym., 2021, s. 93.)

Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen koostuivat yhteistyöosaamisesta, sensitiivisestä vuorovaikutusosaamisesta, sekä työn kielellisestä hallinnasta ja viestintätaidoista (Fonsen ym., 2021, s. 95). Jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen liittyvä osaaminen koostuu tiedonhallintaosaamisesta, jatkuvasta ammatillisesta kehittämisestä, sekä muutoksessa työskentelyn taidoista (Fonsen ym., 2021, s. 96).

Pedagogiseen johtajuuteen liittyy työyhteisön ja toimintakulttuurin kehittämisosaaminen, johtajuus ja johtamistaidot (Fonsen ym., 2021, s. 97). Edellä mainitut muodostavat yhdessä varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden kokonaisuuden. Voidaankin todeta, että asiantuntijuus muodostuu monitahoisista- ja tasoista tehtävistä. Pedagoginen asiantuntijuus sisältää koko ryhmän eli aikuisten ja lasten oppimisen mahdollistamisen ja oppimisprosessin ohjaamisen näkökulmat. (Fonsen ym., 2021, s. 98.)

Keskeistä työssä on pedagogisen toiminnan suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Lisäksi työhön kuuluu lapsen kehitykseen ja oppimiseen liittyvä yhteistyö ja vanhempien osallistumisen mahdollistaminen varhaiskasvatuksen kehittämisessä. (Fonsen ym., 2021, s. 87.)

*Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan* opinnoissa luodaan alalle perusta. Yhteiskunta kuitenkin muuttuu, samoin ympäröivä maailma, joka määrittelee uusia tapoja lasten oppia ja voidakseen hyvin. Tällöin uuden tiedon sisäistäminen ja soveltaminen toimintatapoihin, ovat keskiössä. Vaikka opettajalla on kokonaisvastuu toiminnan pedagogisesta kokonaisuudesta, kaikki ammattiryhmät osallistuvat päiväkodin toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Moniammatillisuus on yksi laadukkaan varhaiskasvatuksen voimavara, kun kaikkien osaaminen on käytössä. (Fonsen ym., 2021, s.113-114.)

Varhaiskasvatuksen lastenhoitajien osaaminen on kiteytetty yhteiseen osaamiseen ja eriytyneeseen osaamiseen. Yhteiseen osaamiseen kuuluvat eettisyys, toimintaympäristön ja varhaiskasvatuksen perustehtäviin liittyvä osaaminen sekä varhaiskasvatuksen osaamiseen, yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen. Eriytyvään osaamiseen liittyvät varhaiskasvatus-, sekä lääkehoito- ja terveysosaaminen. (Fonsen ym., 2021, s.115.)

*Varhaiskasvatuksen sosionomi* on uusi nimike, joka tulee lainvoimaiseksi vuonna 2030. Moniammatillisuutta arvostetaan, jotta lasten hyvinvointia ja kasvua voidaan parhaalla mahdollisella tavalla tukea (Fonsen ym., 2021, s. 128). Koska nimike on uusi ja vasta rakentumassa varhaiskasvatukseen, avaamme työn mahdollisia sisältöjä tarkemmin ja laajemmin kuin kahta aiempaa.

Sosionomin osaamisalueina korostetaan yhteistyötä perheiden kanssa, palvelujärjestelmäosaamista sekä moniammatillista yhteistyötä ja verkostotyötä. Sosionomin pedagogista osaamista kuvataan valmiutena tukea lapsen kokonaisvaltaista kasvua sekä ymmärrys kasvatuksen yhteisöllisyydestä ja yhteiskunnallisista ehdoista. (Fonsen ym., 2021, 132.) Asiantuntijat-kirjassa nostetaan esiin, että sosionomilla on sellaista pedagogista erityisosaamista, jota muulla henkilöstöllä ei koulutuksen perusteella ole samassa määrin (Fonsen ym., 2021, s. 133).

Sosionomin sosiaalipedagoginen osaaminen ja varhaiskasvatusopinnot tuottavat yleistä osaamista, jolla voidaan tukea lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen

arjen vuorovaikutustilanteissa. Pedagoginen osaaminen ei ole niinkään opetus- ja opetussuunnitelmaosaamisessa vaan kasvatus- ja hyvinvointiosaamisessa. (Fonsen ym., 2021, 133.) Tällöin se nähdään kokonaisvaltaisen ihmisen ja yhteisön jäsenenä kasvamisen tukemisena sekä hyvinvoinnin pedagogiikan osaamisena, eli sosiaalipedagogisena osaamisena (Fonsen ym., 2021, s. 134).

Sosionomin osaamisessa korostuu lapsen kohtaaminen kaikkine tarpeineen ja mahdollisuuksineen ja jokainen arjen vuorovaikutustilanne tarjoaa kasvun mahdollisuuden. Sosionomi myös ymmärtää, että arjen tilanteet, kuten huolenpito lapsen perustarpeista ovat niin ikään arjen perustehtäviä, mutta myös tärkeitä lähtökohtia hyvinvoinnin rakentumisen näkökulmasta. Tällöin voidaan viestiä, että lapsi on arvokas ja hyväksytty. Sosionomi osaa myös havaita, jos lapsen perustarpeissa on puutteita ja tunnistaa lapsen ja perheen tuen tarpeita. Sosiaalipedagogiseen osaamiseen kuuluu myös empaattinen työskentely, joka tukee lapsen tunteiden käsittelyä. (Fonsen ym., 2021, s. 134–135.)

Arkilähtöinen sosiaalipedagogiikka tukee perheen elämänhallintaa. Kuitenkin on osattava tunnistaa vahingollisia arjen tunnuspiirteitä ja tällöin auttaa perhettä pääsemään niistä eroon. Sosionomi tukee perheitä työskentelemällä päivittäin lasten kanssa, jolloin hän saattaa huomata esimerkiksi käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia. Myös tavatessa perheitä haku- ja tuonti tilanteissa, voi sosionomi tehdä havaintoja vanhempien toiminnoissa tai perhetilanteissa. Sosionomi myös osaa ottaa huolen puheeksi. Lapsi on kuitenkin aina yksilö, mutta myös perheen jäsen ja tämä tulee ottaa huomioon, kun huoli nostetaan esiin. Sosionomi osaa myös huomioida kulttuurierot. (Fonsen ym., 2021, s. 137-139.)

Sosionomilla on mahdollisuus tukea perhettä avun hakemisessa. Silloin tarvitaan kuitenkin laajaa tunnistamista perheen sosiaalisesta todellisuudesta. Täähän tarvitaan pitkäaikaista yhteistyötä ja rinnalla kulkemista perheen kanssa. On myös tärkeää tunnistaa perhepalveluiden verkostoa ja toimintatapoja, jotta hän osaa tarvittaessa ohjata oikeiden palveluiden piiriin. Perheen ollessa asiakkaana myös muilla palveluilla, on sosionomi silti perheen tukena ja voi

osallistua perhettä koskevaan verkostoyhteistyöhön. Sosionomi näkee työnsä ennaltaehkäisevänä lastensuojelutyönä, mutta tunnistaa myös roolinsa lastensuojelutyöntekijänä yhteistyössä muiden kanssa. Työskentely tapahtuu dialogisesti, perheen osallistumista tukien, heidän ratkaisujaan kunnioittaen ja voimavarat huomioiden. (Fonsen ym., 2021, s. 138-139.)

Sosionomin sosiaalisena asiantuntemuksena nähdään lapsi paitsi yksilönä myös yhteisön ja yhteiskunnan jäsenenä. Päiväkodissa lapsi on vertaisryhmän jäsen, joka tukee lapsen kasvua, oppimista ja hyvinvointia. Sosionomi osaa havaita vertaisryhmän suhteita ja tunnistaa mahdollisia ongelmia. Hän myös tukee lasten osallisuutta osana yhteisöä, eli kuulumista yhteisöön (Fonsen ym., 2021, s.137). Tällöin osaaminen painottuu yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja yhteisölliseen kasvatukseen. (Fonsen ym., 2021, s. 135.)

Yksi tärkeimmistä sosionomin tehtävistä on kuitenkin pedagogisen suhteen luominen kasvattajan ja lapsen välille. Tämän käsitteen on luonut saksalainen teoreetikko Herman Nohl. Suhteen lähtökohtana on lapsen kohtaaminen ainutlaatuisena ja arvokkaana, jolloin kasvattajan tulee tukea lasta pyrkimättä sovittamaan häntä tiettyyn muottiin tai kasvattajan omiin odotuksiin. Tällöin keskiössä ovat keskinäinen kunnioitus, luottamus ja rakkaus, joka perustuu avoimuuteen, joustavuuteen, tilannekohtaiseen toimintaan ja herkkyyteen ja myös mahdollisuuksien huomioimiseen. Kasvattajalla on tietty auktoriteetti, joka ohjaa lapsen kasvua, mutta niin, että lapsella on mahdollisuus kasvaa omana itsenään ja omien potentiaalien mukaiseksi. Tällöin kasvattaja ja lapsi ovat subjekteja, eikä kumpikaan ole toisen toiminnan kohde. Tällöin puhutaan dialogisesta kasvatuksesta. (Fonsen ym., 2021, s. 136.)

Monialaisessa verkostotyössä huomioidaan myös työyhteisöosaaminen. Sosionomi osaa arvioida ja kehittää tiimin toimintaa, tunnistaa yhteistoiminnallisen oppimisen mahdollisuuksia ja toteuttaa työn kehittävää tutkimusta. Sosiaalipedagogisessa työotteessa näkyy oman työn, kokemusten ja oman työntekijäposition reflektointi niin yksin, kuin yhdessä tiimin kanssa. Reflektiivinen työote ja sen kehittäminen, onkin yksi sosionomin osaamisalueista. (Fonsen ym., 2021, s. 140.)

Vaikka jokainen tiimin jäsen on hakeutunut erilaisia opinpolkuja pitkin varhaiskasvatukseen, kaikkien osaamista tarvitaan ja koko tiimiä pitää tukea. Jokaisen jäsenen vahvuus on samalla tiimin vahvuus ja tiimin vahvuus on erilaiset tiimin jäsenet. Tiimityössä vastualueiden selkeyttäminen on koko tiimin etu, mutta myös lapset hyötyvät siitä. (Ahonen, 2023, s. 135.)

#### 4.6 Tiimisopimus

Näitä tiimin erilaisia persoonia ja vahvuuksia voidaan vahvistaa yhteisellä tiimisopimuksella. Tällöin jokainen tietää tiimin tehtävän, yksilön vastuun ja merkityksen yhteisessä tiimissä. Tiimisopimus on työkalu, jonka avulla luodaan yhteinen toimintakulttuuri ja säännöt. Sopimusta ohjaavaa mallikaavaketta ei kannata rakentaa liian yksityiskohtaiseksi. Tällöin se ohjaa vahvasti tiimin ajattelua, ja täten voi estää tiimikohtaisten oivallusten syntyä. Puolistrukturoidulla kaavakkeella voidaan varmistaa tiimityön kannalta tärkeimpien asioiden käsittely. (Ahonen, 2023, s. 146-147.)

Tiimisopimuksessa on tärkeää avata erilaisia käsitteitä ja pohtia, kuinka ne näkyvät meidän tiimissämme. Esimerkiksi avoimuus voi tarkoittaa, että työyhteisö jakaa omaa ammatillista osaamistaan tiimin kesken tai, että tiimi sitoutuu avoimesti keskustelemaan myös kriittisistä palautteista. Tällöin olisi myös tärkeää, että sopimukseen kirjataan, milloin palautetta annetaan, miten sitä vastaanotetaan ja milloin tälle on hyvä hetki. (Ahonen, 2023, s. 147-148.) Tällöin täytyy huomioida, että pelkästään persoonasta riippuvainen palaute on epäammattimaista, mutta sen liittyessä työssä toimimiseen, kuten epäasialliseen käytökseen lapsia kohtaan, tulee siihen puuttua (Ahonen, 2023, s. 257).

Palautteen antamiseen voidaan myös sopia erilaisia mallilauseita, joita käyttämällä henkilöstö voi, ehkä jopa helpommin antaa palautetta toiselle. Tapa voi kuulostaa vastaanottajasta kankealta, mutta antaa myös tiedon siitä, että palautteen antaminen ei ole toiselle helppoa, mutta hän haluaa toimia yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaan. Tämä tieto voi helpottaa myös palautteen

vastaanottajaa, jolloin oma reflektio on helpompi käynnistää. (Ahonen, 2023, s. 257-258.)

Tiimisopimuksessa on hyvä olla kirjattuna myös ammattiryhmien vastualueet. Vaikka laki osaltaan ohjaa vastualueita on tärkeää, että jäsenet tietävät mitä se tarkoittaa meidän tiimissämme. (Ahonen, 2023, s. 148.) Esimerkkinä voidaan pitää perheiden kanssa käytäviä vasukeskusteluja. Erilaisia keskusteluja seuranneena on hyvin erilaisia käytänteitä siitä kuka keskusteluja pitää. Osa ammattilaisista on vahvasti sitä mieltä, että tämä on vain opettajan työtä, kun toisaalla opettajalla on vastuu, mutta keskusteluja saa käydä muutkin tiimin jäsenet. Myös tiimin jäsenten vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet on hyvä kirjata, jotta niitä voidaan hyödyntää jaettaessa vastuuta ja pedagogista toimintaa suunniteltaessa (Ahonen, 2023, s. 148).

Vahvuudet ovat työntekijän työhyvinvoinnin kulmakivi. Kun henkilöstö saa käyttää vahvuuksiaan, hän kokee elämän merkityksellisemmäksi. Tämä taas edistää yksilön yleistä hyvinvointia, mutta myös tuottavuutta. (Uusiautti, 2019, s. 44.)

Sopimukseen on hyvä kirjata myös palaverikäytännöt. Mitä palavereissa käydään läpi ja mitkä asiat sinne eivät kuulu? Tiimeissä olisi hyvä keskustella tasavertaisesta niin lapsiryhmän pedagogiikasta, mutta myös tiimityöstä. Sopimukseen voidaan myös kirjata, milloin opettajan SAK- aika, eli suunnittelu-, arviointi-, ja kehittämistyöaika toteutuu (Ahonen, 2023, s. 151). Voidaan myös ajatella, että arjessa esiin tulevia juoksevia asioita, kuten Matin kadonneita kurahousuja, ei täällä keskusteltaisi, vaan sille olisi oma paikkansa. Nämä juoksevat asiat voidaan keskustella yhteisellä valkotaululla tai viestiviholla. Juoksevia asioita voi arjessa nousta esiin paljon ja näistä keskustelu vie myös aikaa. (Ahonen, 2023, s.149-150.)

Toinen helposti aikaa vievä asia on asioista purnaaminen. Toki työhyvinvoinnin kannalta tämä on myös tärkeää, mutta helposti se lähtee suurena lumipalloeheksena liikkeelle ja imee mukaansa kaiken. Tälle voidaan antaa paikkansa, mutta ennalta sovitusti. (Ahonen, 2023, s. 150.) On hyvä myös kirjata, onko

tiimipalaverin vetovastuu vain yhdellä vai onko se kiertävä (Ahonen, 2023, s. 149).

Sopimuksessa on myös hyvä näkyä, kuinka toimimme kasvatusyhteistyön kannalta. Tällöin tulee sopia ainakin, miten tiedonkulku perheille, mutta myös tiimin sisällä toteutetaan. Tärkeää on myös keskustella, kuinka perheet kohdataan ja millaiset vuorovaikutuskäytännöt näitä ohjaavat. (Ahonen, 2023, s. 152.)

Omassa ryhmässämme on viestintä ollut tiimin yhteisenä kehityksen kohteena. Tällöin on pohdittu, kuka viestii, minkä asian ja milloin, jotta tieto kulkisi, mutta ei useaan kertaan. Viikoittaisesta tiedottamisesta perheille vastaa opettaja ja päivän kuulumisten vaihtoon on kehitelty oma viestipohja. Tiimin sisällä tiedotetaan myös vasu-keskusteluissa nousseita asioita ja keskustellaan myös tulevista vasu-keskusteluista, koska kaikkien näkemyksiä arvostetaan. Opettajien ja varhaiskasvatuspäällikön yhteisessä palaverissa, peda-palaverissa, nousseita asioita opettaja tiedottaa myös tiimilleen. Myös kerran kuukaudessa oleva koko talon palaveri tuo informaatioita. Paljon on siis tiedotettavaa, eikä sen tuominen kaikkien tietoisuuteen ole itsestäänselvyys vaan vaatii jokaiselta panostusta ja asian tärkeyden huomaamista.

Tiimisopimus on yksi konkreettinen askel kohti yhteistä tiimiä. Tämä vaatii myös sen, että sopimusta tulee noudattaa. Kiireinen arki saattaa nujertaa tiimissä sovittuja toimintoja, ja tämän vuoksi arvioinnilla on tärkeä rooli. Arviointi olisi hyvä kirjata, jotta se myös toteutuu. Arviointitieto tuo esiin erilaisia oivalluksia, ja niistä yhdessä puhumalla voidaan toimintaa kehittää. (Ahonen, 2023, s. 152.)

Työhyvinvoinnin silmin on tiimityöllä suuri merkitys. Parrilan (2014) tekemän tutkimuksen mukaan varhaiskasvatushenkilöstö koki yhtenä suurena työhyvinvointia heikentävänä tekijänä toimimattoman tiimin. Tämä liittyi erilaisiin kasvatuskäytäntöihin, yhteisten sopimusten sitoutumattomuuteen ja vuorovaikutuksen haasteisiin. (Fonsen ym., 2021, s. 149.) Henkilöstö saattoi tuntea myös

yhteenkuuluvuuden puutetta, joka lisäsi stressiä ja heikensi työilmapiiriä (Kangas ym., 2021, s. 29).

Moninaisilla vuorovaikutussuhteilla, joita tiimin jäsenet käyvät keskenään on suuri merkitys, kun mietitään pedagogista päämäärää. Se edellyttää jatkuvaa reflektiivistä keskustelua, joka johtaa tiimin sitoutumiseen ja yhteiseen oppimiseen. On tärkeää, että ammattilaiset yhdessä rakentavat pedagogista näkökulmaa juuri niiden lasten tarpeisiin kenen kanssa he silloin toimivat. (Fonsen ym., 2021, s. 148–149.)

Samassa tutkimuksessa myös todettiin, että noin puolet vastaajista kokivat työyhteisön ja tiimin lisäävän henkilön työhyvinvointia. Kun tiimi toimii se lisää positiivista ilmapiiriä ja lisäsi työn mielekkyyttä. Työn mielekkyyden kokeminen, ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisäsivät myös oman asiantuntijuuden rakentumista, joka vaikuttaa aina varhaiskasvatukseen laatuun saakka. (Fonsen ym., 2021, s. 73, 150-151.) Henkilön hyvinvointia tukevat myös hyvät vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen tuki. Nämä voivat suojata myös uupumukselta. Siksi olisikin tärkeää, että varhaiskasvatuksessa kiinnitettäisiin enemmän huomioita työyhteisön ja tiimien vuorovaikutukseen ja heidän välisiin sosiaalisiin suhteisiinsa. (Fonsen ym., 2021, s. 149.)

#### 4.7 Vuorovaikutuksen merkitys

Työyhteisökouluttaja Iina Rytikangas puhuu seitsemän K:n vuorovaikutuksesta. Siihen kuuluvat sanat: ”keskity, kuuntele, kerro, kysy, kunnioita, kannusta ja kiitä”. (Rytikangas, 2011, s. 68-70.) Tärkeää on, että kaikille annetaan rauha puhua ja tuoda oma näkemys esiin. Toista ei keskeytetä eikä oleteta tietävämmä mitä toinen aikoo sanoa, vaan ollaan kiireettömästi läsnä. Tällöin keskitymme kuuntelemaan ja olemme aidosti kiinnostuneita. Samalla luodaan turvallinen ja kannustava ilmapiiri. Tarkentavia kysymyksiä voidaan kysyä, jotta mikään ei jää arvailun tai epätietoisuuden varaan. Jokaisella on oma mielipiteensä, mutta kuulijalla se voi olla erilainen. Kuitenkin toisen mielipiteen

kuunteleminen loppuun asti on kunnioittavaa ja se voi luoda pohjan hedelmälliselle dialogille. (Rytikangas, 2011, s. 68-69.)

Rytikangas pitää tärkeänä, että keskustelun lopuksi kiitetään (2011, s. 70). Tällä pienellä sanalla on tärkeä tehtävä. Se kertoo, että kuulija on kiitollinen mahdollisuudesta kuunnella ja myös kertoja kiittää mahdollisuudesta avautua hänelle tärkeästä asiasta. Kiittäminen kertoo, että olen kuunnellut sinua. Kerptomisella on iso merkitys työyhteisöissä. Kukaan ei voi aavistaa toisen ajatuksia, olettaa toisen tietävän vaan oma mielipide täytyy itse kertoa.

Tiimin muodostamisen alkuvaiheessa vuorovaikutuksella on iso vaikutus tiimin ryhmäytymiseen ja arjen pelisääntöjen löytämiseen. Mitä enemmän tiimissä keskustellaan, sitä paremmin löydetään yhteinen sävel. Vuorovaikutus on kuitenkin paljon muutakin kuin sanoja. Se on tapa puhua ja eläytyä. Vuorovaikutustilanne on sitä herkempi, mitä vaikeammasta asiasta puhutaan. Siksi on tärkeää miettiä, millä tavalla ja millaisilla sanoilla asian otan puheeksi, sekä konkreettinen syy palautteen antamiselle. Vuorovaikutustilanteessa sanojen lisäksi merkittävä osuus on omalla kehonkielellä sekä niillä sanoilla, jotka jäävät aivan kuin ilmaan roikkumaan, mutta niitä ei sanota ääneen. (Rytikangas, 2011, s. 67.)

Suurin merkitys toimivalla vuorovaikutuksella on tiimiin ja koko työyhteisöön. Kun tiimillä on sovitut asiat kunnossa, on työn tekeminen ja perheiden kohtaaminen helppoa. Perheillä on kuitenkin isoja odotuksia varhaiskasvatuksen suuntaan. Jos varhaiskasvatuksen tiimi voi näyttää, että homma toimii, se on positiivinen tekijä ja luo sitä kautta luotettavuutta ja varmuutta asiakkaisiin eli perheisiin. Tiimin on luotava käytänteet, miten sovitut rakenteet valjastetaan käyttöön oman lapsiryhmän kanssa. (Ahonen, 2023, s. 277-278.)

Vuorovaikutuksella on merkitystä työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Ilman motivaatiota, on vaikea tehdä työtä laadukkaasti. Hyvät työyhteisötaidot, joihin vuorovaikutus kuuluu, vievät työpaikan toimintaa positiivisella otteella eteenpäin. Työyhteisötaitoihin kuuluu yhteisen hyvän lisääminen, oman mielipiteen esille tuominen asiallisesti ja toisia kuunnellen, halu ottaa ja antaa rakentavaa palautetta, työkaverin vilpittömän auttaminen, positiivinen asenne työhön ja

työkavereihin sekä selkeät päämäärät omalle työlle. (Rytikangas, 2011, s. 110.) Nämä kaikki toimintatavat tarvitsevat vuorovaikutusta, dialogia. Ilman sitä ei työntekijä eikä johtaja pysty kehittymään eikä kehittämään.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuksen tarve

Tapoja tehdä tiimityötä on yhtä monta, kuin on sen tekijöitäkin. Varhaiskasvatus on ala, joka on ollut uusien tuulien vietävänä, eikä muutokset lopu ehkä koskaan. Koemme, että tiimityö on yksi muutoksen kohteista ja sillä on suuri merkitys varhaiskasvatuksen arjessa.

Opinnäytetyöllämme haluamme selvittää, mitkä asiat vaikuttavat, jotta henkilöstö kokee olevansa osa hyvää tiimiä. Pohdimme myös, miten johtamisella voidaan tiimityötä tukea ja kuinka tämä kaikki vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun. Opinnäytetyön tilaaja, Jämijärven kunta; varhaiskasvatus, on myös halukas tietämään, mitä tiimityöltä tänä päivänä odotetaan. Tätä tietoa voi hyödyntää tulevaisuuden tiimejä rakentaessa ja tästä keskusteltaessa.

### 5.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen tekemisestä sovittiin alkuvuodesta 2024. Tällöin kuitenkin sovimme, että työ aloitetaan kesän jälkeen. Syksyn aikana kirjoitimme tietoperustaa ja 9.10.24 julkaisimme työhön kuuluvan kyselyn. Alun perin kyselyn oli tarkoitus olla auki 1.10.24 -31.10.24, mutta tämä muuttui loppuvaiheessa. Kyselyä jaettiin omassa työyhteisössä, josta sitä sai jakaa myös muille alan ammattilaisille. Jaoimme kyselyn myös Facebookissa kolmessa eri alaan kohdentuvassa ryhmässä. Kysely oli lopulta auki 9.10.24- 13.10.24. Työn valmistumisaika pyritään pitämään vuoden 2024 loppuun mennessä, mutta työn tilaaja on valmis tästä myös joustamaan.

### 5.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä kerromme valituista tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä. Työmme on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, jolla haluamme tutkia varhaiskasvatuksen tiimityötä, sisältäen myös johdon ja laadun näkökulmat.

Opinnäytetyötä rakennamme tietoperustalla ja kyselyllä alan ammattilaisille. Tutkimuksen ohessa kuljetamme myös omia ajatuksia ja kokemuksia kentältä. Kyselyssä olemme käyttäneet suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat liittyneet tutkittavaan asiaan, jolloin vastaajat ovat saaneet kertoa ajatuksiaan oman kokemuksen kautta. Suljetut kysymykset liittyivät taustatietoon.

Tässä tutkimuksessa on käytetty fenomenologis-hermeneuttista tutkimusotetta, jolloin erityispiirteenä on se, että ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Tutkimuksemme tarkoituksena on saada tietoa alan ammattilaisten kokemuksista, kokemuksen merkityksestä ja sen vaikutuksista yhteisöissä. Tätä saatua tietoa peilaamme löytämäämme tutkimusperustaan. Tutkimusotteen valinta tukee sitä seikkaa, että itse alan ammattilaisina omaamme työstä ja tutkittavasta asiasta omat kokemuksemme, ja niin kutsutun esiymmärryksen. Tutkimuksen avulla tuomme esiin asioita, jotka ovat monelle itsestään selviä, mutta joiden merkitys on voinut unohtua. (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 39-42.)

Aineiston hankkimiseksi laadimme puolistrukturoidun kyselyn, joka sisälsi teemahaastattelun piirteitä. Teemahaastattelulla ajatellaan, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tutkia teema-haastattelumenetelmällä. Tällöin vastaajalla uskotaan olevan tutkittavaan asiaan subjektiivisia käsityksiä ja elämismaailmaa. (Juuti & Puusa, 2020, s. 112.) Vastaaja ja tutkimuksen tekijä puhuvat niin sanotusti yhteistä kieltä, ja käytetty käsitteistö tarkoittaa molemmille osapuolille jokseenkin samaa (Juuti & Puusa, 2020, s. 113). Teemahaastattelupiirteinen kysely sisälsi avoimia kysymyksiä tutkittavasta asiasta, mutta koska kysely laitettiin laajaan levikkiin ja oli

tyypiltään lomakekysely, emme voineet tarkentaa tai syventyä vastauksiin tarkemmin. Puolistrukturoidulla kyselylomakkeella oli kuitenkin mahdollisuus saada esiin jotain sellaista, mitä strukturoidulla kyselyllä ei olisi osannut edes ajatella (Juuti & Puusa, 2020, s. 111). (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 87-88.)

Avointen kysymysten kautta keräsimme tietoa henkilöiden kokemuksista ja niiden samankaltaisuuksista ja eroista ja kuinka nämä näkyvät tutkittavassa asiassa. Koska aiheemme koski suurta joukkoa ihmisiä, halusimme kuulla heidän autenttiset mielipiteensä aiheesta. Suljetut kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joiden analysointi onnistui nopeasti. Toisaalta suljettuihin kysymyksiin voi antaa myös oman avoimen vastauksen, kohdassa muu, mitä. Suljetut kysymykset liittyivät kuitenkin vain vastaajan taustatietoon, kuten työssäolovuosiin ja työnimikkeeseen.

Kyselyä on kritisoitu, koska on ajateltu, ettei yksilön totuus ole aina asian keskiössä oleva totuus. On myös ajateltu, että ei ole yhtä ylivertaista tapaa saada totuus selville. Myös me tiedämme omasta kokemuksesta, että kaikki kokevat asian omalla subjektiivisella tavallaan, johon ympäristöllä on suuri merkitys. (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 84-85.) Tämän vuoksi emme tehneet haastattelua vaan päädyimme kyselyyn, jolloin on mahdollista kuulla mahdollisimman monen ajatuksia. Kysely oli helpompi toteuttaa laajemmalle määrälle alan ihmisiä, joiden yhteisestä kokemuksesta voimme luoda yhtenäisiä kategorioita. Teemat liittyivät opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Kyselyllä halusimme selvittää mitä alan ammattilaiset tutkittavasta asiasta ajattelevat, kuinka he itse toimivat ja miten he asian kokevat.

Analyysimenetelmänä käytimme teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Karkeasti prosessi kulkee läpi seuraavat sisällönanalyysin askelmerkit: 1) aineiston redusointi, eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 122–125.) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöisessä analyysissa. Abstrahoinnin vaiheessa aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Tällä tavoin aineistoon saadaan

selkeyttä, jolla voidaan tehdä selkeitä johtopäätöksiä ilmiöstä. (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 133.)

Analyysissa käytimme apuna teemoittelua. Teemoittelulla hahmotettiin aineiston keskeisiä aihepiirejä. Nämä ovat aiheita, jotka toistuvat aineistossa useamman kerran muodossa tai toisessa ja voivat olla selviä tai vähemmän selviä. (Hakala, 2024, s. 102.)

Alla esimerkki sisällönanalyysin rakentumisesta (taulukko1).

Taulukko 1. Sisällönanalyysi

Vastaus	Redusointi	Klusterointi	Abstrahointi	Pääluokka
”Omassa tiimisissäni on täysi luotto toisiimme. Jaamme ajatuksiamme ja meillä on samanlainen katsomus tähän työhön. Keskustelemme avoimesti ja jokainen pääsee suunnittelemaan, toimimaan ja toteuttamaan itseään omien vahvuuksien kanssa”	Luottamus	Turvallisuuden tunne	Tiimitaidot	Tiimityö
	Avoin keskustelu	Vuorovai- kutustaidot		
	Vahvuudet hyödynnetään	Osaamisen hyödyntäminen	Pedagogi- nen toi- minta	Laadukas varhaiskas- vatus
	Yhteinen katso- mus työhön	Vasun mu- kainen toi- minta		
	Suunnittelu, to- teutus ja toimi- minen			
	Yhteinen ide- ointi			

Aineistossa käytimme myös kvantifiointia. Tällä aineistosta voitiin kerätä tietoa siitä, kuinka monta kertaa jokin asia tai teema oli noussut. Vaikka laadullisen aineiston tarkoitus ei ole tuottaa tuloksia määrällisin keinoin, antaa se tärkeää tietoa siitä, millaisia keinoja vastaajilla on ollut. Tämä voi antaa erilaisen

näkökulman tai merkittävää lisätietoa tutkitusta aiheesta. (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 135-137.)

Hyödynsimme tekstin purussa myös Wordin, etsi-työkalua. Sen avulla aineistosta pystyi nopeammin etsimään samaa tarkoittavia sisältöjä. Lopuksi tulostimme vastaukset, koska molemmat koimme konkreettisen ja visuaalisen materiaalin helpottavan tekemistämme. Kävimme kysymykset läpi yksi kerrallaan ja rakensimme niistä yksitellen analyysia, joista rakentui yhteinen johtopäätös.

#### 5.4 Eettisyys

Laadullista tutkimusta ohjaa myös etiikka. Tutkijan eettiset kannat vaikuttavat työssä käytettyihin ratkaisuihin. Etiikkaan sisältyy muun muassa se, millaista tietoperustaa työssä on käytetty, mutta myös miten sitä on käytetty (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 149). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksessa painotetaan vastuullisuutta, toimintatapojen noudattamista ja edistämistä, sekä loukkausten ja epärehellisyyden tunnistamista ja torjumista (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 150).

Kun tutkitaan ihmistä, tutkija kunnioittaa ihmisoikeuksia, jotka luovat tutkimuksen eettisen perustan. Tällöin tutkijan kuuluu selvittää osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit tavalla, jonka hän ymmärtää. Tutkittavien suojaan kuuluu osallistujien vapaaehtoisuus ja tieto mistä tutkimuksessa on kyse. On myös tärkeää huomioida, että osallistujien hyvinvointi ja oikeudet turvataan, tutkimusaineisto pidetään luottamuksellisena eikä henkilötietoja luovuteta. (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 155-156.)

Tutkimuksen tietoperusta on haettu mahdollisimman uusista lähteistä, joiden viittaukset on tehty Apa7-ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksen mukana kuljettamme omaa kokemustamme ja tietoa, mutta huomioimme myös objektiivisuuden niissä kohdin, kun oma ajatuksemme ei välttämättä kohtaa. Tämä on ollutkin meille opettavaista ja olemme löytäneet työnkautta uusia näkökulmia ja ajatusten muutoksia.

Kyselytutkimus kasattiin Google Formsin avulla. Kysely laadittiin anonymina, joten henkilötietoja ei kerätty. Kysely oli myös vapaaehtoinen. Aineistot siirsimme yhteiseen kansioon, josta se kerättiin. Aineistoa oli paljon, mutta silti yritimme parhaamme mukaan käydä aineistoa läpi tarkasti ja niin, että vastaajan ääni ja tarkoitus kulki mukana. Sinnikkyyttä se myös vaatikin

## 5.5 Tutkimusaineisto

Kysely toteutettiin Google Forms-pohjalla. Kyselyyn suunnittelimme kysymykset tutkimusongelman pohjalta. Kyselylomakkeeseen koostui kaikkiaan yhdeksän kysymystä, joista kolme oli suljettuja ja kuusi avointa. Suljetut kysymykset liittyivät vastaajan esitietoihin, eli työvuosiin, työrooliin ja asuinalueeseen. Kysymykset olivat täten monivalintakysymyksiä, joista vastaaja sai valita häntä koskevan vaihtoehdon. Esitietoja koskeva kysymys, vastaajan koulutuksesta jätettiin avoimeksi, koska koulutustaustoja voi olla monenlaisia. Avoimet kysymykset liittyivät tutkittavaan asiaan. Kyselypohjan löydät työn lopusta, (liite 1).

Tiedossa oli myös, että vastaajajoukko voi jäädä pieneksi, kun kysytään avoimia kysymyksiä lomakekyselynä. Sen vuoksi, kyselyä jaettiin mahdollisimman laajasti Facebook-ryhmien kautta, toivoen sen antavan vastauksia enemmän. Vastausten määrällä ei sinänsä ole merkitystä, mutta se toisi tutkimukselle tietynlaisen rakenteen siitä, mitä ihmiset kokevat. (Sarajärvi Anneli & Tuomi, 2024, s. 86.)

Ennen varsinaista kyselyä, laadimme myös koekyselyn, jolla tarkistimme, että alusta toimii ja kysymykset ovat ymmärrettäviä. Pyysimme koevastaajilta palautetta. Palautteiden perusteella muokkasimme kyselyä, jonka jälkeen se lähti matkaan. Suunnitelmana oli pitää kyselyä auki 1.10.24-31.10.24 välisenä aikana. Saimme kyselyn lähtemään kuitenkin vasta ke 9.10.24. Koska ajanjaksoon osuu myös syyslomaa, päätimme pitää kyselyn auki 3.11.24 saakka. Kyselyä jaoin suunnitellusti kolmessa eri Facebook-ryhmässä ja omassa työyhteisössä. Sosiaalisen median alustat olivat varhaiskasvattajille suunnattuja

ja myös kyselyn alustuksessa toivoimme vastaajien olevan alan työntekijöitä. Pyysimme myös jakamaan tietoa muille alan ammattilaisille. Aiemman suunnitelman mukaan, piti kyselyä jakaa myös lähikuntien varhaiskasvatusjohtajille.

Kyselyn ollessa auki vain vajaan vuorokauden oli vastauksia tullut jo 172. Perjantaina vastauksia oli yli 200. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus ja vastausten määrä yllätti meidät, päätimme päättää kyselyn nopealla aikataululla, emmekä jakaneet kyselyä myöskään lähikuntiin. Ilmoitimme perjantaina 11.10.24, että kysely on auki vielä viikonlopun ajan ja tällöin kaikki halukkaat ehtivät siihen vielä vastaamaan. Kerroimme syyksi meitä yllättäneen vastausmäärän. Kyselylinkki poistettiin jaosta ma 14.10.24 ja vastauksia ehti kertymään 284 kappaletta.

## 5.6 Tutkimusaineiston analyysi

Aluksi luimme kaikki vastaukset läpi. Avoimet kysymykset pelkistimme eli tiivistimme ja nostimme sieltä esiin tutkimusta koskevat keskiöt.

Suuressa määrässä aineistoa nousee kuitenkin paljon samankaltaisia vastauksia. Yksi kysymys saattoi tuottaa 27 sivuja erilaisia merkityksiä, eli pelkistyksiä. Kun vastaukset kerättiin yhteen ja yhdistettiin toistuvat vastaukset, oli määrä tippunut jo viiteen sivuun. Tämän teimme kaikille kysymyksille erikseen ja kysyttäessä tiimin haasteista ja ratkaisuista, purimme tämän vielä erikseen. Tämä siksi, että osa vastaajista oli vastannut vain haasteita tai vain ratkaisuja. Hyödynsimme Wordin etsi-työkalua, jolla nopeammin pystyimme poimimaan samaa tarkoittavat sanat tekstistä.

Koska koimme visuaalisuuden helpottavan tekemistä, tulostimme lopuksi pelkistetyt vastaukset paperille. Käytimme erivärisiä papereita, jos ne sattuisivat menemään sekaisin.

“Miten teidän tiimin jäsenten vahvuudet ja taidot otetaan huomioon” =vaalean keltainen

“Minkälaisia haasteita olette tiimityössä kohdanneet” = beesi

“Oletteko löytäneet niihin ratkaisuja” = vihreä

“Miten johtaja tukee tiimityötä” = sininen

“Kuinka tiimityö vaikuttaa lapseen ja varhaiskasvatukseen laatuun” = punainen

“Kerro omin sanoin, millainen on hyvä tiimi” = keltainen

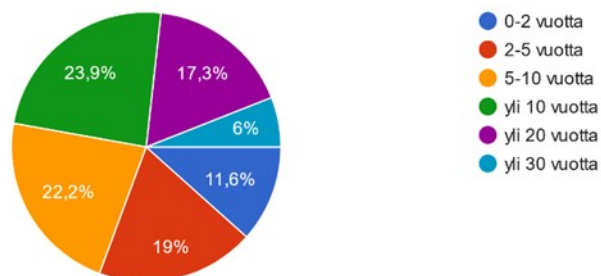
Jatkoimme työstämistä leikkaamalla pelkistetyt aiheet ja yhdistelimme ne aiheistosta nousseiden alaluokkien eli teemojen alle. Yläluokat saimme työn teoriasta. Suljetuista kysymyksistä, joissa vaihtoehdot olivat valmiina, muodosti Google Forms automaattisesti ympyrädiagrammin, josta voi helposti päätellä mikä ammattirooli on eniten vastannut, tai mistä vastaajat valtaosin ovat olleet.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomakkeen kysymykset 1–4 kertovat vastaajan taustoista eli työvuodet varhaiskasvatuksessa, koulutustaustan, työnimikkeen ja maakunnan. Kysymykset 5, 6, 9 vastaavat tutkimusongelmaan, millainen on hyvä tiimityö. Kysymys 7, vastaa tutkimusongelmaan johtajan roolista. Kysymys 8, vastaa ongelmaan, kuinka tiimityö vaikuttaa varhaiskasvatukseen laatuun.

### 6.1 Työvuodet varhaiskasvatuksessa

Työvuodet varhaiskasvatuksessa  
284 vastausta

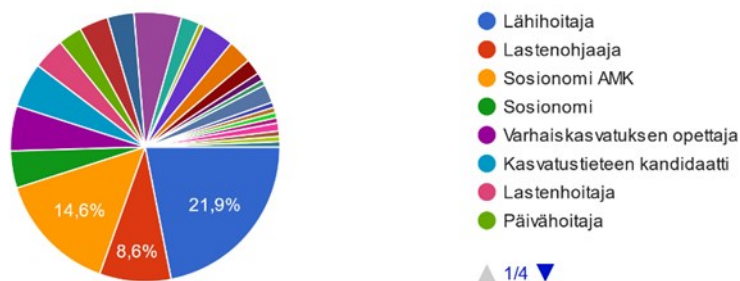


## Kuvio 1. Työvuodet

Kyselyssä kysyttiin työvuosia erilaisilla aikahaarukoilla, jotka olivat 0–2 vuotta, 2–5 vuotta, 5-10 vuotta, yli 10 vuotta, yli 20 vuotta tai yli 30 vuotta. Vastaajia oli monesta eri haarukasta, mikä oli mielestämme tärkeää. Suurin osa vastaajista oli ollut varhaiskasvatuksen työelämässä yli 10 vuotta.

## 6.2 Koulutuksesi

Koulutuksesi  
95 vastausta

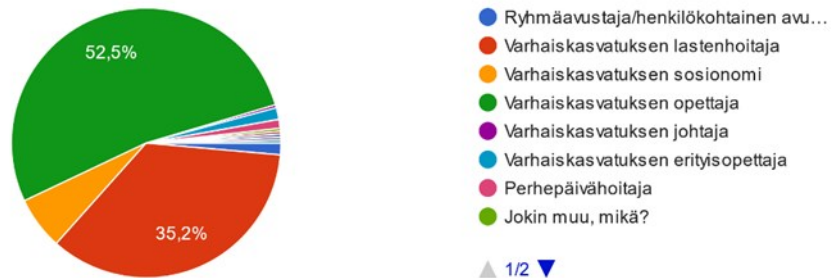


## Kuvio 2. Koulutus

Vastaajilla oli alalle monenlaisia koulutuksia. Osalla vastaajista oli koulutustausta useammalla eri nimikkeellä. Listasimme vastauksiin kaikki kerrotut koulutukset, emmekä lähteneen arvottamaan sitä, mikä niistä on tärkein. Koulutuksesta on karsittu pois vastaukset, jossa vastaaja opiskeli kyseisiä opintoja. Vastaajilta nousi 27 erilaista koulutustausta, mutta näissä saattaa olla päällekkäisyyksiä. Koulutukset on kerätty juuri niillä nimikkeillä, jonka vastaaja on kirjannut ja tämä osin voi lisätä päällekkäisyyttä. Esimerkiksi vastauksissa on erikseen listattuna sosionomi ja sosionomi AMK. Lähihoitajan koulutus oli vastauksissa eniten omattu koulutustausta.

### 6.3 Työnimike

Työnimike  
284 vastausta

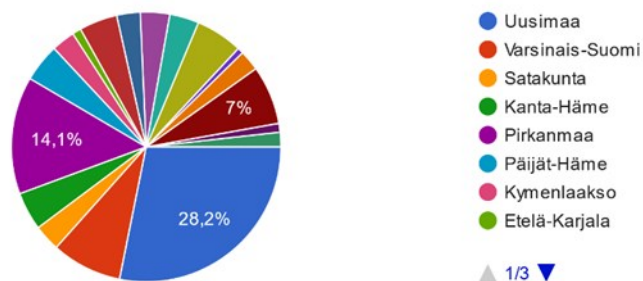


Kuvio 3. Työnimike

Työnimikkeitä olimme listanneet seitsemän ja kahdeksas oli vaihtoehtona; muu, mikä. Vastaajista suurin osa, kertoi tekevänsä varhaiskasvatuksen opettajan työtä. Toiseksi eniten vastauksia sai lastenhoitaja ja kolmantena isompana siivuna näkyi uusi varhaiskasvatuksen sosionomi. Nämä nimikkeet ovat tulevaisuuden kolme eniten käytettyä nimikettä, joten vastaukset eivät meitä ihmetyttäneet.

### 6.4 Maakunta

Maakunta  
284 vastausta



Kuvio 4. Maakunta

Kyselymme ennätti kiertämään useassa maakunnassa. Suomessa on 19 maakuntaa ja kyselyyn saimme vastauksia 18 maakunnasta. Ainoastaan Ahvenanmaalta emme vastauksia saaneet.

#### 6.5 Miten teidän tiimin jäsenten vahvuudet ja taidot otetaan huomioon?

Vastaajista monet kertoivat, että vahvuuksista keskustellaan ja niitä kirjataan tiimisopimukseen. Näissä vastauksissa korostui hyvä yhteishenki ja positiivinen ilmapiiri.

*“Omassa tiimissäni meillä on täysi luotto toisiimme. Jaamme ajatuksiamme ja meillä on samanlainen katsomus tähän työhön. Keskustelemme avoimesti ja jokainen pääsee suunnittelemaan, toimimaan ja toteuttamaan itseään omien vahvuuksiensa kanssa.”*

Varhaiskasvatuksen opettaja, yli 10v työssä

*“Olemme kirjoittaneet ne meidän tiimisopimukseen. Suunnitellaan & ideoidaan yhdessä toimintaa, yhdessä huomioiden tiimin jäsenten vahvuudet sekä taidot.”*

Varhaiskasvatuksen opettajan sijainen, 5-10v työssä

*“Tiimisopimukseen kirjataan jo syksyllä että omia vahvuuksia saa/pitää käyttää. Tiimipalaverissa omat ideat huomioidaan ja kysytään halukkuutta ottaa haltuun esim. Pienryhmätoiminta.”* Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja yli 10v työssä

Valitettavasti joukkoon mahtui myös kokemuksia, ettei vahvuuksia ja taitoja arvosteta.

*“Niitä ei oteta huomioon.”*

Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, yli 30v työssä

*“Eipä juuri.”*

Varhaiskasvatuksen opettaja, yli 30v työssä

## 6.6 Minkälaisia haasteita olette tiimityössä kohdanneet? Oletteko löytäneet niihin ratkaisuja? Kerro joitain esimerkkejä.

Haasteet liittyivät paljon vuorovaikutukseen, tiimin yhteisen ajan puutteeseen sekä tiedotusongelmiin.

*“Kielimuuri, tiimissäni olen ainoa suomen kielentaitoinen. Kaksi muuta tiimiläistä on oppisopimuksella olevia maahanmuuttajia, jotka puhuvat heikkoa suomea ja eivät ymmärrä aina kaikkea. Tässä lopputuloksena on se, että joudun tekemään normaalia opettajaa enemmän töitä, kun en voi jakaa vastuita samanlailla, kun Suomen kielisessä tiimissä, kun työt jää muuten tekemättä, kun he eivät aina ymmärrä ja he eivät kerro, jos eivät ymmärrä. Olen yrittänyt luoda avointa ilmapiiriä missä voitaisiin kertoa, jos jotain ei ymmärrä. Sekä kulttuurierot, heidän on todella vaikeaa ymmärtää suomalaista kulttuuria ja saa kädestä pitäen näyttää esim. miten lapset puetaan ulos.”*

Varhaiskasvatuksen opettaja, 0-2v työssä

*“Kommunikointiongelmia, ei selkeää tiimijohtajaa, kaikki tekee oman päänsä mukaan, epäjohtamuksesta johtamista ja todella paljon "sivutoita", jotka vie aikaa siitä olennaisesta työstä. Myös hyvin laajalle levinnyt työnkuva ja vastuu, mutta silti peruspalkalla mennään, vaikka työt ja taito ja vastuu lisääntyvät. Itse olen vain alkanut ehdottamaan ratkaisua ongelmiin ja perustellut niitä lapsilähtöisesti sekä työhyvinvointilähtöisesti ja ottamaan asiat puheeksi, mutta melko nahkeaa on.”*

Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, 5-10v työssä

## 6.7 Miten johtaja tukee tiimityötä? Kerro konkreettisia esimerkkejä.

Johtajuus nähtiin tärkeänä osatekijänä hyvään tiimityöhön. Suurin osa vastaajista kertoi johtajan tukevan, auttavan ja kannustavan. Luottamuksen arvoista ja sitoutunutta ja myös haasteellisiin tilanteisiin tarttuvaa johtajaa arvostettiin. Johtajan osallistuminen tiimipalavereihin oli toivottavaa ja monen vastaajan kohdalla se toteutuikin.

*“Käy läpi kaikkien työntekijöiden työnkuvat, mahdollistaa tiimisuunnittelut, jolloin koko tiimi voi keskustella yhdessä ja laatia toimintasuunnitelmat, antaa positiivista palautetta ja pyrkii tukemaan tiimin ryhmäytymistä esim. mahdollistamalla tyhjäpäivät, puuttuu epäasialliseen käytökseen ja auttaa ratkaisemaan ristiriitatilanteita, mikäli sellaisia syntyy.”*

Varhaiskasvatuksen opettaja/maisteri, 0-2v työssä

*“Johtaja tukee tiimityötä esimerkiksi pitämällä kiinni tiimipalavereiden toteutumisen kiinnipitämisellä.”* Varhaiskasvatuksen opettaja, 5-10v työssä

Toisaalta kysely toi myös vastauksia, joissa koettiin johtajuuden olevan vähäistä tai puuttuvan kokonaan.

*“Kerron kun tiedän, meillä johtaja on vähän semmonen ja tämmönen. Ettei hirveästi ole sieltä päin tsemppejä tullut.”*

Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, 5-10v työssä

*“Meillä tällä hetkellä ei mitenkään. Meitä käsketään vain laskemaan rimaa, koska kunta haluaa säästää ja meidän 2+2 ryhmämallista se on helppo repiä.”*

Varhaiskasvatuksen opettaja, yli 20v työssä

*“Eipä tuu mitään nyt mieleen. Aika heikosti.”*

Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, yli 10v työssä

*“Ei mitenkään. Vielä tässä vaiheessa syksyä tiimisopimuksetkin on tekemättä.”*

Varhaiskasvatuksen sosionomi, 0-2v työssä

6.8 Varhaiskasvatuksen laatua määrittäessä, tulisi tietää millaisia asioita pidetään tärkeänä ja mihin toiminnalla pyritään. Kerro kuinka tiimityö vaikuttaa lapsiin ja varhaiskasvatuksen laatuun?

Tiimityön nähtiin olevan iso perusjalka toimivalle ja laadukkaalle varhaiskasvatukselle ja sitä kautta lasten hyvinvoinnille.

*“Tiimityö vaikuttaa todella paljon varhaiskasvatuksen laatuun. Tämän ymmärtää jopa paremmin silloin, kun tiimi ei toimi. Tiimin välinen vuorovaikutus heijastuu suoraan lapsiin. Jos tiimi ei toimi, arki ei ole sujuvaa ja se sekoittaa myös lasten arkea. Kun lapsilta vaaditaan toisena päivänä aivan eri asioita kuin toisena, myös lapsi voi hämmentyä tästä: ”enkö osaa?”, ”enkö opi?”. Meidän tulisi olla esimerkkinä lapsille. Mikäli tiimityö ei toimi, se on suoraan vaikutus omaan jaksamiseen töissä. Tällöin ei ole jaksamista toteuttaa myöskään työtä laadukkaalla tavalla vaan tunne on: ”Kunhan tästä päivästä selviän toiseen”. Varhaiskasvatuksen sosionomi, 0-2v työssä*

*“Jos tiimityö ei toimi, ei voi olla laadukasta varhaiskasvatusta. Jännitteet tiimissä, tiedonkulun ongelmat ym. heijastuvat aina lapsiin.”*

Varhaiskasvatuksen opettaja, 0-2v työssä

*“Tiimityö ja sen sujuvuus vaikuttaa suoranaisesti lasten toimintaan ja hyvinvointiin. Hyvä ja toimiva tiimi luo lapsille turvallisuuden tunnetta.”*

Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, yli 10v työssä

*“Jos tiimityö sujuu, niin myös lapset voivat paremmin. He näkevät kunnioitusta, oppimisen halua ja lahjakkuuksien ilmenemistä sekä hyvää ja loistavaa vuorovaikutusta, osallisuutta ja iloa. Laatu paranee huomattavasti.”*

Varhaiskasvatuksen opettaja, yli 30v työssä

## 6.9 Kerro omin sanoin, millainen on hyvä tiimi.

Näissä vastauksissa sai miettiä hyvää tiimiä. Kantavana teemana oli yhteiset päämäärät. Niihin päästäkseen moni kertoi rehellisyyden, kuuntelun taidon ja huumorintajun olevan tärkeitä.

*“Avoin kommunikointi, huumori, toisten tukeminen.”*

Varhaiskasvatuksen opettajat, 2-5v työssä

*“Yhteen hiileen puhaltava, asioista pidetään kiinni. Tiedonkulun on oltava kunnossa. Ymmärretään erilaisuus ja jaetaan työtehtäviä enemmän persoonien mukaan. Kehutaan ja toimitaan arjessa positiivisen kautta. Toimiva tiimi tarvitsee toimiakseen riittävät henkilöstöresurssit ja läsnäolevaa johtajuutta.”* Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja, 5-10v työssä

*“Hyvä tiimi on sopivan ”rennon jämäkkä” eli ei oteta kaikkea liian vakavasti ja huumoria saa olla, mutta rajat löytyvät ja sovitusta pidetään kiinni. Hyvässä tiimissä jokainen uskalletaan ja saa olla oma itsensä ja toisia kunnioitetaan muutenkin. Hyvässä tiimissä tuetaan toisia ja kannustetaan sekä kehutaan. Hyvässä tiimissä on helppo ottaa puheeksi myös mahdolliset epäkohdat. Hyvä tiimi on tasapuolinen ja joustaa tarvittaessa. Hyvässä tiimissä hommat toimivat ilman suuria ponnisteluja. Hyvän tiimin vuoksi on kiva mennä töihin.”* Varhaiskasvatuksen opettaja 5-10v työssä

## 7 JOHTOPÄÄTÖS

Kyselymme sai tuulta alleen, kuin suuremmassakin hirmumyrskyssä. Oletuksemme oli, että vastauksia joudutaan kaivelemaan enemmänkin, mutta toisinkävi. Neljän kokonaisen päivän ja tämän lisäksi yhden illan aikana saimme vastauksia kaikkiaan 284. Kyselyn vastaajamäärä yllätti meidät, mutta saimme palautetta juuri siitä, että tutkimusta pidettiin tärkeänä. Kysely ennätti kiertämään lähes koko suomen maan, ainoastaan yhtä maakuntaa lukuun ottamatta.

*Ensimmäisessä tutkimusongelmassa pohdimme, millainen on hyvä tiimityö., Pohdimme, mitkä seikat parantavat tiimityön toimivuutta ja mitkä heikentävät ja mikä on yksilön vastuu tässä kokonaisuudessa.*

Paljon esiin nousi keskustelu, jossa ihmisten taidot ja vahvuudet haluttiin saada esille. Toiseen täytyy tutustua, jotta tiimistä voidaan saada turvallinen ja jokainen uskaltaa tuoda omaa osaamistaan esille. Tutkimuksessa kerrottiin, että tunne siitä, että voi ja uskaltaa olla oma hyväksytyt itsensä, oli isossa roolissa. Vastaajat myös kertoivat, että toisilta oppiminen on tärkeää ja tällöin myös toisen vahvuuksiin pääsi tutustumaan. Arvostus toista kohtaan ja mielipiteiden esiin tuominen olivat tärkeitä asioita, kun pohditaan yhteistä tiimityötä. Vastaajat pitivät myös tärkeänä toiminnan yhteistä suunnittelua ja toteuttamisen mahdollisuutta. Vastauksissa näkyi, että toiminnassa halutaan käyttää omia vahvuuksia ja osaamista, joiden avulla voi työntekijä loistaa. Työkaluina vahvuuksien hyödyntämiseksi käytettiin tiimisopimusta ja ryhmävasua.

- Vastaajat kokevat tällöin tiimin positiivisuus ja tuloksellisuustehtäviä. On tärkeää, että tiimin jäsen saa kokea olevansa oma itsensä, hyödyntää osaamistaan ja saa mahdollisuuden opettaa myös muita. Tämä kaikki liittyy myös toisen kunnioittamiseen. Yhteinen päätöksentekokyky tukee tiimin luottamusta ja luo pohjan yhteiselle käsitykselle. (Fonsen ym., 2021, s. 157, 159, 162-163.)

- Tiimisopimus onkin paljon käytetty ja hyödynnetty tiimin oma sopimus. Tiimisopimukseen voidaan yhteisesti kirjata tiimin toimintakulttuuri ja säännöt. Sitä vastaajien keskuudessa hyödynnettiin myös tiimiläisten vahvuuksien kirjaamiseen. (Ahonen, 2023, s. 146-148.)

Opettajan vastuu nousi vastauksissa selvästi esille. Hänellä on toiminnasta pedagoginen vastuu. Kuitenkin opettajalta odotetaan myös vastuun jakamista, mutta tässäkin opettaja voi antaa toiminnalle tavoitteet. Toiminnassa haluttiin hyödyntää työntekijän vahvuuksia niin toimintaa suunniteltaessa, kuin toteuttaessa.

- Opettajalla on tällöin tärkeä ammatillinen rooli pedagogisen toiminnan vastaajana, mutta hän toimii usein myös tiimin johtajana. Kuten vastaajat kertoivat, tiimin johtajalta toivotaan vastuun jakamista. Kun jokainen tietää omaa roolinsa, toimii varhaiskasvatus myös silloin, kun opettaja ei ole paikalla. (Fonsen ym., 2021, s. 98, 160-161.)

Vaikka vahvuuksia hyödynnettiin, nousi tutkimuksessa esiin myös se, että vahvuuksia ei huomioitu niin paljoa kuin halusivat, niistä ei puhuttu tai oli kokemus, että paperilla kuunteli, mutta käytännössä ei.

- Näissä vastauksissa huomataan, että tiimin toiminta ei ole laadukasta tai ammatillista. Toisen osaamista ei hyödynnetä tai häntä ei arvosteta tiimin jäsenenä. Hänen mielipiteellään ei tunnu olevan merkitystä. Toisaalta voi myös olla, että tiimin kehitys on vielä niin alkutekijöissä, joka haastaa tiimiä toimimaan oikein. (Fonsen ym., 2021, s. 152, 155, 157, 159.)

Suurin osa vastaajista kuitenkin koki, että vahvuudet ja taidot on kuitenkin huomioitu arjessa.

Vaikka tiimityö koetaan hyväksi, voi sekin pitää sisällään haasteita. Suurimpana haasteena koettiin erilaiset tavat toimia tiiminä. Vastaajat kokivat, että tiimin jäsenillä ei ollut yhteisiä pedagogisia toimintatapoja, eikä sääntöjä. Tiimit kokivat, että mielipiteet voivat olla hyvinkin erilaiset ja tällöin

vahvatahtoisimmat saattoivat vain jyrätä ajatuksillaan yli, kontrolloida toista, sisältää valta-asemia, eikä vastuu jakautunut tasaisesti tai sitä ei jaettu ollenkaan.

Vuorovaikutuksen puute siis näkyi tiimeissä. Ongelmana oli, että tiimin jäsenet eivät puhuneet keskenään tai he kokivat, että aikaa yhteiselle keskustelulle ei ollut tarpeeksi. Joskus oli myös tunne, että toista ei kuunneltu, vaikka hän yrittikin asiasta puhua yhteisesti ääneen. Vuorovaikutustyyli voi myös olla erilaiset ja täten aiheuttivat haasteita. Omaa työtä oli vaikea arvioida, kun yhteiset pelisäännöt ja puheyhteys eivät toimineet.

- Vuorovaikutuksella onkin suuri merkitys. Erilaiset toimintatavat eivät tue laadukasta ja mielekästä työympäristöä. Tiimin tulisi puhua asioista ääneen ja rakentavasti. (Fonsen ym., 2021, s.158-159.) Tiimin johtajalla on tärkeä tehtävä huomioida omaa tapaansa olla vuorovaikutuksessa ja rohkeasti nostaa asia esille. Tällöin henkilö joutuu miettimään myös sanansa, mutta myös koko kehonkielensä mahdollisimman oikeaksi. Palautteen antaminen ei ole koskaan helppoa, mutta sen opettelu antaa enemmän, kuin ottaa. (Rytikangas, 2011, s. 67.)

Haasteissa puhuttiin myös ammattitaidosta ja ammattiroolien eriarvoisuudesta. Silloin koettiin, että ammattitaitoa tai koulutusta ei ole. Vastauksissa myös mainittiin, että kaikki työntekijät eivät tiedä vasun sisältöä. Toisaalta työntekijät saattoivat myös kokea, että vaikka ammattitaitoa on, se koettiin epävarmaksi. Myös sosionomin työnkuva koettiin epävarmaksi. Uusi nimike opettajan rinnalla aiheutti haasteita työtehtävissä. Vastauksissa myös puhuttiin siitä kokemuksesta, että vastuuta oli liikaa, eikä työntekijä pystynyt vastaamaan vaadittuun työmäärään.

- Tiimin jäsenet ovat hakeutuneet alalle erilaisia opintoja pitkin. Kuitenkin jokaisen osaamista tarvitaan. Koulutuksen puutteen takia työntekijä ei tunne vasun sisältöä, eikä tällöin luultavammin tiedä myöskään sen velvoittavuudesta osana työtä (S. Ranta, 2021, s. 9). Tässä nousee esiin

johtajan vastuu huolehtia mm. perehdyttämisessä. (Ahonen, 2023, s. 135.)

Myös kielitaidottomuus ja kulttuuriset erot koettiin vaikeina. Vaikka nämä olivat haasteissa vain pienenä osana, koemme, että on tärkeää nostaa tämäkin puoli esille. Tällöin vaarana oli, että yhteisiä tapoja toimia ei ollut, ja kielitaidottomuus esti myös yhteisen keskustelun.

Tiimiaika koettiin myös usein liian vähäisenä. Varsinkin vuorohoidon päiväkoissa koettiin hankalana yhteisenä tiimiajan löytäminen. Tiimiaikaa joudutaan myös käyttämään sellaiseen, johon sen ei kokonaisuudessaan kuulu kuulua, esimerkiksi vasujen kirjaamiseen. Vastaajat myös kokivat, että toiminnan suunnittelu saattoi jäädä vähäiseksi, tai sitä tehtiin yhteisessä WhatsApp ryhmässä. Tällöin ongelmana on se, että joku on jo kotona. Vastauksissa myös mainittiin haasteena lastenhoitajien suunnitteluajan puute. Arki koettiin jossain määrin kuormittavaksi ja kiireiseksi. Myös yhteinen viestintä ja tiedottaminen ei löytänyt kaikkia tai oli lappujen ja viestivihon varassa. Johtajan tehtävänä on myös sijaisten hankkiminen, jos työntekijöitä puuttuu. Tämä on osaltaan vaikea tehtävä, kun työntekijöitä ei välttämättä ole.

- Kiire haastaa tiimiä monessakin suhteessa. Keskittyminen herpaantuu, joka saattaa vain lisätä työtaakkaa. (Arpeeti, 2021.) Johtajan tehtäväksi jää rakentaa varhaiskasvatuksen prosessi- ja rakennetekijät niin että, niillä voidaan tukea arjen ajanhallintaa, tarvittavia resursseja ja työvuorosuunnittelua. (Kangas ym., 2021, s. 174–175; Salminen, 2017, s. 139.)
- Johtajan tehtävänä on pyrkiä luomaan tiimiä tukevat työvuorot, joilla tuetaan tiimin mahdollisuus tiimipalavereihin (Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus 2022-2025 luku 3 28 § 1 mom.).
- Johtajan tehtävänä on etsiä tarvittavat työntekijäresurssit, joilla tuetaan laadukasta varhaiskasvatusta. Valtioneuvoston asetuksessa on määritelty henkilökunnan mitoituksesta (Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018, 1§).

Ammattilaiset kertoivat kokemuksesta, että johtaja on ymmärtämätön, eikä ota haasteita tosissaan. Vastaaja myös kertoi tilanteesta, jossa esihenkilö toimi hänen työparinaan. Tämä loi haasteen, koska hän koki vaikeana palautteen antamisen, kyseisen työkaverin toiminnasta. Johtajuutta myös haastaa, jos hän ei pysty toimimaan johdonmukaisesti tai johtajuusosaamisessa on puutteita.

- Johtajuusosaaminen on kaiken kulmakivi. Vaikka johtaja toimisikin työparina, on hänellä samat vastuut ja velvoitteet toimia yhteisten arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Johtajan tehtävä on myös tukea työntekijää haasteiden keskellä, kannustaa ja auttaa löytämään ratkaisu. Valta-aseman väärinkäyttö vain estää yhteistyön, eikä johda mihinkään. (Hollappa ym., 2021, s. 257; Parrila & Mäntyjärvi, 2021, s. 3–4.)

Uudet tiimit koettiin myös haastaviksi. Koska ryhmäytyminen ja tiimiytymisen alkaa tällöin alusta, ei tiimillä ole yhteisiä toimintatapoja. Tiimin rikkoo myös, jos siihen saapuu kesken uusi jäsen. Tiimissä koettiin, että tiimin johtajan puute (ei selkeää johtajaa) oli myös haasteena. Ilman johtajuutta, myös tiimiroolitukset jäivät sopimatta. Uuden tiimin aloittaessa saatettiin kokea myös muutosvastaisuutta.

- Uudet tiimit vievät aina oman aikansa kehittyä, mutta sitä voidaan tukea mm. ryhmäytymisen keinoin. Tiimissä pienetkin muutokset ovat vaikuttavia ja tällöin tiimin tehokkuus heikkenee. Muutosten ilmaantuessa olisi tärkeää, että puhutaan ja mietitään, miten toimintaa jatketaan. (Seppänen, 2022, s. 20, 24.)

Vastauksista yleisesti nousi esiin se, että ongelmia on aikuisten välisissä suhteissa, ei niinkään lapsista johtuen. Toki lapsiryhmätkin koettiin haastavina, mutta aikuisten välinen kohtaaminen oli suuremmassa roolissa. Media helposti nostaa esiin esimerkiksi suuret lapsiryhmät, mutta ongelmien syyt voivatkin olla siellä toimivat aikuiset.

Kysyimme tutkimuksessamme myös ratkaisuja esiin nousseissa haasteissa. Johtajan tuki nähtiin tärkeänä osana ratkaisuja. Johtajalta oli mahdollista saada myös ulkopuolista apua, kuten vuorovaikutusvalmentajan palvelua. Tiedottamisen ratkaisuina pystyttiin hyödyntämään sähköisiä kalentereita, mutta myös viestivihko oli tärkeä viestin viejä. Vastauksissa kerrottiin myös, että toivottavaa olisi, että työtehtävät kirjataan ylös.

Tiiminjohtaja voi tukea tiimiä tekemällä työvuoroihin sidottuja tehtäviä ja mahdollisesti myös kierrättää tiimissä erilaisia vastuita. Opettaja pitää käsissään ryhmän punaista lankaa ja tekee siellä viimeiset ratkaisut, koskien tiimityötä. Vastauksissa kerrottiin myös siitä, että vastualueet tulisi olla selvät, mutta muistaen, että ryhmästä on kaikilla yhteisvastuu. Vahvuuksia haluttiin hyödyntää tehtävänjaossa.

Tiimipalavereiden pitämistä pidettiin tärkeinä ja jotta halukkaat pääsisivät osallistumaan, haluttiin mahdollistaa myös ilta-ajat. Tämä ei toki poista ongelmaa vuorohoidon päiväkodeissa. Yhtenä ratkaisuna oli myös, että johtaja ohjasi ryhmään sijaiset, tiimipalaverin ajaksi. Vastauksissa painotettiin myös tarvittavan ajan antaminen koskien tiimipalavereita, mutta nostettiin esiin myös ennen toimintakautta oleva suunnittelupäivä.

Yhdessä keskustellen tulisi tiimin löytää yhteiset pedagogiset päämäärät ja tavoitteet. Avoimuus olikin suurin tekijä, joka vastaajilta nousi esiin. Tiimin olisi tärkeää puhua yhteisistä toimintatavoista ja säännöistä. Keskustelua pidettiin tärkeänä myös toiminnan suunnittelussa, kun jokainen saa kertoa oman mielipiteensä. Avoimuus tukee myös tiimin luottamusta, kun jokainen tietää miten toimia ja mitä ollaan tekemässä. Myös epäkohdista tulisi puhua ääneen. Ratkaisuissa kerrottiin tällöin minä-viestistä. Silloin voidaan keskustella vaikeista aiheista niin, että puhuja kertoo ongelmista tyylillä ”minäkin olen huomannut toimivani näin”, tai ”minunkin tulisi muistaa”. Onkin tärkeää, että huono ilmapiiiri saadaan katkaistua ja tällöin vastauksissa puhuttiin tavasta puhua kauniisti, mutta suoraan.

Tutkimuksessa puhuttiin muutosmyönteisyydestä, mutta niin, että niitä otetaan haltuun pikkuhiljaa. Tällöin myös työnarvioinnilla oli merkitystä. Vastauksissa kuitenkin puhuttiin myös lasten edun mukaisesta toiminnasta, joka on koko varhaiskasvatuksen tärkein elementti. Uusia toimintatapoja on hyvä kokeilla, ja löytää sieltä sopivin vaihtoehto. Jokainen toimii myös omalla tyylillään, ja tällöin toisen työtappaa tulisi kunnioittaa.

- Tiimi tarvitsee aikaa, yhteistä keskustelua ja hyvää johtamista. Jokaisella on vastuu vaikuttaa työhyvinvointiin oman asenteen kautta, mutta myös työilmapiiriin ja tiimin toimivuuteen. Muutokset ovat myös tervetulleita ja niitä pidetään tärkeinä. Onkin tärkeää, että tiimi keskustelee siitä, pidetäänkö muutoksia vastustettavina uhkina vai mahdollisuutena muuttua (Fonsen ym., 2021, s. 154–155, 164.)
- Lapsen etu on kuitenkin varhaiskasvatuksen ydin ja tämän kuuluu ohjata myös tiimin toimintaa ( Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2022).

*Toisena tutkimusongelmana tutkimme tarkemmin johtajan roolia.*

Johtajan tehtävänä on rakentaa sopivat tiimit. Johtajan toivotaan kuitenkin kuuntelevan tässä työntekijöiden mielipiteitä ja huomioida heidän vahvuuksiinsa. Vastaajat myös toivoivat, että johtaja ei rikkoisi hyvin toimivia tiimejä, vaan antaisi mahdollisuuden jatkaa. Jos uusia ryhmiä on kuitenkin tarve rakentaa, voisi tiimien olla mahdollista saada tähän ulkopuolista apua, kuten ryhmävalmennusta.

Johtajalta odotetaan tiimille ohjausta ja yhteisiä suuntaviivoja. Johtaja luo tällöin yhteiset raamit ja säännöt, jonka mukaan tiimi toimii. Hän käy säännöllisesti tiimissä, tukee henkilöstöä löytämään tarvittaessa uusia toimintatapoja ja tukee tiimin kehitystä antamalla tiimille kehitystehtäviä. Johtaja toimiikin itse tiimille esimerkkinä.

Johtajan tehtäväksi myös katsottiin tiimin toimintaan liittyvät työkalut. Tällöin tiimille osoitetaan esimerkiksi tiimisopimusten ja ryhmävasujen teot. Johtaja voi pitää henkilökohtaisten kehityskeskustelujen lisäksi myös tiimikehityskeskusteluja. Näiden sisältöjä ei oltu tarkemmin avattu, mutta nämä luultavammin pitää sisällään keskustelua yhteisistä toimintakulttuureista ja jäsenten rooleista ja vastuista. Toiminnalla yleisesti pyritään tukemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tietoisuutta, muiden jäsenten tehtävistä. (Lindholm & Salminen, 2014, s. 131.) Johtajan kuitenkin toivottiin olevan tiimille läsnä ja luottavan heidän ammattitaitoonsa.

Johtajan tehtäväksi kerrottiin tiimipalaveriaikojen järjestäminen. Tärkeänä pidettiin, että jokainen tiimin jäsen pääsisi palaveriin osallistumaan, mutta vuorohoidon päiväkodissa tämä koettiin haasteelliseksi. Suuri osa vastaajista myös kertoi, että johtaja osallistuu tiimipalaveriinkin.

Hyvä johtaja myös arvostaa, kehuu, kannustaa ja kuuntelee. Hän luo positiivista ja keskustelevaa ilmapiiriä, mutta antaa ja osaa ottaa vastaan myös palautetta. Vastauksissa nousi esiin johtajan tapa, käydä kyselemässä tiimien kuulumisia. Johtaja koettiin henkilönä, jota on helppo lähestyä, ja kenen kanssa voi puhua esimerkiksi haastavista tilanteista. Tällöin johtajalta odotettiin myös taitoa tarttua epäkohtiin kiinni ja tukea täten työntekijää. Tarvittaessa voi johtaja mahdollistaa tiimille työnohjausta.

- Vastauksissa nousi paljon hyviä asioita, joilla johtaja voi tiimiänsä tukea. Johtajalla onkin tärkeä rooli koko työyhteisön hyvinvoinnissa. Tällöin johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja tukee positiivisen johtamisen käsitettä (Wenström, 2020, s.210). Johtajalla on iso ja tärkeä rooli, kun luodaan yhteistä työskulttuuria (Ranta, 2023, s. 55).
- Johtajan tehtävänä on myös tukea työntekijöitä haastavissa tilanteissa ja puuttua epäkohtiin nopeasti (Jabe, 2017, s. 77).
- Organisaatioissa on myös näkyvillä ryhmämuotoiset kehityskeskustelut.

Mukaan mahtuu kuitenkin aina myös niitä, joilla kokemus on päinvastainen. Tällöin vastauksissa nousi lyhyt ja ytimekäs, "ei tue". Myös johtajan puuttuminen työpaikalta koettiin haastavaksi. Tällöin johtajalla oli yleensä monta paikkaa johdettavana.

*Kolmas tutkimusongelma koski varhaiskasvatuksen laatua. Tutkimuksessa tutkittiin miten tiimityö vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun.*

Yleisesti nousi vahvana ajatus siitä, että hyvä tiimi on yhtä kuin laadukas varhaiskasvatus. Yhteinen pedagoginen päämäärä nousikin tärkeään rooliin. Toiminnan suunnittelussa nostettiin esiin myös joustava suunnittelu. Aikuisien tehtäväksi tuli luoda selkeä ja jäsennelty arki, jossa on johdonmukaisuutta ja yhteiset säännöt. Yhteiset arvot ja avoin keskustelu nähtiin tärkeinä. Laadukkaassa tiimissä on myös tiimitaitoja. Tällöin jäsenet ovat ystävällisiä toisilleen, näkevä toisissa hyvää ja on kokemus siitä, että haastavatkin ryhmät voivat kehittyä. Hyvä tiimi tukeekin vuorovaikutusta, kehuu ja nostaa esiin jäsenten vahvuuksia. Tämän kerrottiin hyödyttävän myös lapsia ja heidän toimintaansa. Toimivalla tiimillä kerrotaan olevan enemmän aikaa lapselle ja tukevan lapsilähtöisyyttä ja osallisuutta. Vastauksissa myös huomioitiin lasten ja aikuisten yksilöllisyys. Tiimin ajateltiin tällöin toimivan myös sujuvasti ja vastuuta tasaisesti jakaen. Tässä työkaluna kerrottiin tiimisopimus, mutta muistutettiin myös aikuisten sitoutumisesta siihen.

Tiimillä tuetaan myös aikuisten hyvinvointia. Kun tiimi on toimiva se luo aikuiselle rauhallisen työotteen, joka tukee myös lapsiryhmän olotilaa ja käytöstä. Tiimi tukeekin työntekijän jaksamista ja on tämän voimavara. Tärkeäksi nousi, että työilmapiiri on mielekäs ja että töissä on mukava olla. Hyvästä tiimistä sanottiin, että se luo hyvää ilmapiiriä. Ilmapiiri näkyikin arjen toiminnoissa. Positiivisella ilmapiirillä voidaan tukea lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista. Vastauksissa myös nousi, että hyvä ilmapiiri luo turvallisuuden tunnetta, joka välittyy lapsiin, mutta myös vanhemmille. Vanhemmat aistivat ilmapiiriä, joko itse suoraan tai lapsesta välittyen. Ilmapiiristä myös sanottiin, että se tarttuu. Aikuisen rooli onkin tässä suuressa osassa, koska monet vastaajat kertoivat, että lapsi mallittaa aikuista niin hyvässä,

kuin pahassa. Tiimin koettiin olevan laadukkaamman varhaiskasvatuksen ja oja hyvä tiimi toimii paremmin, kuin tekijänsä summa.

- Varhaiskasvatuksen laatua tarkasteltaessa, tulee huomioida, mitä pidetään tärkeänä, miten lapsiin suhtaudutaan ja miten pedagogiikkaa toteutetaan. (Hujala & Turja, 2020, s. 322.)
- Tärkeäksi nostettiin yhteiset pedagogiset toimintatavat, työkaverin kohtaaminen ja arvostus (Kangas ym., 2021, s. 13-14). Myös lasten etua ja osallisuutta voitiin toimivalla tiimillä tukea (Opetushallitus, 2024b).
- On tärkeää myös huomioida, että lapsi mallittaa aikuisen tavasta olla, puhua ja käyttäytyä. Kun toimintamme on laadukasta, toimii lapsi yleisesti samoin. Kun aikuinen voi hyvin, myös lapsi voi hyvin. (Kangas ym., 2021, s. 29; S. Ranta, 2021, s. 32.)

Lopuksi halusimme saada vastaajat kertomaan omin sanoin, millainen on heidän mielestään hyvä tiimi. Kun vastaajille annettiin tämä mahdollisuus, nousi esiin paljon samankaltaisia ajatuksia, mitä aiemmissa vastauksissakin on noussut.

Vastaajat pitivät tärkeinä, että lapsen etu ja hyvinvointi ovat etusijalla ja tiimissä on positiivisuuteen keskittyvä ja lämmin ilmapiiri. Ammattitaitoa arvoستettiin, mutta ketään ei väheksytty koulutuksen perusteella. Oli kokemus siitä, että koulutuserot eivät näy arjessa. Tärkeää oli, että osaamista sai hyödyntää ja muillakin oli mahdollisuus oppia toisen taidoista. Työssä näkyisi pedagoginen ote ja aikuiset voisivat heittäytyä hassuttelemaan lasten kanssa. Muutoksiin mukautuva näkemys oli myös isossa roolissa. Tärkeää oli yhteinen, avoin ja rakentava keskustelu, jolla luodaan yhteistä työtappaa.

Vastauksissa kerrottiin, että tiimillä pitää olla johtaja ja pedagoginen johtajuus hallussa. Johtajan tulisi olla läsnä oleva, kehittää ryhmän toimintaa ja omata ratkaisukeskeisen työtteen. Johtaja kannustaa ja tukee työntekijää myös hänen henkilökohtaisissa haasteissaan. Yksi tärkeimmistä oli myös tasa-

arvoinen kohtelu. Johtaja tukee tiimin työhyvinvointia tukemalla positiivista ilmapiiriä. Hän osaltaan huolehtii, että ketään ei syrjitä, kiusata tai selän takana puhuta pahaa.

Vastaajat nostivat suurimmaksi tiimityön taidoksi huumorin. Tärkeää on, että tiimin jäsenet voivat luottaa työkaveriin, jokainen hoitaa työtehtävänsä ja joustaa tarvittaessa. Tärkeänä myös nousi, että jäsenet sitoutuivat siihen, mitä oli sovittu ja että toiminnalla on yhteiset toimintatavat, tavoitteet ja arvot. Jäsenten myös odotettiin olevan toisia tukevia, kunnioittavia ja toisten ajatukset huomioivia. Yhteistyötaidot olivat tällöin tärkeässä roolissa.

Yleisesti vastauksissa näkyi monessa kohtaa sanonta ”puhalletaan yhteen hiileen”. Tämä kattaa yleisesti suuren osan tämän tutkimuksen tuloksista. Puhalletaan yhteen hiileen, pitää sisällään enemmän kuin tuhat sanaa.

## 8 LOPPUPOHDINTA

Prosessi oli pitkä ja raskas, mutta myös antoisa ja opettava. Olemme opetelleet käytännön tutkimustyötä, joka ei todellakaan ole helppoa. Työlle olisi ollut hyvä myös antaa vielä enemmän aikaa, sillä olemme käyneet samaan aikaan töissä ja tehneet tätä ainoastaan vapaa-aikoina. Päällimmäinen ajatus on, että ehkä ei enää koskaan, mutta toisaalta olemme tekemisten kautta oppineet mitkä sudenkuopat kannattaa välttää, jos joskus uutta tutkimusta päädyimme tekemään.

Kun kävimme aineistoa läpi, teimme huomioita siitä, miten aineisto olisi kannattanut hankkia tai millaisia asioita emme olleet huomioineet kysymyksiä laatiessa. Kysymykset olisi pitänyt laatia ensinnäkin niin, että yhdessä kysymyksessä on vain yksi kysymys tai kysymykseen voi vastata vain tietyllä tavalla. Olimme myös ajatelleet, että haastattelut veisivät meiltä niin paljon aikaa, että kysely olisi helpompi ja nopeampi. No, metsään meni.

Olemme käyttäneet paljon aikaa aineiston purkuun ja pyrkinyt tsempeillä, tauoilla ja reflektoinnilla pitämään aineiston hallinnassa ja kiinni meille annetusta ajatuksesta ja kokemuksesta. Kyselytutkimus on oikein oiva työväline, mutta sen eteenpäin vieminen kannattaa suunnitella etukäteen, valituille vastaajille.

Kokemukset kuitenkin olivat tärkeitä ja saimme niistä itsekkin uutta ajateltavaa. Olemme huomanneet, että mielipiteemme joistakin asioista on muuttunut, löydetyn tiedon ja kokemusten kautta. Paljon oli myös asiaa, joka koettiin meillä jo toimivaksi. Olemme myös puhuneet siitä, että meidän yhteinen reflektointimme ja tietynlainen ammatillinen kasvu on ollut työn tärkein saanti. Monessa tilanteessa olisimme toivoneet koko meidän tiimimme olevan paikalla, niin hyviä keskusteluita kävimme tiimityöstä opinnäytetyötä tehdessä.

Ilmiö on lähellä meitä, koska itsekkin työskentelemme varhaiskasvatuksen kentällä. Olemme oppineet tiimin kehityksestä ja sen valtavasta voimasta osana varhaiskasvatuksen laatua. Sen merkitys on korostunut opinnäytetyön edessä. Myös johtajan vaikutuksesta olemme oppineet ja todenneet, että johtajalla on suuri vastuu rakenteiden luomisessa, yhteisten suuntaviivojen näyttämisessä ja olemalla esimerkkinä koko työyhteisölle. Kaikkia meitä tarvitaan myönteisen ilmapiirin luomiseen, mutta johtajalla on erityisen suuri vaikutus sen luomisessa ja ylläpidossa.

Itse pohdimme jatkoaihetta siitä näkökulmasta, että olisi mielenkiintoista tietää, kuinka paljon varhaiskasvatuksen ammattilaiset vaikuttavat lapsiryhmän toimivuuteen tai käytökseen. Tämä aihe korostui vastauksissa, mutta emme olleet itse niin syvällä tuossa ajatuksessa aikaisemmin. Näkemys on kuitenkin kiinnostava ja antaisi lisää työkaluja varhaiskasvatuksen ammattilaisille.

## LÄHTEET

Ahonen, L. (2023). Tiimin voima varhaiskasvatuksessa. PS-kustannus.

Arpeeti. Kuuntelemisen taito, tunteet ja vuorovaikutus. (2021) Haettu 29.11.2024 osoitteesta <https://www.arpeeti.fi/kuuntelemisen-taito-tunteet-ja-vuorovaikutus/>

Fonsen, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Acta Universitatis Tamperensis 1914.

Fonsen, E., Koivula, M., Korhonen, R. & Ukkonen-Mikkola, T. (2021). Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Suomen Varhaiskasvatus ry.2021.

Hakala, J. T. (2024). Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus.

Holappa, A.-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, Ann. S. (2021). Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. PS-Kustannus.

Hujala, E. & Turja, L. (2020). Varhaiskasvatuksen käsikirja (5. p.). Ps-kustannus.

Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten kohtaaminen. Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.

Jääskeläinen, L. (2022). Ryhmä toimivaksi : helppoja harjoituksia ryhmäytämiseen. PS-kustannus.

Kangas, J., Lastikka, A.-L. & Karlsson, L. (2021). Voimauttava varhaiskasvatus. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2024). Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Haettu 12.10.2024 osoitteesta <https://www.karvi.fi/fi/arvioinnit/varhaiskasvatus/varhaiskasvatuksen-laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset>

Kauhanen, J. (2018). Esimies, tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari.

KVTES 2022–2025, voimassa 1.5.2022 lukien. Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT. Haettu 30.11.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022>

Lindholm, T. & Salminen, J. (2014). Keskustele ja kehity 2.0. Multiprint Oy.

Lönnroth, A. & Ristikangas, M. & Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen. Storytel

Opetushallitus. (2024a) Mitä on varhaiskasvatus? Haettu 27.9.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>

Opetushallitus. (2024b) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet pähkinänkuoressa. Haettu 30.9.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-pahkinankuoressa>

Opetushallitus. (2024c) Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteet. Haettu 27.9.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>

Opetushallitus. (2024d). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden päivitys 2021-2022 Haettu 14.7.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteiden-paivitys-2021-2022>

Opetushallitus. (2024e). Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelu. Haettu 5.10.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tasa-arvo-ja-yhdenvertaisuussuunnittelu>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015) Varhaiskasvatuslain ensimmäinen vaihe voimaan 1.8.2015 - OKM . Haettu 5.10.2024 osoitteesta <https://okm.fi/-/varhaiskasvatuslain-ensimmainen-vaihe-voimaan-1-8-2015>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. n.d. Varhaiskasvatuslain uudistus - OKM - Opetus- ja kulttuuriministeriö. Haettu 30.11.2024 osoitteesta <https://okm.fi/uusivarhaiskasvatustlaki>

Parrila, S & Mäntyjärvi. (2021).

<https://ediva.fi/wp-content/uploads/2023/12/Mantjarvi-M.-Parrila-S.-2021.-Pedagoginen-johtajuus-yhteisena-kehkeytyvana-prosessina.pdf>

Ranta, R. (2021). Kehittyvä työyhteisö. Suomen yritysikirjat oy.

Ranta, S. (2021). Kasvun juuret; miten tuen lapsen hyvinvointia. PS- kustannus.

Ranta, S. (2023). Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. PS- kustannus.

Rytikangas, I. (2011). Kehity, ja jaksaa tiimissä. Helsingin Kauppakamari.

Salminen, J. (2017). Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-impact.

Sandberg, E. (2021). Pedagoginen tuki varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. PS-kustannus.

Sarajärvi Anneli & Tuomi, J. (2024). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Seppänen, M. (2022). Näin selviät tiimin jäsenenä: tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. PS-kustannus.

Uusiautti, S. (2019). Tunnista vahvuutesi ja menesty. Kirjapaja.

Valssi. (2024). Yleistä tietoa Valssista. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). Haettu 12.10.2024 osoitteesta <https://www.karvi.fi/fi/arvioinnit/varhaiskasvatus/valssi-varhaiskasvatuksen-laadunarviointijarjestelma/yleista-tietoa-valssista>

Valtioneuvosto. (2020). Muutoksia varhaiskasvatukseen 1. elokuuta alkaen - Valtioneuvosto. Haettu 5.10.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/muutoksia-varhaiskasvatukseen-1.-elokuuta-alkaen>

Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018. Oy, E. L. FINLEX® - Ajantasainen lainsäädäntö: Haettu 20.11.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180753>

Varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit – tiivistelmä . Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). Haettu 12.10.2024 osoitteesta <https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/varhaiskasvatuksen-laatuindikaattorit-tiivistelma>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®. Haettu 5.10.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) - ePerusteet. Haettu 29.8.2024 osoitteesta <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/varhaiskasvatus/1266381/tekstikappale/1365277>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022) - ePerusteet. Haettu 5.10.2024 osoitteesta <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/varhaiskasvatus/8265240/tekstikappale/8265261>

Wenström, S. (2020). Positiivinen johtaminen. PS-kustannus.

Wiman, A. (2022). Hyvinvoiva lapsi oppii. Otavan kirjapaino.

## LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Hei, sinä varhaiskasvatuksen ammattilainen!

Me olemme kaksi varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa, jotka olemme sosionomin AMK opintojen loppusuoralla. Opinnäytetyömme teemme aiheesta TIIMIN VOIMA VARHAISKASVATUKSESSA.

Työ on valmistumassa, mutta tarvitsemme siihen teidän apua.

Vastaamalla kyselyyn, voit kertoa ajatuksiasi tiimityöstä, johtamisesta ja varhaiskasvatuksen laadusta. Pyrimme pitämään kyselyn lyhyenä, jotta siihen olisi mielekästä vastata. **Vastausaika su 3.11.2024 saakka ja siihen saa vastata anonyymisti.**

Kiitämme lämpimästi jokaisesta vastauksesta.

Terveisin Elina Kangas ja Heli Leppänen

Työvuodet varhaiskasvatuksessa

- 0–2 vuotta
- 2–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- yli 10 vuotta
- yli 20 vuotta
- yli 30 vuotta

Koulutuksesi:

Työnimike

- Ryhmäavustaja/henkilökohtainen avustaja
- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
- Varhaiskasvatuksen sosionomi
- Varhaiskasvatuksen opettaja
- Varhaiskasvatuksen johtaja
- Varhaiskasvatuksen erityisopettaja
- Muu, mikä

Maakunta:

- Uusimaa

- Varsinais-Suomi
- Satakunta
- Kanta-Häme
- Pirkanmaa
- Päivät-Häme
- Kymenlaakso
- Etelä-Karjala
- Etelä-Savo
- Pohjois-Savo
- Pohjois-Karjala
- Keski-Suomi
- Etelä-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Keski-Pohjanmaa
- Pohjois-Pohjanmaa
- Kainuu
- Lappi
- Ahvenanmaa

1. Miten teidän tiimin jäsenten vahvuudet ja taidot otetaan huomioon?
2. Minkälaisia haasteita olette tiimityössä kohdanneet?  
Oletteko löytäneet niihin ratkaisuja? Kerro joitain esimerkkejä.
3. Varhaiskasvatuksen laatua määrittäessä, tulisi tietää millaisia asioita pidetään tärkeänä ja mihin toiminnalla pyritään. Kerro kuinka tiimityö vaikuttaa lapsiin ja varhaiskasvatuksen laatuun?
4. Miten johtaja tukee tiimityötä? Kerro konkreettisia esimerkkejä.
5. Kerro omin sanoin, millainen on hyvä tiimi?