

TIIMISOPIMUS

Päiväkotien varhaiskasvatustiimien kokemuksia

TE - Paula Berg
KIJÄ:

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Paula Berg			
Työn nimi Tiimisopimus, Päiväkotien varhaiskasvatustiimien kokemuksia			
Päiväys	16.11.2015	Sivumäärä/Liitteet	49/7
Ohjaaja(t) Anne-Leena Juntunen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki, varhaiskasvatuspalvelut			
Tiivistelmä			
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millaisia kokemuksia tiimiläisillä on tiimisopimuksen käyttämisestä. Tiimisopimus on tiimityötä ohjaava asiakirja. Mitkä asiat edistävät ja estävät tiimisopimuksen käyttöä tai ovat tiimisopimuksen käytön kulmakiviä? Miten tiimisopimus toimii varhaiskasvatustiimin työvälineenä perustehtävän toteuttamisessa päiväkodissa?</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen ja sen tutkimuksellisenä työotteena on ryhmähaastattelut ja teemahaastattelu. Teoreettisena viitekehyksessä käsitellään tiimityötä, pedagogista johtamista tiimiympäristössä ja varhaiskasvatusta. Haastatteluaineisto käsiteltiin luokittelemalla. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyyysillä. Kasvattajat toimivat tiiminä, perheiden kanssa tehtävä yhteistyö ja lapsi arjen tilanteissa ja toiminnassa muodostuivat tulosten pääluokiksi.</p> <p>Varhaiskasvatustiimien kokemusten mukaan on tärkeää, että tiimi tekee uuden toimintakauden alussa tiimisopimuksen. Tiimisopimus oli nostanut esille tärkeitä keskustelun aiheita. Hyvin kokeneessa tiimissä arvioitiin, että työ sujuisi ilman tiimisopimustakin. Tiimisopimus nähtiin kuitenkin hyvänä työvälineenä, jonka avulla voitiin varautua poikkeuksellisiin tilanteisiin. Tiimi tarvitsee työsuunnitelman työskennelläkseen ja ollakseen tiimi. Yhteinen päämäärä, arvomaailma ja pelisäännöt auttavat tiimiytymisessä ja perustehtävän toteuttamisessa. Tiimisopimuksen käyttöä edistävät keskusteleminen, avoimuus, joustavuus ja sitoutuminen. Tiimisopimuksen käyttöä estävät kiire, priorisointi, ohjauksen vähäisyys ja asenteet.</p> <p>Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina ja kertovat tutkitun joukon kokemuksista tiimisopimuksesta. Tutkimustyötä voisi jatkaa tekemällä seurantatutkimuksen esimerkiksi vuonna 2017. Vuonna 2017 voisi tutkia miten nämä asiat ovat muuttuneet ja miten tiimisopimus ja ryhmävasuasiakirja on vakiintunut käyttöön? Ryhmävasun tutkiminen voisi olla myös mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.</p>			
Avainsanat Tiimit, tiimityö, varhaiskasvatus			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Paula Berg			
Title of Thesis A team agreement. The experiences of early childhood education and care teams in day-care centers.			
Date	16.11.2015	Pages/Appendices	49/7
Supervisor(s) Anne-Leena Juntunen			
Client Organisation /Partners City of Kuopio, early childhood education and care services			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to research what kind of experiences team members have using a team agreement. What kind of things help forward or stop using a team agreement, or are cornerstones by using a team agreement? How a team agreement works as method doing basic work in day-care center?</p> <p>The research was carried out as a qualitative research. Group interviews and theme interviews have been used as research methods. In theory part there is talk about team, teamwork, team management and also early childhood education and care. Interview material processed making categories. Material was analysed by dissecting materials. Main categories are educators work as a team, cooperation with families and child in every day situations and activities.</p> <p>According to the results it is important that teams make a team agreement when they are starting new period in day-care center. Team agreement had disclosed important things to discussion. Very experienced team said that they would manage in work without a team agreement. But a team agreement was considered as a good method in exceptional situations. Team needs a plan to work and to be a team. Shared destination, values and rules help in developing teamwork and doing basic work. Things that help forward using a team agreement are discussion, openness, flexibility and commitment. Things that stop using a team agreement are hurry, priority, paucity of guidance and attitudes.</p> <p>These research results can be used directionals and results tell experiences of research group of team agreement. Research could be continued by doing follow-up study for example in a year 2017. In a year 2017 could be researched how these things have changed and how team agreement paper have stabilized to team work? Also researching group early childhood education and care plan would be interesting topic of research.</p>			
<p>Keywords Teams, teamwork, early childhood education and care</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	TIIMITYÖ VARHAISKASVATUKSESSA.....	8
2.1	Tiimin ja tiimityön määrittelyä	8
2.2	Tiimisopimus	10
2.3	Pedagoginen johtaminen tiimityössä.....	11
2.4	Tiimityön kokemuksia kansainvälisesti.....	15
3	VARHAISKASVATUS KUOPION KAUPUNGISSA	17
3.1	Varhaiskasvatus toimintaympäristönä.....	17
3.2	Varhaiskasvatussuunnitelma toiminnan punaisena lankana	19
3.3	Varhaiskasvatus ja päiväkotihoito Kasvun ja oppimisen palvelualueella Kuopion kaupungissa	21
4	TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS	25
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	25
4.2	Tutkimusmenetelmät	25
4.2.1	Laadullisen tutkimuksen lähtökohtia	25
4.2.2	Aineiston keräys	27
4.2.3	Analyysimenetelmät	29
5	TULOKSET	31
5.1	Kasvattajat toimivat tiiminä.....	31
5.1.1	Arvokeskustelu	31
5.1.2	Lapsia varten.....	32
5.1.3	Tiimisopimus työvälineenä	34
5.2	Perheiden kanssa tehtävä yhteistyö	37
5.3	Lapsi arjen tilanteissa ja toiminnassa.....	41
6	POHDINTA	43
6.1	Johtopäätökset	43
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	45

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1 Tiimisopimus ja ryhmävasu

Liite 2 Haastattelurunko palvelupäällikölle

Liite 3 Haastattelurunko tiimeille

Liite 4 Esimerkki luokittelusta ja analyysistä

1 JOHDANTO

Tiimisopimus on varhaiskasvatustiimin tärkeä työväline, joka ohjaa tiimin tietoista toimintaa ja kokoaa yhteen kasvattajien yhteiset sopimukset. Kuopion kaupungin varhaiskasvatustal-veluissa kasvat- ja hoitohenkilöstö tekee työtiimeittäin tiimisopimuksen. Yhden lapsiryh-män työntekijät muodostavat tiimin. Aiemmin tiimisopimuskäytännössä oli isoja vaihteluja ja tiimit saivat tehdä sellaisen tiimisopimuksen, kun halusivat. Käytännöt olivat liiankin kirjavia ja näihin asiakirjoihin kaivattiin muutosta.

Käyttäjien mielestä tiimisopimus sisälsi ryhmän varhaiskasvatussuunnitelman asioita ja si-sältöjä haluttiin tarkastella ja arvioida uudelleen. Esimiesten pedagogisen johtamisen kou-lutuksessa oli myös pohdittu näitä työvälineitä ja todettu kehittämistarpeita. Samaan aikaan keväällä 2015 valmisteltiin lastentarhanopettajien pedagogisen johtajuuden koulutusta ja haluttiin selkeyttää näitä ohjaavia asiakirjoja. (Palvelupäällikkö 30.10.2015)

Tiimisopimuksen malleja on toimintavuonna 2015 vielä käytössä kolmea erilaista varhais- kasvatuksen alueella Kuopiossa ja tiimisopimuksen ohella tehdään myös ryhmän varhais- kasvatussuunnitelma eli ryhmävasu. Ryhmävasu on lapsiryhmän arjen toteuttamisen suun- nitelma. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tiettyyn tiimisopimusmalliin pohjautuvaa tiimisopi- musta, joka on ollut samanmuotoinen 1.8.2015 alkaen.

Tiimisopimus kokoaa yhteen kasvattajiin, perheisiin sekä arjen tilanteisiin ja toimintaan liit- tyvät sopimukset, jotka tiimi rakentaa yhdessä. Viime vuonna käytössä oli samantyyppinen tiimisopimusmalli, johon on tehty pieniä muokkauksia. Tiimisopimus ja ryhmävasu siis liitty- vät toisiinsa. Tiimisopimus sisältää tiimin sisäiseen toimintaan liittyvät toimintamallit ja ryh- mävasu puolestaan kokoaa kasvattajien toimintasuunnitelman juuri oman lapsiryhmän koh- dalla. Tiimisopimus ja ryhmävasu yhdessä muodostavat työ- ja toimintasuunnitelman (Liite 1). Tiimisopimus laaditaan yhdeksi toimintavuodeksi kerrallaan. Tiimisopimuksen kanssa työskentely voidaan nähdä prosessina, jolla on selkeä alku ja loppu. Tiimisopimusproses- siin kuuluvat sopimuksen laatiminen, työn tavoitteellinen edistäminen tiimisopimuksen avulla, sen päivittäminen ja arviointi.

Varhaiskasvatustalaki ohjaa varhaiskasvatuksen järjestämistä. Päiväkotihoido on yksi var- haiskasvatuksen palvelumuoto. Päiväkodissa tarjotaan hoitoa, kasvatusta ja hoitoa lapsen ja perheen tarpeiden mukaan. Varhaiskasvatuksella tavoitellaan lapsen hyvinvointia, itse- näisyyden lisääntymistä ja sosiaalisten suhteiden vahvistumista. Varhaiskasvatus on muut- tumassa ryhmäkeskeisestä päivähoidosta varhaiskasvatussuunnitelmapohjaiseen (vasu) varhaiskasvatukseen, jossa lapsen yksilöllisyys ja oikeus varhaiskasvatukseen korostuvat.

Vasupohjaisen varhaiskasvatuksen toteuttamiseen tarvitaan työsuunnitelmaa ja tässä tiimisopimus voi toimia hyvänä apuvälineenä. Varhaiskasvatustiimi voi tehdä huipputulosta kun tiimin energia suunnataan optimaalisella tavalla työn tavoitteisiin. Huipputulos varhaiskasvatuksessa näkyy lasten hyvinvointina ja oppimisena sekä perheiden tyytyväisyytenä saamaansa palveluun ja toimivana yhteistyönä perheiden kanssa.

Valtakunnallisesti on tunnistettu, että lasten varhaiskasvatussuunnitelmista saatu tieto ei siirry ryhmän toiminnan suunnitteluun. Monissa kunnissa pohditaan tiimisopimusasiakirjan merkitystä eli kansallisesti puhuttavasta asiasta on kyse. Tilanne asiakirjojen suhteen on vielä hajanainen. On kiinnostavaa tietää paikallisella tasolla tutkittuna, mitä kuopiolaiset varhaiskasvatuksen työntekijät ovat mieltä tiimisopimuksesta. (Palvelupäällikkö 30.10.2015)

Tämä tutkimus voi tuoda tietoa tiimisopimukseen liittyvistä kokemuksista ja käytännöistä päiväkodissa, niin hyvistä kuin huonoistakin. Kuinka tiimisopimus palvelee lapsen hyvinvointia ja oppimista sekä yhteistyötä vanhempien kanssa? Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden hallinto on kiinnostunut tutkimuksen tuloksista ja varhaiskasvatuspalveluiden hallinto voi mahdollisesti hyödyntää tutkimuksen tuloksia tiimisopimuskäytännön kehittämiseen ja arviointiin. Tämä aihe on ajankohtainen valtakunnallisesti, kun varhaiskasvatusta ohjaava lainsäädäntö on muuttunut ja lapsen oikeutta varhaiskasvatukseen painotetaan varhaiskasvatuslaissa.

Päivähoidon arki voi olla haastavaa. Ammattitaitoisesta ja osaavasta henkilökunnasta on pulaa valtakunnallisestikin. Varhaiskasvatuksen henkilöstölle on määritelty tietyt kelpoisuusvaatimukset. Henkilöstöä täytyy olla lapsiryhmässä laissa määriteltyjen suhdelukujen mukaan suhteessa lasten lukumäärään. Henkilökunnan vaihtuvuus voi myös vaikeuttaa palvelun järjestämistä. Sijaisia ei saada tai oteta lyhyiin poissaoloihin, jolloin kuormitusta tulee sekä lapsille ja heitä hoitaville aikuisille. Lapsia saattaa olla tilapäisesti liian paljon suhteessa aikuisten määrään. Säästöpainotukset heijastuvat myös varhaiskasvatukseen. Ryhmäkokoja aiotaan kasvattaa ja näin saada kuntataloutta parempaan suuntaan.

Tämän raportin alkuosassa käsitellään tiimityötä, määritellään, mikä tiimi on ja mitä tarkoittaa tiimisopimus ja tiimijohtaminen. Seuraavaksi avataan varhaiskasvatuksen käsitettä, mikä on varhaiskasvatuksen lähtökohta ja kuinka varhaiskasvatus tapahtuu Kuopion kaupungissa. Sitten esitellään tutkimusprosessin kulkua, tutkimustehtävää, tutkimusmenetelmiä ja analyysimenetelmää. Tutkimuksen tulokset kuvaan teemoittain raportin loppupuolella ja lopuksi avataan johtopäätöksiä tuloksista.

2 TIIMITYÖ VARHAISKASVATUKSESSA

2.1 Tiimin ja tiimityön määrittelyä

Tiimi on Heikkilän mukaan kiinteä ryhmä ihmisiä, joilla on yhteisesti sovittu päämäärä. Tiimissä jokaisella yksilöllä on työtehtävänsä ja osaamisensa, jotka täydentävät toisten tiimin jäsenten työtehtäviä ja osaamista. Tiimi toimii siten, että yhteisvastuullisesti pyritään päämäärään yhteistyön, vastuunkannon, keskinäisen avunannon, riippuvuuden ja yhdessä sovitujen normien ohjatessa työskentelyä. (Heikkilä 2002, 16–17.)

Tiimi on työyhteisön henkilökunnasta muodostunut tai muodostettu työryhmä, jolla on yhteinen tavoite ja näkemys asiakkaan tilanteesta, kertovat Koivukoski ja Palomäki (2009, 15). Yhdessä laaditut pelisäännöt ja sovitut toimintatavat ohjaavat tiimin jäsenten toimintaa. Tiimin kehityssuunnitelma tekee sen toiminnasta tavoitteellista ja mahdollistaa tiimin toiminnan sitoutuneisuuden kehittämiseen. (Koivukoski ja Palomäki 2009, 15.)

Tiimi on myös työväline, jonka avulla perustehtävää toteutetaan. Tiimi voi muodostua ydintiimistä ja silloin tiimin koko on pysyvä, tai tiimin koko voi vaihdella. Välillä tiimiin voi kuulua myös muiden ammattiryhmien edustajia asiakkaan tarpeista lähtien. (Koivukoski ja Palomäki 2009, 15.) Heikkilän (2002, 32) kokemuksen mukaan neljästä kahdeksaan jäsenen tiimit ovat tehokkaimpia. 4-8 hengen tiimiltä on realistista odottaa parasta mahdollista tiimi työskentelyä. (Heikkilä 2002, 34.) Janhosen (2010, 83) tutkimuksen mukaan pieni tiimikoko on suoriutumissa hyvä silloin kun sitä arvioi organisaation johto. Puolestaan tiimin oman arvion mukaan suoriutumista edistää suuri tiimikoko (Janhonen 2010, 83).

Tiimiin kuuluvilla on sekä yksilö- että yhteisvastuu toiminnan sujumisesta. Jokainen työntekijä vastaa ammatillisesti omasta toiminnastaan ja tiiminä vastuuta kannetaan yhteisen perustehtävän toteuttamisesta. Tiimin tehtävä on siis kaksisuolteinen tiimin toteuttaessa työtehtävän määrittelemää perustehtävää ja toimiessa yhdessä tiiminä sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityö jäsentää yksikön ja organisaation toimintaa, ja sen avulla perustehtävän toteuttaminen kirkastuu. (Koivukoski ja Palomäki 2009, 15.) Tiimi tarvitsee kehittyneitä ja monimutkaisia kommunikointirakenteita, koska tiimillä on tarve informaation vaihtamiseen, ryhmäpäätöksentekoon, avoimuuden kehittämiseen ja suhteiden luomiseen (Heikkilä 2002, 19).

Heikkilä (2002, 19) näkee, että tiimin jäsenten täytyy kohdistaa huomio omaan työskentelyprosessiin, jolla työtä tehdään yhdessä ja kehittää keskinäisiä suhteitaan. Tiimeille toimiva prosessi on onnistuneen työskentelyn ehdoton edellytys. Tiimi tarvitsee yhteistyökykyisiä

ihmisiä, koska jäsenten välillä vallitsee riippuvuus. Työskentelyprossiin tulee kiinnittää erityistä huomiota tiimissä. (Heikkilä 2002, 19.) Tiimityöskentelyn sujuvuus riippuu siitä, miten hyvin tiimin jäsenet perehdytetään ja koulutetaan tiimiroolien ohella myös tiimitaitojen osajiksi (Heikkilä 2002, 34.)

Isoherrasen (2012, 147) tutkimuksen mukaan sujuva tiimityö vaatii yhteisiä, jaettuja merkityksiä siitä, miten yhteistoiminnan kuuluisi tapahtua; mitkä ovat ne peruseriaatteet ja arvot, joiden mukaan toimitaan yhdessä. Mikäli tällaisia yhteisiä sosiaalisia tiedon rakenteita ei ole, syntyy helposti ristiriitoja. Tiimin yhteisen koulutuksen ja jatkuvan toiminnan arvioinnin ja kehittämisen mahdollistaminen osoittautuikin tärkeäksi tiimityön kehittämisessä. (Isoherranen 2012, 147.)

Tiimin jäsenten välille kehittyy työskentelyn edetessä tiimi-identiteetti. Tiimi-identiteetti tarkoittaa, että jäsenet tietävät, mihin kuuluvat, mitkä ovat heidän visionsa, tehtävänsä, päämääränsä, työskentelytapansa ja yhdessä sovitut sääntönsä. Tiimityön kulmakiviä ovatkin yhteenkuuluvuuden tunne (sense of belonging) ja keskinäisen riippuvuuden tunne (sense of interdependence) eli yksilön tarve tehdä yhteistyötä toisten kanssa, jotta voisi tehdä oman työnsä, kirjoittaa Heikkilä (2002, 21–22).

Tiimin rakentaminen vie aikaa, kun työntekijät panostavat psyykkistä energiaansa tiimin jäsenten tuntemaan opetteluun, ryhmän yhteisten toimintamallien, päätöksentekoprosessien ja päämäärien yhteiseen linjaukseen kuin tiimin vision ja mission yhteiseen luomiseen (Heikkilä 2002, 25). Hyvällä ja toimivalla tiimillä on merkitys myös työhyvinvoinnille. Hyvä tiimi toimii turvaverkkona ja työhajauksen paikkana ja tiimiksi oppimiseen on siksikin syytä panostaa. (Isoherranen 2012, 147.)

Halttunen (2009, 84) on havainnut tutkimuksessaan, että tiimi on työnsä tuntija, suunnittelija ja toteuttaja. Haastatteluista saadun tiedon mukaan tiimi oli tärkeämpi palautteen antaja kuin johtaja. Tiimityöhön oltiin myös halukkaita käyttämään enemmän aikaa. Tiimityö ja työn itsenäisyys koettiin kuuluvan yhteen. Johtajan vähäinen läsnäolo koettiin ohjanneen tekemään itsenäisempää työtä. Vaikka työtä tehtiin itsenäisesti, oltiin tietoisia johtajan saatavilla olosta. (Halttunen 2009, 84.)

Varhaiskasvatuksen työyhteisöt päiväkodeissa toimivat luonnollisissa, lapsiryhmän aikuisien muodostamissa tiimeissä. Varhaiskasvatuksen alalla toimintamallit ovat muuttumassa siten, että enenevässä määrin lasten kanssa toimitaan pienryhmissä, jolloin yksi aikuinen työskentelee pidemmän ajanjakson oman lapsiryhmänsä kanssa. Yleisesti lapsille on erilaisista toimintatavoista huolimatta nimetty oma pysyvä ryhmä, jolloin kyseisen lapsiryhmän aikuisista muodostuu tiimi. (Soukainen 2015, 61.)

2.2 Tiimisopimus

Tiimin kommunikointitapoihin, päätöksentekoprosesseihin ja konfliktien selvittämistapoihin liittyvät käyttäytymistä säätelevät yhteisesti sovitut normit ja arvot. Tiimien jäsenet tekevät työtä varsin itsenäisesti, joten yhteiset sopimukset ovat tiimityössä tärkeitä vaikka tiimi koontuukin säännöllisesti. Heikkilän (2002, 22) mukaan tiimiin kuuluvat henkilöt sopivat yhdessä käyttäytymissääntönsä suhteessa päämääräänsä ja työskentelyrytmiinsä. (Heikkilä 2002, 22.)

Tiimin jäsenet muodostavat tiimisopimuksen, kun he pääsevät yhteiseen ymmärrykseen tiimin päämäärästä, tiimi-identiteetistä, keskinäisestä riippuvuudesta ja sovituista normeista. Tiimisopimus liittää yksilöt tiimin jäseniksi vapaaehtoisesti, kirjoittaa Heikkilä (2002, 22). Tiimi voi kehittyä silloin kun se työstää sisäistä maailmaansa. Työstettäviä asioita tulee lapsilta, perheiltä, työyhteisöltä ja jokaisen työntekijän sisäisestä maailmasta. Työntekijät tarvitsevat erilaisten tunteiden työstämistä yhdessä puhumalla työstä ja sen kuormittavuudesta. (Mikkola ja Nivalainen 2009, 77.)

Tiimipalaverit ovat toimiva tapa pohtia asioita yhdessä. Tiimityö sisältää paljon yhteistä visiointia ja suunnittelua, informaation hankkimista, jakamista ja yhteistä tiedon luomista, päätösten tekemistä, ongelmien määrittelyä ja ratkaisemista, yhdessä ideointia, työskentelyä ja arviointia. Tiimipalaverien tavoitteena on yleensä jakaa informaatiota tai tehdä päätöksiä. Yhteiset palaverit tehostavat motivaatiota ja sitoutumista sekä edistävät tiimin synergiaa. (Heikkilä 2002, 232.)

Lasten ja perheiden tilanteita voidaan pohtia yhdessä ja saada ymmärrystä sekä vahvistusta yhteisille toimintatavoille ja tavoitteille. Tiimi on peilipinta työntekijän oman ammatillisuuden ja ammattitaidon kehittymiselle. Jatkuva palaute ja keskustelu tiimityössä mahdollistavat oppimisen ja ammatillisen kasvun. Tiimin yhdessä sopima linja vahvistaa työskentelytapoja ja lisää painetta niin tiimitason kuin yksilötason muutokseen. Lasten saama kasvatusta vahvistuu, kun jokainen aikuinen asettaa rajoja johdonmukaisesti, sekä ohjaa ja tukee lasta päivittäisissä tilanteissa. (Mikkola ja Nivalainen 2009, 76.)

Kuopion kaupungin varhaispalveluiden käyttämään tiimisopimukseen kirjataan aluksi toimintayksikkö, ryhmä, tiimin jäsenten nimet ja työtehtävät, lapsiryhmän kuvaus ja tiimin toiminnan ylätavoitteet. Tiimisopimukseen kirjataan kasvattajien väliset sopimukset, perheisiin liittyvät sopimukset ja arjen tilanteisiin ja toimintaan liittyvät sopimukset. Kasvattajien väliin sopimukseen kuuluvat tiimin arvot ja arvojen mukainen toiminta, tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus, tiedonkulku, tiimin jäsenten osaamiset ja niiden pedagoginen hyödyntäminen lapsiryhmän toiminnassa, tiimin jäsenten vastuualueet ja niiden pedagoginen merkitys,

lastentarhanopettajan pedagoginen vastuu koko lapsiryhmän ja pienryhmien osalta, lastentarhanopettajan suunnitteluajan käyttö, tiimipalaverikäytännöt, tiimin osaamisen kehittäminen ja tiimin toimintaa hankaloittavien asioiden käsittely. (Tiimisopimus, 1–2.)

Perheisiin liittyviin sopimuksiin kirjataan hyvän palvelun periaatteet, kasvatuskumppanuus, lapsen vasu ja kasvat keskustelut, vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö ja vanhempien osallisuus ryhmän toimintaan ja perheiltä saatu palaute. Arjen tilanteisiin ja toimintaan liittyvät sopimukset sisältävät lapsen hyvän päivän toteutumisesta osa-alueet päivähoitoon tulo- ja lähtötilanteet, perushoitotilanteet ja pienryhmätoiminnan toteuttaminen. Tiimisopimusta päivitetään olosuhteiden muuttuessa ja arvioidaan tiimipalavereissa toimintavuoden aikana tiimin sopimalla tavalla. (Tiimisopimus, 1–3.)

Tiimisopimuksessa sovittavien asioiden pitää perustua Kuopion kaupungin Varhaiskasvatussuunnitelmiin, esiopetussuunnitelmaan ja muihin voimassa oleviin ohjeistuksiin. Muita voimassa olevia ohjeistuksia ovat esimerkiksi Kasvattajan käsikirja, Monikulttuurisuus Kuopion päivähoitossa-kansio, ryhmän toiminnan suunnittelun vuosikello, lastentarhanopettajan ja lastenhoitajien osaamiskartat, tiimivastaavan ja tiimin jäsenten tehtävät ja vastuut. Näin ohjataan Kuopion kaupungin käyttämässä tiimisopimuksessa.

Tiimin jäsenten tulee tarpeen mukaan perehtyä edellä mainittuihin suunnitelmiin ja asiakirjoihin ennen tiimisopimuksen tekemistä. Tiimisopimus on olennainen osa ryhmän omaa Varhaiskasvatussuunnitelmaa. Sopimusta tehtäessä on osattava erottaa toisistaan tiimin kasvat- ja työ- ja työkulttuuri ja pohtia jokaisen jäsenen tehtävän vaikutusta tiimin kokonaisuuteen ja omaa ammatillisuuden ydintään. (Tiimisopimus, 1.)

Varhaiskasvatuksen palveluissa päiväkodissa tiimit ovat asiakastiimin tyyppejä. Asiakastiimiin kuuluvat ne työntekijät, jotka palvelevat yhtä asiakasta samanaikaisesti ja saman päämäärän saavuttamiseksi. Käytännössä samassa lapsiryhmässä työskentelevät henkilöt muodostavat tiimin. Tiimin vastuuhenkilö on tiimivastaava. Tiimiin kuuluu yleensä lastentarhanopettajia ja lastenhoitajia. Päiväkodin tiimillä on myös virallisen tiimin elementtejä. Virallisella tiimillä on selkeästi määritellyt toimintaperiaatteet. Tiimi tekee yhdessä tiimivastaavan johdolla tiimisopimuksen, johon kaikki sitoutuvat.

2.3 Pedagoginen johtaminen tiimityössä

Kocolowskin (2010, 24) mukaan tiimijohtaminen on jaettua johtajuutta, jossa yhteistoiminnallinen ja vuorovaikutuksellinen prosessi on keskiössä. Tämä prosessi osallistaa tiimin yhdessä vaikuttamaan toisiinsa ja yhteisöllisesti jakamaan velvollisuudet ja vastuut, jotka muuten olisivat yhden johtajan vastuulla. (Kocolowski 2010, 24.)

Pedagoginen johtaminen on organisaatiossa tuloksellisuuden avaintekijä, jonka tavoitteena on edistää suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti henkilöstön oppimista ja jatkuvaa pedagogiikan kehittämistä perustehtävän mukaisesti. Pedagoginen johtaminen edellyttää vahvaa osaamista ja samanaikaisesti suunnan näyttäjän, valmentajan, arvioijan ja tukijan rooleihin asettumista. Johtaja auttaa tiimejä kehittymään tiimeiksi. (Parrila 11.9.2015)

Työyhteisö ja tiimit tarvitsevat esimiehen, mutta hänen ei tarvitse aina olla näkyvillä. On riittävää, kun työyhteisön jäsenet tietävät voivansa luottaa esimieheen kaikissa tilanteissa. Tarvittaessa esimies osallistuu arkipäivän tilanteisiin ja läsnäolollaan ohjaa työntekijöitä toimimaan yhdessä. Hän tukee kaikkia samantarvoisesti. Kriisitilanteissa johtamisen merkitys korostuu, koska silloin tarvitaan enemmän turvallisuutta ja jatkuvuutta. (Koivukoski ja Palomäki 2009, 76–77.)

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat Parrilan (11.9.2015) mukaan ensiarvoisen tärkeitä tiimijohtamisessa ja pedagogisessa johtamisessa. Suunnan näyttäjän tehtävä tarkoittaa taitoa tehdä työn tarkoitus, periaatteet ja tavoitteet näkyviksi. Suunnan näyttäjä tiedottaa, pitää perustehtävän selkeänä ja tekee päätöksiä. Valmentaja tarkoittaa kykyä innostaa, saada tahtotila syntymään ja oppimaan ohjaamista. Tukijan roolissa vaaditaan ryhmädynamiikan hallintaa, emotionaalista kyvykkyyttä ja kykyä ratkoa ristiriitatilanteita. Tiimi- ja pedagogisessa johtamisessa toimitaan myös arvioijana, jolla Parrila (11.9.2015) tarkoittaa kykyä reflektoida, kyseenalaistaa, antaa palautetta sekä toimia peilinä. (Parrila 11.9.2015)

Itseohjautuvallekin tiimille ja sen toiminnalle tarvitaan aina esimiehen valtuutus ja hyväksyntä. Esimies ohjaa omalla esimerkillään ja näkyvyydellään työntekijöitä ottamaan vastuun omasta toiminnastaan ja ohjaa heitä etsimään ratkaisuja. Esimies kannustaa ja antaa keskusteluun uusia näkökulmia sekä puuttuu tarvittaessa ongelmien ratkaisuun, mikäli tiimin jäsenet eivät siihen pysty. Johtaja on rinnalla kulkija ja osallistuu tarpeen mukaan ratkaisun tekemiseen. Tässä tarvitaan yhteistä ymmärrystä toiminnan tavoitteista. (Koivukoski ja Palomäki 2009, 77.)

Tiimivastaava kantaa vastuun tiimitason johtajuudesta, johon kuuluu tiimitason oppimisen edistäminen ja mahdollistaminen omalla toiminnalla. Tiimivastaava johtaa tiimitason pedagogiikan kehittämistä ja siihen liittyvää arviointia. Hän vastaa siitä, että tiimisopimus tulee laadittua, sitä noudatetaan ja arvioidaan. Tiimivastaava johtaa oman tiimensä varhaiskasvatussuunnitelmaprosesseja ja tiimipalavereita. (Parrila 11.9.2015)

Esimiehen ja tiimivastaavan tapaamisissa käsitellään avoimesti heidän omia roolejaan sekä ongelmatilanteita ja kehittämiskohteiden tunnistamista. Myönteisen palautteen antaminen puolin ja toisin sekä hyvien käytäntöjen huomioiminen vahvistaa tiimissä valittua toi-

mintatapaa. Tiimivastaava kertoo tiimille niitä asioita, joita johtaja haluaa tiimissä tiedotettavan. Palaverit tiimivastaavan ja esimiehen välillä ovat säännöllisiä ja niihin valmistaudutaan etukäteen. Tiiminvastaavalla on aina mahdollisuus ja oikeus hakea esimieheltä tukea yhteisen keskustelun kautta. (Koivukoski ja Palomäki 2009, 78.)

Johtajan pitää perustella päätökset henkilöstölle ja saada heidät ymmärtämään niiden tarpeellisuus. Perustelemattomat päätökset voivat johtaa tilanteeseen, jossa syntyy epäluottamuksen ilmapiiri. Oikeanlaisen tiedon jakaminen tiimeihin oikeaan aikaan on myös tärkeää. Näin tiimin jäsenet pystyvät näkemään erilaisten päätösten taustalle ja käsittämään niiden merkityksen. Johtaja ohjaa yksikköään organisaation strategian mukaisesti ottaen huomioon henkilöstön voimavarat ja resurssit toimia eri tilanteissa. (Koivukoski ja Palomäki 2009, 79.)

Parrilan (2015) mukaan johtajuudessa voidaan nähdä kaksi ulottuvuutta, jotka ovat sisäinen johtajuus ja laajentuva johtajuus. Sisäinen johtajuus tarkoittaa yksilön käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Sellaisia ovat itsensä johtamisen taidot, motivaatio, käytännöt, arvot ja uskomukset. Laajentuva johtajuus on yhteistä sitoutumista tavoitteisiin, arvoihin ja käytäntöihin yhteisössä, ryhmässä tai organisaatiossa. Johtajuus on yhteydessä oppimiseen ja organisaation oppimiseen. Laajentuvassa johtajuudessa olennaista on toiminnan reflektiivinen tarkastelu ja dialoginen pohdinta. (Parrila 11.9.2015)

Esimiestyössä tarvitaan innovatiivisuutta, innostuneisuutta ja positiivista otetta elämään. Tiimityön johtajan kyseenalaistava ote kehittää ja kannattelee tiimin toimintaa. Esimies johtaa tiimiä tekemään itsenäisiä päätöksiä, kantamaan niistä vastuuta ja toimimaan itsenäisesti työn suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Johtajuus näyttäytyy niin, että kaikki kantavat vastuuta ja arvojen sekä tavoitteiden yhteisenä pohdiskeluna. (Koivukoski ja Palomäki 2009, 80–82.)

Pedagoginen johtajuus on prosessi ja se ilmenee ryhmäkonstekstissa. Johtajuuteen liittyy valtaa, ihmisiin vaikuttamista ja vastuuta. Johtajuuteen nivoutuu jollakin tavalla työn tavoitteen saavuttaminen. Parrilan (2015) mielestä johtajalla on johtamisen halu ja johtajuuteen voi kasvaa ja kehittyä. Mikäli johtaja ei johda, johtajuus valuu jollekin muulle henkilölle. (Parrila 11.9.2015)

Koivukoski ja Palomäki (2009, 84) kiteyttävät esimiehen toimenkuvaan liittyvät tehtävät tiimityössä näin:

1. Kulttuurin ja ilmapiirin rakentaminen sekä niistä huolehtiminen,
2. Läsnäoleminen, tilanteiden aistiminen ja ymmärtäminen,
3. Tiimivastaavan kanssa säännöllisistä tapaamisista huolehtiminen,
4. Työn kehittäminen yhdessä tiimin jäsenten kanssa,

5. Tiimipalaverihin osallistuminen tarpeen mukaan,
6. Vastuun ja vallan antaminen ja sen käytön valvominen,
7. Oikeudenmukaisesta työvuorosuunnittelusta vastaaminen ja
8. Pelisääntöjen ja tiimin kehityssuunnitelman käytön arviointi sekä ohjaaminen.

Nykyään ajatellaan, että johtajuus rakentuu yhteisöllisesti sen sijaan, että olisi yksi johtajajaksilo. Johtajuutta voidaan toteuttaa organisaation eri jäsenten kesken. Johtamisen ydin on tiimien johtamisessa, jolloin jokaisen työntekijän vastuu korostuu. Yhteisöllinen jaettu johtajuus vaati onnistuakseen työyhteisön, jolle perustehtävä on selkeä. Työyhteisö ymmärtää, millainen perustehtävään pohtautuva visio ja tavoitteet ovat. Työyhteisöllä tulee olla yhteinen halu työn kehittämiseen ja oppimiseen, jolloin pedagogiikan kehittäminen on mahdollista. (Parrila 11.9.2015)

Halttunen (2009, 125) on tutkinut työntekijöiden johtajuuteen kohdistamia odotuksia. Johtajan toivottin käyvän ryhmissä ja näkevän työntekijöiden arkea. Johtajalta odotettiin palautteen antamista ja läsnäoloa perheille suunnatuissa tapahtumissa. Johtajalta haluttiin linjojen luomista ja niiden toteutumisen valvomista. Johtajan odotettiin olevan tasapuolinen ja tasavertainen ristiriitatilanteissa ja vastuunjakamisessa. Johtajan tulisi välittää tunnetta, että kaikki ovat tärkeitä. (Halttunen 2009, 125–128.)

Jaettu johtajuus edellyttää jokaiselta työyhteisön jäseneltä kykyä ja vastuuta itsensä johtamiseen. Mitä tietoisempi työntekijä on omasta toiminnastaan, sitä paremmin hän kykenee johtamaan itseään ja saamaan myönteistä elinvoimaa esille. Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti oman itsensä tuntemiseen. Jaettu johtaminen toimii silloin kun oma perustehtävä on selkeä ja siinä pysyminen onnistuu. Perustehtävän selkeänä pysymiseen vaikuttaa koko organisaation perustehtävän selkeys ja keskittyminen perustehtävän kannalta tärkeimpään prosessiin. Työyhteisön toiminnalta vaaditaan suunnitelmallisuutta, hyvää ajanhallintaa ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista. (Parrila 11.9.2015)

Halttusen (2009, 129) on havainnut tutkimuksessaan johtajien odottavan työntekijöiltä vastuullisen itsenäisyyden oppimista. Esimerkiksi johtajat toivoivat, että työntekijöiden väliset ristiriitatilanteet käsiteltäisiin ilman johtajaa. Johtajien oli vaikeaa arvioida minkä verran oli riittävä läsnäolo työyksikössä. Johtajien mielestä käytännön visioiden tekeminen oli työntekijöiden omalla vastuulla, eivätkä kokeneet johtajan olevan sanelija kehittämistyössä ja toiminnan sisällöissä. (Halttunen 2009, 129.)

Fonsén (2014, 154) on tutkinut pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Hän löysi tutkimuksessaan pedagogista johtajuutta haittaavia tekijöitä. Sellaisia voivat olla johtajan perustehtävän heikkous, epävarmuus pedagogisesta kompetenssista ja puutteellinen re-

surssointi. Pedagogista johtajuutta edistivät työn rajaaminen, ajan varaaminen pedagogiselle keskustelulle, toteutettavan pedagogiikan tuntemus, pedagogiikan aktiivinen kehittäminen ja selkeät menetelmät pedagogiikan johtamisessa. (Fonsén 2014, 155–163.)

2.4 Tiimityön kokemuksia kansainvälisesti

Tiimityötä tehdään myös ulkomailla. Euroopassa Italiassa tiimityöllä saatiin hyviä kokemuksia ja tiimityön kehittäminen jopa vähensi välillisesti työstä johtuvaa stressiä. Italiassa Brindisissä on d'Ettorren ja Grecon (2014) tutkimustulosten mukaan terveydenhuollossa huomattu, että tiimin toiminnan kehittäminen vaikuttaa myönteisesti työperäisen stressin ehkäisemisessä ja vähenemisessä. Tutkimustulokset osoittivat, että työn organisointi oli interventioiden kohde, joka vähensi työperäistä stressiä sairaalaosastoilla ja hoitopalveluissa terveydenhuollossa. Tällä alueella toimet oli keskitetty tiimin kehittämiseen. (d'Etторе ja Greco 2014.)

Tiimityön kehittämisessä kiinnitettiin huomiota tavoitteelliseen työskentelyyn, johon liitettiin ammattiturvallisuuden kehittäminen. Reflektiivisen dialogin kehittäminen ja palautteen antaminen ja saaminen työntekijöiden kesken oli myös keskiössä työn kehittämisessä. Työnjohtajan tuki, palaute ja osallisuus päätöksenteossa otettiin tarkastelun kohteeksi ja kehittämisalueeksi tässä prosessissa. Brindisissä sairaalaosastoilla ja terveydenhuollon hoitopalveluissa toteutettiin lisäksi turvallisuusharjoitusohjelmia ja ohjattiin eettisen säännösten omaksumista terveydenhuollon työntekijöille. (d'Etторе ja Greco 2014.)

Laajassa kansainvälisessä tutkimuksessa, joka toteutettiin USA:ssa, Euroopassa ja Venäjällä, saatiin samansuuntaisia havaintoja. Tässä tutkimuksessa keskityttiin Braithwaiten (2015) mukaan verkostoituneen toiminnan edistämiseen ja horisontaalisen yhteistyön vahvistamiseen terveydenhuollossa. Tutkimuksessa löydettiin tiimityötä puoltavia tekijöitä, joita oli monipuolisten mekanismien käyttäminen vuorovaikutussuhteiden eheyttämisessä tiimityömallin mukaisesti. Työyksiköissä kannatti keskittyä edistämään positiivisia vaikutuksia suhteissa ja jättää vähemmälle huomiolle asioita, jotka vaikeuttivat työyksikön toimintaa. (Braithwaite 2015.)

d'Etторе ja Greco jakoivat tiimityön toiminnan kehittämisalueet kolmeen osaan, jotka olivat toiminta- ja organisaatiokulttuuri, rooli ammattiorganisaatiossa ja suhteet työssä. Näille osa-alueille tehtiin interventioita. Toiminta- ja organisaatiokulttuuriin liittyi tavoitteellisen työskentelyn interventio sisältäen ammattiturvallisuuden ja hyvinvoinnin. Turvallisuusjohtamisen järjestelmän sekä eettisen säännösten omaksuminen terveydenhuollon tekijöille olivat toiminta- ja organisaatiokulttuurin interventioita myöskin. (d'Etторе ja Greco 2014.)

Rooliin ammattiorganisaatiossa osa-alueella ammattiryhmien rooleja ja tehtäviä määriteltiin selkeämmiksi. Hierarkkisia rooleja ja tehtäviä avattiin ja niiden merkitystä ammattiturvallisudelle selkeytettiin. Työntekijöiden osallistuminen yhteisten päätösten tekemiseen oli tämän alueen merkittävä interventio. Kolmas osa-alue suhteet työssä tarkoitti interventioita esimiestehtävissä työskentelevien kommunikaation kehittämiseen. Reflektiivistä dialogia uudistettiin ja avointa palautekulttuuria työntekijöiden kesken. (d'Etorre ja Greco 2014.)

Braithwaiten (2015) havaintojen mukaan on luonnollista, että joidenkin ryhmien välillä on juopia. Erilaisten ryhmien rajapinnoilla kannattaa siitä huolimatta pyrkiä kokoamaan ryhmiä, jotka voivat työskennellä yhdessä. Braithwaiten tekemässä tutkimuksessa kehitettiin terveydenhuoltoon verkostomainen työskentelymalli.

3 VARHAISKASVATUS KUOPION KAUPUNGISSA

3.1 Varhaiskasvatus toimintaympäristönä

Varhaiskasvatuksen yleinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta kuuluvat opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulle (L 8.5.2015/580, § 8). Opetushallitus toimii varhaiskasvatuksen asiantuntijavirastona vastaten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden laadinnasta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määräävät varhaiskasvatuksen toteuttamisen keskeiset sisällöt. Näin ollen valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma on lakiperusteinen asiakirja. (Parrila 11.9.2015)

Kunta, kuntayhtymä ja muu palvelujen tuottaja laatii valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta paikallisia varhaiskasvatussuunnitelmia. Suunnitelmat voidaan laatia palveluntuottaja-, yksikkö-, ryhmä- tai toimintamuotokohtaisesti ja niissä otetaan huomioon pedagogiset painotukset ja muut varhaiskasvatuksen järjestämisen kannalta merkitykselliset valtakunnallisia varhaiskasvatuksen perusteita täydentävät seikat. (L 8.5.2015/580, § 9a.) Varhaiskasvatuksen järjestäjän pitää arvioida antamaansa varhaiskasvatusta sekä osallistua ulkopuoliseen toimintansa arviointiin (L 8.5.2015/580, § 9b).

Varhaiskasvatus tarkoittaa lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa pedagogiikkaa painotetaan. Varhaiskasvatus voidaan järjestää päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena kuten esimerkiksi kerho- ja leikkitoimintana. Jokainen alle kouluikäinen lapsi on oikeutettu saamaan varhaiskasvatusta. Vanhemmat tekevät päätöksen lapsensa osallistumisesta varhaiskasvatukseen. Koulun aloitusta edeltävä esiopetus on toiminnallisesti varhaiskasvatusta, johon osallistuminen tuli velvoittavaksi 1.8.2015 alkaen. (Opetushallitus 2015.)

Suomalaisen varhaiskasvatuksen arvopohja pohjautuu keskeisiin lapsen oikeuksia määrittäviin sopimuksiin, kansallisiin säädöksiin ja muihin ohjaaviin asiakirjoihin. Keskeisin lapsen oikeuksia koskeva arvo on lapsen ihmisarvo, joka perustuu Lapsen oikeuksien yleissopimukseen. Ihmisarvoon liittyy periaatteita, jotka ovat syrjintäkielto ja lapsen tasa-arvoisen kohtelun vaatimus, lapsen etu, lapsen oikeus elämään ja täysipainoiseen kehittymiseen sekä lapsen mielipiteen huomioon ottaminen. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 12.)

Varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet johtuvat Suomen perusoikeussäännöksistä, muusta oikeussääntelystä ja asiakirjainformaatiosta. Ne ovat lapsen oikeus turvallisiin ihmissuhteisiin, turvattuun kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen, turvattuun ja terveelliseen ympäristöön, jossa mahdollistuu leikkiminen ja monipuolinen toiminta. Lapsella on oikeus

tulla ymmärretyksi ja kuulluksi ikänsä ja kehitystasonsa mukaisesti, saada tarvitsemaansa erityistä tukea sekä oikeus omaan kulttuuriin, äidinkieleen ja uskontoon tai katsomukseen. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 12.)

Varhaiskasvatuksen kasvatuspäämäärät antavat suuntaa kasvattajille. Kasvatuspäämäärät ovat henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen, toiset huomioon ottavien käyttäytymismuotojen ja toimintatapojen vahvistaminen sekä itsenäisyyden asteittainen lisääminen. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 13.) Varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lasten kokonaisvaltaista hyvinvointia. Varhaiskasvatus toteutetaan käytännössä kokonaisuutena, jossa hoito, kasvatus ja opetus yhdistyvät toisiinsa. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 15.)

Mannerheimin Lastensuojeluliiton lausunnon mukaan laadukas varhaiskasvatus tukee lapsen kasvua ja kehitystä ja kaventaa lasten hyvinvointi- ja terveyseroja. Varhaiskasvatuksella voidaan edistää lapsen kognitiivisia, motorisia, emotionaalisia ja sosiaalisia valmiuksia. Varhaiskasvatuksella on myös tärkeä tehtävä oppimisvalmiuksien kehittämisessä, syrjäytymisen ehkäisyssä ja maahanmuuttajataustaisten lasten kotoutumisessa. (Mannerheimin lastensuojeluliitto 2015)

Varhaiskasvatuksen henkilöstön rakentuu moniammatillisesta kasvattajayhteisöstä. Kasvattajalta vaaditaan sitoutuneisuutta, herkkyyttä ja kykyä reagoida lapsen tunteisiin ja tarpeisiin. Varhaiskasvatusympäristö jäsentyy fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kokonaisuudesta. Oppiminen tapahtuu lapsella kokonaisvaltaisesti. Lapsi on luonnostaan utelias ja haluaa oppia uutta kerraten asioita. Kun lapsi kasvaa, kielen tehtävä lapsen ajattelutoumintojen tukena vahvistuu. Kielelliset valmiudet toimivat oppimisvalmiuksien perustana. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 16–19.)

Lapselle ominaisia tapoja toimia ovat leikkiminen, liikkuminen, tutkiminen ja ilmaiseminen. Nämä ominaiset tavat otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa ja toteutuksen muodoissa ja ne ohjaavat kasvattajayhteisön tapaa toimia lasten kanssa. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 20.) Lapsen varhaiskasvatuksen keskeiset sisällöt muodostuvat matemaattisesta, luonnontieteellisestä, historiallis-yhteiskunnallisesta, estettisestä, eettisestä ja uskonnollis-katsomuksellisesta orientaatiosta. Orientaatiot ohjaavat varhaiskasvatuksen henkilökuntaa siinä, millaisia kokemuksia, tilanteita ja ympäristöjä aikuisen tulee etsiä, muokata ja tarjota lasten ja lapsiryhmän toimintaa ja oppimista ajatellen. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 26–27.)

Vanhemmilla on ensijainen kasvatusoikeus- ja vastuu lastensa asioissa ja yhteiskunnan järjestämät varhaiskasvatuspalvelut tukevat lasten kotikasvatusta. Vanhemmat voivat valita lastensa varhaiskasvatuspalvelut. Varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista

vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa, jossa lapsen leikki on keskeisessä asemassa. Varhaiskasvatuksen lähtökohtana on laaja-alaiseen, monitieteiseen tietoon ja tutkimukseen sekä varhaiskasvatuksen menetelmien tuntemiseen perustuva, kokonaisvaltainen näkemys lapsen kasvatusta, kehityksestä ja oppimisesta. Varhaiskasvatus, esiopetus ja perusopetus muodostavat lapsen kehityksen kannalta johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:9, 9.)

Varhaiskasvatuksessa keskeistä on lasten, varhaiskasvatushenkilöstön sekä vanhempien vuorovaikutus ja kasvatuksellinen kumppanuus. Varhaiskasvatustyötä tehdään yhteistyössä laajan lasta ja perhettä palvelevan verkoston kanssa, johon osallistuvat sosiaali-, terveys- ja opetustoimi sekä erilaiset lapsi- ja perhetyötä tekevät järjestöt, yhteisöt ja seurakunnat varhaiskasvatuspalveluineen. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:9, 9.)

Kasvatuskumppanuus tarkoittaa vanhempien ja henkilöstön tietoista sitoutumista toimimaan yhdessä lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen prosessien tukemisessa. Vanhemmat ja kasvattajat yhdessä luovat optimaaliset edellytykset lapsen hyvinvoinnin turvaamiselle. Kasvatuskumppanuus on asennoitumista yhteiseen kasvatustehtävään ihan konkreettisesta organisoinnista ja sopimisesta molemmille osapuolille sopivalla tavalla. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 31.)

Lapsi saattaa tarvita tukea fyysisen, tiedollisen, taidollisen tai tunne-elämän tai sosiaalisen kehityksen osa-alueilla eripituisia aikoja. Tuen tarve voi tulla myös tilanteessa, jossa lapsen kasvuolot vaarantavat tai eivät turvaa hänen terveyttään tai kehitystään. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 31.) Kulttuurivähemmistöihin kuuluvilla lapsilla pitää olla mahdollisuus kasvaa monikulttuurisessa yhteiskunnassa oman kulttuuripiirinsä ja suomalaisen yhteiskunnan jäseniksi. Varhaiskasvatus järjestetään niin, että lapsi kuuluu lapsiryhmään ja saa tukea sosiaalisiin kontakteihin ryhmässä. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 39.)

Varhaiskasvatuksen tavoitteena on lapsen hyvinvointi ja oppiminen. Lapsen suotuisan kehityksen mahdollistaa terveellinen, rauhallinen, kehitystä ja oppimista edistävä kasvuympäristö. Päivähoidossa tätä tavoitellaan vaikuttamalla toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä lapsiryhmän rakenteellisiin tekijöihin. Rakenteellisia tekijöitä ovat henkilöstön riittävyys ja asiantuntemus sekä niin aikuisten ja lasten välisten kuin myös lasten keskinäisten suhteiden jatkuvuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:9, 9.)

3.2 Varhaiskasvatussuunnitelma toiminnan punaisena lankana

Päiväkodissa olevalle lapselle on laadittava henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma lapsen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon toteuttamiseksi. Lapsen varhaiskasvatussuunni-

telmaan on kirjattava tavoitteet lapsen varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevalla tavalla sekä toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi. Lisäksi suunnitelmaan kirjataan lapsen tarvitseman tuen tarve, tukitoimenpiteet ja niiden toteuttaminen. (L 8.5.2015/580, § 7a)

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön ja lapsen vanhempien tai muiden huoltajien kanssa. Päiväkodeissa sen laatimisesta vastaa lastentarhanopettajan kelpoisuuden omaava henkilö. Lapsen mielipide on selvitettävä ja otettava huomioon varhaiskasvatussuunnitelmaa laadittaessa. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen voivat osallistua lapsen kehitystä ja oppimista tukevat muut viranomaiset, asiantuntijat ja muut tarvittavat tahot. (L 8.5.2015/580, § 7a)

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman toteutumista on arvioitava ja suunnitelma on tarkistettava vähintään kerran vuodessa. Tätä useammin se on tarkistettava, jos lapsen tarpeet sitä edellyttävät. (L 8.5.2015/580, § 7a) Lapsen varhaiskasvatusta suunniteltaessa, toteutettaessa ja arvioitaessa lapsen mielipide ja toivomukset on selvitettävä ja otettava huomioon hänen ikänsä ja kehityksensä edellyttämällä tavalla. Lapsen vanhemmille tai muille huoltajille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa lapsensa varhaiskasvatuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Lapsille ja heidän vanhemmilleen tai muille huoltajilleen on toimintayksikössä järjestettävä säännöllisesti mahdollisuus osallistua varhaiskasvatuksen suunnitteluun ja arviointiin (L 8.5.2015/580, § 7b).

Varhaiskasvatuksen perusteet ohjaavat valtakunnallisesti varhaiskasvatusta. Valtioneuvoston periaatepäätöksellä 28.2.2002 hyväksymät varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset ovat varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjana. Valtakunnalliset linjaukset sisältävät yhteiskunnan järjestämän ja valvoman varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet ja kehittämisen painopistealueet. Varhaiskasvatuksen perusteilla tavoitellaan varhaiskasvatuksen yhdenvertaista toteuttamista koko maassa, sisällöllisen kehittämisen ohjaamista ja varhaiskasvatustoiminnan järjestämisen perusteiden yhdenmukaistamista. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 7.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet lisäävät varhaiskasvatushenkilöstön ammatillista tietoisuutta, vanhempien osallisuutta lapsensa varhaiskasvatustalouksissa ja moniammatillista yhteistyötä eri palvelun tuottajien kesken lapsen ja perheen tukemiseksi ennen oppivelvollisuuden alkamista. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet muodostavat valtakunnallisesti lasten hyvinvointia, kasvua ja oppimista edistävän kokonaisuuden. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 7.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaavat kuntia omien varhaiskasvatussuunnitelmien teossa. Kunnan omista varhaiskasvatuksen linjoista määritellään, millaisia seudullisia, alueellisia ja yksikkökohtaisia suunnitelmia kunnassa tehdään ja miten niitä arvioidaan. Kuntatason varhaiskasvatussuunnitelmassa tarkistetaan ja kirjataan eri palvelumuotojen ominaispiirteet, erityiset tavoitteet ja toimintatavat. Varhaiskasvatussuunnitelmat yksiköittäin puolestaan täydentävät kunnan suunnitelmaa, sillä siinä kuvataan toimintaympäristön ja yksikön erityispiirteitä ja painotuksia. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 43.)

Subjekttiivinen oikeus kunnan järjestämään päivähoitopaikkaan toteuttaa sekä vanhempien oikeutta päivähoitopalveluun että lapsen oikeutta varhaiskasvatukseen. Päivähoidon visio ja toimintalinjaukset perustuvat kaupungin strategiassaan määrittelemiin arvoihin ja periaatteisiin. Päivähoidon vision mukaan päivähoito turvaa vanhempien kasvatuskumppanina kuopiolaisten lasten hyvän lapsuuden. Lisäksi päivähoito tarjoaa kansainvälistyneen Kuopion lapsiperheiden hyvinvoinnin tueksi monipuolisia, joustavia ja laadukkaita palveluita vanhempien toivomissa muodoissa. (Varhaiskasvatussuunnitelma 2009, 9.)

Kuopiossa on linjattu, että päivähoitossa toteutuu vanhempien ja henkilöstön tietoinen toiminta tasavertaisina kasvatuskumppaneina lasten parhaaksi. Lapsilähtöisyys toteutuu koko päivähoitossa ja päivähoito toteutetaan lähipalveluna. Kuopion päivähoitopalvelumuodot vastaavat lasten ja perheiden muuttuviin tarpeisiin ja työelämän muutoksiin. Henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja työkyvystä huolehditaan. Linjauksena ja toimenpiteenä vision toteuttamiseksi on laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen tiimityönä ja moniammatillisena yhteistyönä. Varhaiskasvatussuunnitelman mukaan tiimityön toteutuminen varmistetaan jatkuvalla täydennyskoulutuksella. (Varhaiskasvatussuunnitelma 2009, 10.)

3.3 Varhaiskasvatus ja päiväkotihoito Kasvun ja oppimisen palvelualueella Kuopion kaupungin organisaatiossa

Kuopion kaupungissa on noin 115 000 asukasta. Kuopion kaupungilla on työntekijöitä noin 5700. Kunnan johtaminen jakautuu poliittiseen johtamiseen ja ammattijohtamiseen. Kuopion kaupungin strategisten päämäärien mukaan Kuopio on vahva suunnannäyttäjä. Kuopio on kärkikaupunkien joukossa rakentamassa kestäväää taloutta ja määrittelemässä kehityksen linjauksia. Kuopiossa on kehittynyt, kansainvälinen ja monipuolinen elinkeinoelämä ja Kuopio on korkeatasoisen koulutuksen sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan keskittymä. Kuopiossa on ennaltaehkäisyä ja omatoimisuutta painottavat palvelut. Kuopio on edelläkävijä osallisuuden ja hyvinvointipalvelujen kehittämisessä. (Kuopion kaupunki 2015)

Strategian kolme näkökulmaa pitävät sisällään painopisteitä. Ne ovat valintoja niistä asioista, joissa halutaan onnistua, jotta visio saavutetaan.

1. Vetovoima, kilpailukyky ja kasvu tarkoittavat vahvaa ja monipuolista elinkeinoelämää, innovaatio- ja opiskelukaupunkia ja Kuopio-kuva - paras kaupunkiyhteisöä.

2. Asukkaat ja palvelut mahdollistuvat tulevaisuuteen suunnatulla ja kestäväällä kaupunkirakenteella ja asiakaslähtöisillä ja omaehtoisuuteen kannustavilla ja ennaltaehkäisevillä palveluilla.

3. Resurssien, johtamisen ja henkilöstön menestystekijöitä ovat tasapainoinen talous, liikelaitosten, yhtiöiden ja kuntayhtymien palvelukyky ja kustannustehokkuus sekä määrätietoinen kokonaisjohtaminen. (Kuopion kaupunki 2015)

Visio 2020 mukaan Kuopio on 150 000 asukkaan elävä ja kansainvälinen yliopistokaupunki, jossa on vahva yhdessä tekemisen henki. (Kuopion kaupunki 2015.)

Varhaiskasvatus sijoittuu Kuopion kaupungin organisaatiossa Kasvun ja oppimisen palvelualueelle. Varhaiskasvatuksen alueella työskentelee noin 850 työntekijää. Varhaiskasvatuksen asiakkaana on päivittäin noin 3000 kuopiolaista perhettä. Näin ollen varhaiskasvatuksen alue ja organisaatio on suuri. Päiväkodeissa päiväkodinjohtaja toimii esimiehenä. Lastentarhanopettaja tai erityislastentarhanopettaja toimii tiimivastaavana. Lastentarhanopettajilla ja erityislastentarhanopettajilla on pedagogisen johtajuuden vastuu lapsiryhmässään. Kasvatus- ja hoitohenkilöstön työnkuviissa on eroja, mutta kaikki lapsiryhmässä työskentelevät arjen asioiden parissa.

Varhaiskasvatusta voidaan järjestää päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena kunnan, kuntayhtymän sekä muun palvelujen tuottajan toimesta. Päiväkodeissa toteutetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa pedagogiikkaa tätä tarkoitusta varten varatussa tilassa. (L 8.5.2015/580, § 1) Päivähoitoa järjestetään Kuopiossa perheen tarpeen mukaan kokopäivähoitona tai osapäivähoitona päiväkodissa ja perhepäivähoidossa. Kuopiossa on 37 kunnallista päiväkotia ja päiväkodeissa lasten hoidosta ja opetuksesta vastaa asetuksen mukainen koulutettu henkilökunta. Päivähoitoasetus ohjaa ryhmän koon lasten iän mukaan. Päiväkodit voivat olla avoinna klo 6.30 - 17.00, tarvittaessa klo 6.00 - 18.00. Kuopiossa toimii myös kaksi vuorohoitopäiväkotia sekä useita päiväkoteja, joiden aukioloaika on jatkettu. (Kuopion kaupunki 2015.)

Kuopiossa varhaiskasvatuspalveluiden periaatteita ovat palveluhenkisyys, luottamuksellisuus ja kasvatuskumppanuus. Palveluhenkisyyden toteutuminen edellyttää, että päivähoito käsitetään palveluna, jonka toteuttamista ohjaavat perheiden tarpeet. Päivähoitohenkilöstön pitää ohjata perheitä päivähoitopalveluihin liittyvissä asioissa sekä myös muiden lapsiperhepalveluiden käyttämisessä. Luottamuksellisuus periaatteena tarkoittaa, että työntekijät ovat tietoisia salassapitovelvollisuudesta ja allekirjoittavat vaitiolositoumuksen. Lasten

tietoja voi siirtää muille lapsen kanssa työskenteleville työntekijöille vanhempien suostumuksella. Vanhemmilla on oikeus olla läsnä tietoa siirrettäessä. (Kasvattajan käsikirja 2012, 1.)

Vanhempien ilmaisemaa uskonnollista tai muuta vakaumusta kunnioitetaan ja se huomioidaan lapsen hoidossa ja kasvatuksessa päivähoidossa. Luottamuksellisuuden toteutuminen merkitsee, ettei perheen asioita puhuta lasten, muiden perheiden tai ulkopuolisten kuullen, eikä vanhemmista puhuta arvostellen. Kasvatuskumppanuus edellyttää, että työntekijät huolehtivat ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja työ- ja toimintatapojen kehittämisestä. Silloin kun lapsi aloittaa hoidon, hoitosuhteen aloittamiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Koko työyhteisön tehtävänä on tukea erityisesti alle 3-vuotiaiden lasten hyvää päivähoiton aloitusta esimerkiksi työaikajärjestelyin. (Kasvattajan käsikirja 2012, 2.)

Kasvatuskumppanuus merkitsee, että vanhemmille kerrotaan konkreettisia päivittäisiä havaintoja lapsesta esimerkein. Jokaisen lapsen varhaiskasvatussuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan yhdessä vanhempien kanssa säännöllisesti vähintään kerran toimintavuoden aikana. Vanhemmat ovat aina tervetulleita lapsensa päivähoitopaikkaan ja se ilmaistaan heille selkeästi. (Kasvattajan käsikirja 2012, 3.)

Kasvattajan käsikirjassa (2012, 3) todetaan, että suotuisa kasvuympäristö muodostuu monien eri tekijöiden kokonaisuudesta. Turvallinen, myönteinen ja hyväksyvä ilmapiiri on suotuisan kasvuympäristön olennaisin edellytys. Ilmapiirin jälkeen tulevat toiminnan rakenne, fyysiset puitteet, monipuolisen toiminnan ja leikin mahdollistavat sisä- ja ulkotilat. Kasvustiimi luo kasvuympäristön asenteillaan ja vasta sen jälkeen suunnittelemalla toiminnan rakenteen, muokkaamalla tiloja ja valitsemalla välineitä ja materiaaleja. (Kasvattajan käsikirja 2012, 3.)

Tutkimuksin on osoitettu, että keskeistä varhaiskasvatuksen laadussa on henkilökunnan koulutus tehtävänsä. Kun lapsiryhmässä toimii pedagogisen koulutuksen saanut lastentarhanopettaja, se vähentää oppimisvaikeuksien syntyä ja tukee lasten kielellistä kehitystä. Koulutuksella on vahva yhteys varhaiskasvatuksen laatuun ja suunnitelmallisuuteen. Epätydyttävässä hoidossa olevan lapsen kortisolitaso pysyy korkeana tai kohoaa päivän aikana ja korkea kortisolitaso lisää lasten aggressiivisuutta ja ahdistuneisuutta. Päivähoitossa asetettujen standardien yhteys lasten kehitykseen on suoraviivainen tutkimusten mukaan. (Mannerheimin lastensuojeluliitto 2015)

Kuopiolaisessa varhaiskasvatuksessa valtakunnalliseen varhaiskasvatuksen tavoitteeseen hyvinvoivasta lapsesta vastataan lapsilähtöisyydellä. Lapsen yksilölliset tarpeet, tausta ja kiinnostuksen kohteet huomioidaan. Tämä edellyttää varhaiskasvatussuunnitelman laati-

mista yhdessä vanhempien kanssa. Lapsen kanssa keskustellaan, kuunnellaan lasta, havainnoidaan häntä ja kirjataan havaintoja. Työntekijöillä tulee olla tietoa lapsen lähikehityksen vyöhykkeestä, oppimisen tavoista ja kiinnostuksen kohteista ohjaten toiminnan suunnittelua. (Kasvattajan käsikirja 2012, 5.)

Hyvä perushoito tukee lapsen kasvua ja kehitystä. Lapsen päivään luovat rytmiä ruokailut, ulkoilu, liikunta ja mahdollisuus lepoon yksilöllisesti. Päivärytmin tulee olla selkeää, mutta tarpeen mukaan joustava. Lapsen annetaan toimia perushoitotilanteissa oman rytminsä ja valmiuksiensa mukaan mahdollisimman itsenäisesti. Perushoitotilanteet luodaan tunnelmaltaan rauhallisiksi ja kiireettömiksi. Perushoitotilanteille laaditaan hoidolliset, kasvatukselliset ja opetukselliset tavoitteet ja ne tulevat näkyviksi toiminnan tasolla. (Kasvattajan käsikirja 2012, 6.) Kaiken kaikkiaan monipuolinen toiminta mahdollistaa kasvun, kehityksen ja oppimisen (Kasvattajan käsikirja 2012, 7).

Mikäli lapsen kehityksestä herää huoli, kasvattajatiimin pitää keskustella tiimissä ja oman esimiehensä kanssa huolta herättäneistä asioista. Vanhempien kanssa tarkastellaan havaintoja lapsen toiminnasta erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Toimintaa mukautetaan niin, että se tukee lapsen mahdollisuuksia kykyjensä mukaiseen kommunikointiin, liikkumiseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja omatoimisuuteen. (Kasvattajan käsikirja 2012, 12.)

Kuopiossa on kartoitettu vanhempien näkemyksiä kasvatuksen arvoista ja tavoitteista, hyvistä kasvatuskäytännöistä ja onnistuneesta kasvatuskumppanuudesta. Vanhemmat haluavat lasten kasvavan aidoiksi, onnellisiksi ja tasapainoisiksi ihmisiksi, jotka tekevät rohkeasti omia päätöksiä ja tarttuvat haasteisiin omien kykyjensä mukaan. Vanhemmat toivovat lasten varttuvan rehellisiksi, oikeudenmukaisiksi, toiset huomioonottaviksi, luotettaviksi ja vastuuntuntoisiksi aikuisiksi. Vastuulliseen aikuisuuteen liitettiin hyvien käytös- ja elämäntapojen omaksuminen ja jaksaminen toimia pitkäjänteisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Varhaiskasvatussuunnitelma 2009, 1.)

Päiväkodin organisaatiossa päätöksenteko on hajautettua. Lapsiryhmässä työskentelevät henkilöt vastaavat lasten ja perheiden tarpeisiin. Toiminta suunnitellaan niin että se vastaa parhaalla mahdollisella tavalla jokaisen lapsen kokonaiskehityksen tukemiseen. Mahdolliset kuntoutussuunnitelmat ja erityisen tuen suunnitelmat vaikuttavat toiminnan suunnitteluun. Työtä tehdään myös moniammatillisessa verkostossa, joten toiminnassa pitää ottaa huomioon useita näkökulmia. Ryhmässä työskentelevät kasvatushenkilöt tuntevat lapsen hyvin ja voivat tehdä arjen tilanteissa parhaat ratkaisut ottaen huomioon lainsäädännön työlle asettamat vaatimukset. Varhaiskasvatussuunnitelmat ohjaavat työskentelyä. Päiväkodin organisaatio on avoin – suunnittelu ja toteutus on yhdistetty ja toiminta on joustavaa. Kasvatushenkilöstölle jää vapautta tehdä persoonallisesti hyvää varhaiskasvatusta.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tiimisopimuksen tarkoituksena on tukea ja ohjata tiimin toimintaa perustehtävän toteuttamisessa, olla perustyöväline. Tiimeillä ja jokaisella kasvattajalla on yksilöllisiä kokemuksia tiimisopimuksen tekemisestä ja käyttämisestä. Silloin kysymällä ja haastatteleamalla saa tietoa yhteisistä ja subjektiivisista kokemuksista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluille kokemuksellista tietoa tiimisopimuksen käytöstä ja toimivuudesta työvälineenä. Tutkimuksen toteutustapa on laadullinen tutkimus. Ryhmähaastattelun menetelmällä haastatellaan tiimejä ja näin saatu haastatteluaineisto analysoidaan ja kuvataan niin, että kokemuksia voidaan hyödyntää tiimisopimusasiakirjan kehittämisessä ja arvioinnissa edelleen.

Tutkimuskysymys 1 Mitkä asiat edistävät ja estävät tiimisopimuksen käyttöä tai ovat kulmakiviä tiimisopimuksen käytössä?

Tutkimuskysymys 2 Miten tiimisopimus toimii varhaiskasvatustiimin työvälineenä?

4.2 Tutkimusmenetelmät

4.2.1 Laadullisen tutkimuksen lähtökohtia

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin laadullisen tutkimuksen tekemiseen, koska tutkimustehtävä on hyvin henkilöstökeskeinen ja aineiston kerääminen suoraan kohderyhmältä mahdollistui. Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalvelujen hallinto myönsi tälle opinnäytetyölle tutkimusluvan. Laadullisen tutkimuksen valitseminen oli perusteltua, koska päätettiin tutkia työntekijöiden kokemuksia tiimisopimuksesta.

Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen alle kuuluu useita hyvin erilaatuisia laadullisia tutkimuksia. Laadullista tutkimusta voidaan tarkastella sekä laajassa merkityksessä että monissa erilaisissa kapeammassa merkityksissä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään yleensä haastattelulla, kyselyllä, havainnoinnilla ja erilaisiin dokumentteihin perustuvalla tiedolla. Näitä voidaan käyttää vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Kun tutkitaan käyttäytymistä eli erilaisia aikomuksia käyttäytyä jollain tavalla, käy kysymiseen perustuva aineistonkeruumenetelmä parhaiten. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 7, 73, 122.)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan sellaista aineistoa, joka on ilmiänsuultaan tekstiä. Esimerkkejä laadullisesta aineistosta ovat erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit, henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet sekä muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto ja äänimateriaali. (Eskola ja Suoranta 1998, 16.)

Tutkimusmenetelminä tutkimussuunnitelmaa tehdessäni nimettiin haastattelujen tekeminen. Haastattelujen tekemiseen päädyttiin, koska haluttiin syventää tietoja suoraan tiimeiltä ja palvelupäälliköiltä. Haastattelut, joita käytettiin tiedon ja aineiston keräämiseen, ovat teema- ja ryhmähaastattelut.

Haastattelun tarkoituksena on selvittää, mitä jollakulla on mielessään. Haastattelu onkin eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Kun haluamme tietää jotain ihmisestä ja hänen ajatuksistaan, niin kannattaa kysyä häneltä suoraan. Se on Eskolan ja Suorannan (2001, 85) mukaan haastattelun perusidea.

Haastattelemisen tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, jolle ovat luonteen omaisia muun muassa seuraavat piirteet:

- Haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen käytännössä ja teoriassa, tavoitteena on luotettavan tiedon saaminen tutkimusongelman kannalta tärkeitä alueilta
- Haastattelu on haastattelijasta lähtenyt ja hänen ohjaamansa
- Haastattelija joutuu motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään hänen motivaatiotaan (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 43.)

Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelun tekee joustavaksi myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija arvioi aiheelliseksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 75.)

Tutkimushaastattelussa on kyse ammatillisesta toiminnasta ja systemaattisesta tiedonhankinnasta. Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun laji. Muita tutkimushaastattelun lajeja ovat lomakehaastattelu, joka on strukturoitu, sekä avoin haastattelu; teemahaastattelu puolestaan on puolistrukturoitu. Teemahaastattelussa haetaan aihealueiden kautta vastauksia, jotka ovat yhteydessä tutkimusongelmaan. Ihanteellista haastattelun kannalta olisi, että tilanne olisi ennalta suunniteltu ja haastattelijan taholta ohjattu. Haastattelussa rekisteröidyt tulokset tulee käsitellä luottamuksellisesti. (Lindlöf 3.2.2000)

4.2.2 Aineiston keräys

Seuraavaksi kuvataan teema- ja ryhmähaastattelua, mitä ne ovat. Teemahaastattelumenetelmää käytettiin asiantuntijahaastattelun tekemiseen. Asiantuntijaksi opinnäytetyötä varten valittiin ja saatiin varhaiskasvatuksen palvelupäällikkö Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluista. Palvelupäällikkö vastaa varhaiskasvatuksen laadun ja pedagogiikan kehittämisestä. Tähän opinnäytetyöhön haluttiin saada tietoa varhaiskasvatuksen hallinnon edustajalta ja kehittämistoimiin aktiivisesti osallistuvilta taholta.

Palvelupäällikön kanssa sovittiin haastattelu-aika, -paikka ja -kesto etukäteen. Haastattelu-runko laadittiin tiimisopimuksen rungon pohjalta (Liite 2). Kysymysten laadinnassa pidettiin tärkeänä, että niistä saadaan vastauksia, jotka kattavat opinnäytetyön osa-alueet laajasti. Palvelupäällikön haastattelu nauhoitettiin hänen suostumuksellaan. Tällaisen asiantuntija-haastattelun avulla saatiin täydennettyä ja syvennettyä aineistoa tiimisopimuksesta. Teemahaastattelu litteroitiin ja tekstiä tuli 6 sivua. Haastattelun kesto oli noin 40 minuuttia.

Teemahaastattelussa haastateltava saa vastata omin sanoin, kun teema-alueet on etukäteen määritelty. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käsitellään, mutta niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä asioista haastattelutilanteessa. (Eskola ja Suoranta 2001, 86.)

Varhaiskasvatustiimien kokemusten tutkimusmenetelmäksi valittiin ryhmähaastattelu. Ryhmähaastatteluun päädyttiin, koska siten ajateltiin saada monipuolisempaa tietoa kuin yksilöhaastatteluista olisi saanut. Tiimin yhteinen näkemys tulee parhaiten esille haastattele-malla kokonaista tiimi tai ainakin sen enemmistöä. Ryhmähaastattelun eduksi nähtiin, että haastatteluun osallistuvat ihmiset saavat toisiltaan haastattelutilanteessa tukea ja innostuvat näin keskustelemaan aiheesta syvemmin. Ajateltiin, että keskustelu tuottaa enemmän tietoa kuin yhden tai kahden henkilön teemahaastattelu.

Ryhmähaastattelulla on etuja vapaamuotoisista haastattelutyypeistä lähinnä yksilöiden teemahaastatteluun verrattuna, toteaa Sulkunen (1992, 264). Yksilöhaastattelussa haastattelijä ratkaisee hyvin pitkälti, mitä asioita tuodaan esille ja millä tavalla. Ryhmähaastattelutilanteessa haastateltavat kontrolloivat toisiaan. Toki ryhmähaastattelussakin lopputulokseen vaikuttavat ryhmän rakenne, koko ja haastattelijan suhde haastateltaviin. Ryhmähaastattelu on tehokas menetelmä, sillä samassa tilanteessa saadaan haastatelluksi useita ihmisiä. (Sulkunen 1992, 264.) Myös Hirsjärvi ja Hurme (2000, 63) näkevät ryhmähaastattelun etuna, että sen avulla saadaan ennen kaikkea nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta.

Ryhmähaastattelua voidaan käyttää yksilöhaastattelun sijasta tai sen ohella. Ryhmähaastattelussa on paikalla samalla kertaa useita haastateltavia, myös haastattelihoita voi olla useita. Ryhmähaastattelun tavoitteena on ryhmäkeskustelu tutkijan haluamasta aiheesta tai teemoista. Ryhmähaastattelussa haastateltavat voivat innostaa toisiaan puhumaan teemoista. Sopiva määrä haastateltavia on 4-8 henkilöä, huomioon ottaen sen, että siitä voi tehdä jokainen omat sovelluksensa. (Eskola ja Suoranta 2001, 94–96.)

Aineiston keräämiseksi järjestettiin kolme ryhmähaastattelutilannetta Petonen-Saaristokaupungin alueella kolmessa eri päiväkodissa. Päiväkodit valittiin yhteistyössä päiväkodinjohdajien kanssa. Valintaan vaikutti myös tiimien halukkuus osallistua tutkimukseen. Haastattelut sovittiin sellaisiin aikoihin, jolloin lapsiryhmissä oli hiljaisempaa ja tiimien oli mahdollista osallistua haastatteluun. Haastateltiin sellaisia tiimejä, joiden toiminta oli jo vakiintunutta. Kun haluttiin tutkia tiimien kokemuksia tiimisopimuksen käytöstä, oli perusteltua haastatella tiimejä, joille oli jo kertynyt kokemusta tiimisopimustyöskentelystä. Ryhmähaastattelurunko laadittiin myöskin tiimisopimuksen rungon pohjalta (Liite 3)

Ryhmähaastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen henkilöä. Tiimien valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että tiimit olisivat mahdollisimman erilaisia. Näin ajateltiin saavan rikkaasta aineistoa. Yksi tiimi oli pienen yksikön aamu- ja iltahoitoa tarjoava tiimi 1-5-vuotiaille lapsille, joka oli tarpeen mukaan avoinna kello 5-22 välisenä aikana. Toinen tiimi oli isomman päiväkodin tiimi 1-4-vuotiaiden lasten ryhmässä, joka oli avoinna kello 6-18. Kolmas tiimi työskenteli esikoululaisten ryhmässä.

Ryhmähaastattelurunkoa testattiin yhden tiimivastaavan kanssa. Haastattelurungon avulla syntyi keskustelua sellaisista sisällöistä, joilla tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia. Vastauksissa tuli esille sekä ennalta arvattavia asioita että yllättäviäkin seikkoja. Kysymyksiä oli sopivasti suhteessa suunniteltuun aikatauluun. Ryhmähaastatteluille varattiin tunnin aika tiimiä kohden.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 61) mukaan ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on vapaamuotoinen. Ryhmähaastattelussa osallistujat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 61).

Ryhmähaastattelujen avulla saatiin sellaista tietoa, jota opinnäytetyötä varten tarvittiin. Keskustelu oli vilkasta ja jokaisessa ryhmässä syntyi erilaista keskustelua. Nauhoitettua keskustelua kertyi yhteensä 2 tuntia 15 minuuttia. Tekstiä kertyi 30 sivua.

4.2.3 Analyysimenetelmät

Koko aineisto analysoitiin luokittelemalla. Analyysin perustana käytettiin teosta, jossa käytämästäni analyysitavasta käytetään nimitystä luokittelu. Perinteisesti kyseistä tapaa on kutsuttu teemoitteluksi. Tässä opinnäytetyössä käytetään nimitystä luokittelu tarkoittaen sillä teemoitteluun verrattavaa analyysitapaa.

Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia ja se luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä tiivistää ja yksinkertaistaa. Luokittelu on välttämätöntä, jos haluamme esimerkiksi vertailla aineiston eri osia toisiinsa tai tyypitellä tapauksia. Luokitellessamme jäsenämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla samalla aineiston osia toisiinsa. Luokat voidaan ymmärtää työkaluiksi, joiden varassa voidaan kehittää teoriaa tai nimetä abstraktilla tasolla suuresta aineistomassasta tärkeät ja keskeiset piirteet. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 147.)

Usein kvalitatiivista tekevä pohtii, kuinka luokkia synnytetään tai luodaan. Tähän on vaikea löytää yksiselitteistä vastausta. Luokkien muodostamisen kriteerit ovat yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun sekä myös tutkijan omaan teoreettiseen tietämykseen ja kykyyn käyttää tätä tietoa. Jos tutkimusongelma on laaja, se ei välttämättä tarjoa avuksi jäsentäviä käsitteitä. Toisaalta ongelma voi olla hyvin tarkasti rajattu alaongelmia myöten, jolloin jo ongelmat voivat toimia ehdollisia luokkina. Tutkimusväline tai menetelmä voi toimia luokittelun pohjana niin, että esimerkiksi teemahaastattelun teemat ovat jo karkeita alustavia luokkia. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 148–149.)

Kun haastattelut litteroitiin, lähdettiin etsimään aineistosta samankaltaisuuksia. Tässä vaiheessa ryhmähaastattelut yhdistettiin yhdeksi käsiteltäväksi aineistoksi. Pääluokiksi nostettiin aineistossa usein esiintyviä kokonaisuuksia. Aihealueen ja teoreettisen viitekehyksen tuntemus sekä substanssiosaaminen auttoivat nostamaan aineistosta tutkimustehtävän kannalta olennaisia asioita.

Luokittelu ja aineiston koodaaminen muodostettuihin luokkiin ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan välivaihe analyysin rakentamisessa. Analyysi edellyttää aineiston osien yhdistelyä. Yhdistelyn tuloksena olevia luokkia voidaan nimetä käyttämällä apuna jo olemassa olevia teoreettisia käsitteitä tai luoda itse ilmiötä hyvin kuvaavia käsitteellisiä termejä. Löydetty yhteydet olisi kyettävä ymmärtämään myös teoreettisesti, ei vain empiirisinä ilmiöinä. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 149–150.)

Aineistolähtöinen analyysi toimi tämän opinnäytetyön analyysin tekemisen perustana. Litteroitua tekstiä luettiin ja siitä muodostettiin luokkia. Jokainen puheenvuoro käsiteltiin, pohdit-

tiin sen sisältöä ja sijoitettiin johonkin pääluokkaan. Litteroitua tekstiä pelkistettiin ja tiivistettiin niin, että siinä säilyi tutkittavien näkökulma. Pääluokkia jaettiin vielä alakategorioihin. Tutkimukseen liittymättömät puheenvuorot jätettiin pois tutkimustuloksista. (Liite 4 Esimerkki luokittelusta ja analyysistä)

Sisällönanalyysi tarkoittaa pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysissa etsitään tekstistä merkityksiä. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluvat aineiston redusointi eli pelkistäminen esimerkiksi tiivistämällä tai pilkkomalla se osiin. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä, jonka mukaan aineistoa pelistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle ominaiset ilmaukset. Aineiston klusteroinnissa alkuperäisilamukset käydään läpi tarkasti ja etsitään aineistosta samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Näin samaa asiaa tarkottavat käsitteet ryhmitellään ja kootaan luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105–112.)

Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. Tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta ja vertaa teoriaa ja johtopäätöksiä kokoajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaessaan. Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tutkimustuloksissa kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätöksissä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 113–115.)

Opinnäytetyön aineiston keskeisin osa on ryhmähaastattelujen tuottama tieto. Ryhmähaastattelutilanteissa kokemuksia tiimisopimuksesta lähestyttiin tiimisopimuksen osa-alueiden kautta. Luokittelun kautta uusiksi pääluokiksi muodostuivat kasvattajat toimivat tiiminä, perheiden kanssa tehtävä yhteistyö ja lapsi arjen tilanteissa ja toiminnassa. Pääluokan Kasvattajat toimivat tiiminä alakategorioiksi tulivat arvokeskustelu, lapsia varten ja tiimisopimus työvälineenä.

5 TULOKSET

5.1 Kasvattajat toimivat tiiminä

5.1.1 Arvokeskustelu

Tiimi kirjasi keskeisimmät arvot tiimisopimukseen ja koki hyvänä, että samalla käytiin arvokeskustelua. Keskeisiä arvoja olivat lapsilähtöisyys, kasvatuskumppanuus, joustavuus ja tasa-arvoisuus. Käsitteitä oli keskusteltu auki, että mitä esimerkiksi kasvatuskumppanuus, vanhempien tukeminen tai pienryhmätoiminta tiimiläisten mielestä tarkoittaa ja miten niitä pitäisi toteuttaa juuri tässä ryhmässä. *Mitä kasvatuskumppanuus kenenkin mielestä tarkoittaa ja miten me toteutetaan sitä?*

Arvokeskustelu helpotti lasten erilaisuuden ja kehitysvaiheiden sekä lasten kasvuolosuhteiden ymmärtämistä. Sitouminen joustavuuteen ja toiminnan muuttamiseen koettiin keskeisenä tiimin vahvuutena ja jatkuvuuden edellytyksenä. Joustavuutta pidettiin hyvin tärkeänä silloin kun aikaa suunnittelulle jäi vähemmän tai kun toimintaa oli suunniteltu yhden tai kahden tiimin jäsenen toimesta. Kokemus helpotti joustavuuteen antautumista ja sitoutumista. *Ollaan mukautuvia että pystyy hyppäämään mukaan siihen kelkkaan.*

Työrauhan antaminen työtoverille tiedostettiin myös tärkeäksi arvoksi, mutta välillä käytännössä se oli hankala toteuttaa. Tiimille tuli paljon työstettäviä ja tiedotettavia asioita, jotka piti keskustella nopeallakin aikataululla. Tiimi takasi työrauhan omalla toiminnallaan aina kun lasten toiminta oli käynnissä, mutta muuten siitä piti tinkiä. He huomasivat, että viestivihko ei palvellut niin hyvin kuin keskustelu ja työkaveri pitikin keskeyttää esimerkiksi tietokoneella työskennellessä aika usein. *Niin ja se sit että on tieto, joka on pakko sanoa sen päivän aikana, et sitä ei voi jäähä panttaamaan, koska tilanteet muuttuu.*

Avoimuus ja keskusteleavuus nousivat myös tiimille tärkeinä arvoina. Kaikki olivat tietoisia tiimissä tehdyistä päätöksistä ja perusteluista päätösten taustavaikuttajina. Palautteen antamisen ja saamisen tärkeydestä sekä arvioinnin merkityksestä oli keskusteltu tiimissä. *Ja se tiimin avoimuus ja keskusteleavuus, et tulee aina kaikkien tietoisuuteen et miks tehään ja semmonen et pystyy kuitenkin kaikista asioista keskustelemaan ja antamaan palautetta, että tää nyt ei kyllä menny ihan putkeen tai tää meni hyvin.* Laajemmat linjat toiminnalle haluttiin sopia yhdessä, mutta arjen muuttuvissa tilanteissa annettiin tilaa suunnitella joustavasti toimintaa ja oltiin valmiita antautumaan ja heittäytymään tilanteisiin. Tiimin toiminta oli hioutunut niin hyvin yhteen, että pieni vinkki riitti työtoverille jonkun asian hahmottamiseksi. Arki oli saatu toimimaan hyvässä järjestyksessä.

Tiimisopimukseen oli kirjattu perusasioita käyttäytymisestä ja sekä työkaverin että asiakkaan kohtaamisesta ja hyvänä pidettiin näiden asioiden kertaamista. Yhteinen keskustelu oli ollut tärkeää samalla tiimiläisiin tutustuen ja sitä kautta oli tehty yhteisiä tavoitteita, sopimuksia ja päätöksiä. Tiedostettiin se, että jokainen tiimiläinen on erilainen oma persoonansa, omaa hieman erilaisen koulutustaustan ja siksi yhteistä keskustelua tarvitaan. Näin oli päästy yhteiseen näkemykseen. Tiimisopimus oli haastanut tiimiläiset keskustelemaan. *...ei jää ilmaan leijuvia asioita...*

Arvoja piti myös päivittää, koska lapsiryhmän rakenne vuosittain vaikutti tiimin toimintaan. Tiimisopimukseen oli kirjattu työnjakoon liittyviä asioita. Esimerkiksi vastuuhenkilö tiettyyn palaveriin osallistumiselle ja tiedonkulun hoitamiselle, tiimipalaverikäytännöistä sovittiin ja näin oma työnkuva oli selkeä. Jokainen tiesi, mistä asioista piti vastata. Suunnittelun koettiin vaikuttavan niin, että asiat myös tulivat hoidetuiksi. Tällaista käytäntöä pidettiin hyvänä, sillä se helpotti tiimin toimintaa ja vapautti energiaa asiakastyöhön. *...että saahaan kaikki energia ja tarmo sitten sinne lapsiin kohdistettua.* Vastuualueita oli jaettu tiimiläisten kesken myös heidän vahvuuksiensa mukaan.

5.1.2 Lapsia varten

Lapsilähtöisyys lasten tarpeista nousten oli ollut tavoitteiden muodostamisen lähtökohtana. Erityisen tuen tarve ja perheiden tavoitteet oli huomioitu tavoitteiden asettelussa. *On se sille lapsellekin että kaikki johdonmukaisesti tekkee samalla tavalla eikä oo sitä että tuo antaa tehdä tuolleen ja tuo tuolleen.* Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman linjaukset, opetussuunnitelmat, paikalliset ohjaavat asiakirjat, kasvattajalle ja tiimille asetetut vaatimukset sekä lasten tarpeet olivat olleet tiimin tavoitteiden taustatekijöitä.

Lapsen näkökulmasta oli mietitty, kuinka ne sopivat juuri tälle ryhmälle. *Ja sitten lähetään lapsen näkökulmasta ajattelemaan, että ne on taas sopivia mejän ryhmälle.* Lapsiryhmän aineksella oli todella suuri vaikutus siihen millaisen tiimin se ryhmä tarvitsee. Tiimissä oli pohdittu, tarkasteltu ja keskusteltu, kuinka lapsen ja lapsiryhmän hyvä päivä toteutuu. Toimintatapoja oli reflektoitu haastaen itseä näkemään uusia vaihtoehtoja toimimiselle. Koettiin, että tiimi ei tule täysin valmiiksi koskaan.

Kasvattajien keskenään tekemät sopimukset muodostivat rungon tiimin toiminnalle kuin juuret puussa. Kun oli tehty yhdessä tiimisopimus peruspilariksi, sitä oli myös mahdollista muuttaa vaihtelevissa arjen tilanteissa jolloin huomattiin jokin sovittu asia toimimattomaksi ja myöhemmin palata yhteiseen sopimukseen. Tiimiläiset kokivat muodostavansa sen kokonaisuuden, mitä he lapsille voivat antaa. Kokemus auttoi tiimiä suunnittelemaan ja toteuttamaan lapsilähtöistä arkea lähtien kasvattajien liittyvistä sopimuksista. *Meillä aikuisilla ei*

oo taas hirmu erilaisia näkemyksiä ollu asioista että hyvin on samansuuntaisesti päästy näihin sopimuksiin ja niissä on sitten helppo pysyä.

Kasvatustieteellinen osaaminen haluttiin hyödyntää tiimien toiminnassa lapsiryhmän kanssa. Toimimattomiin käytäntöihin haettiin muutosta ja kokeiltiin jotain muuta ottamalla samaan aikaan huomioon lasten mielenkiinnon kohteet toiminnan suunnittelussa. Osaaminen auttoi tiimiläisiä ymmärtämään, miksi jotakin asiaa harjoitellaan juuri tietyllä tavalla. Pedagogiset valinnat ja ratkaisut teeman valinnassa oli tehty tiimissä. Aikuiset olivat olleet sensitiiviä sen suhteen, minkä verran voi edetä juuri heidän lapsiryhmänsä kanssa tietyn teeman työstämisessä. *Pittää osata ajatella niistä lähtökohdista, mitä milläkin ryhmällä on, että tuota, tämmösessä näkyy tämä kasvatustieteellinen osaaminen.*

Tutussa tiimissä aamu- ja iltahoitoa tarjoavassa ryhmässä (klo 5-22) ja esikouluryhmässä ei koettu tarpeellisenä kirjata tiimisopimukseen työvuoroon sidonnaisia tehtäviä, mutta uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta sellaisia pidettiin hyvänä. Toisessa tiimissä työvuoroon liittyvät tehtävät oli kirjattu tarkasti tiimisopimukseen. Tämä ryhmä toimi kello 6-18 välisenä aikana hoitoa tarjoavassa päiväkodissa. *Mitä esimerkiks aamuvuoro ensimmäisenä tekee kun tulee töihin tai mitä sen välivuoron tehtäviin kuuluu...*

Tiimisopimus oli kirjattu niin huolellisesti, että sitä oli mahdollista käyttää uuden työntekijän tai sijaisen perehdyttämiseen. *Sijainen voi se tiimisopimus kädessä kulkea ja tietää koko ajan missä hänen paikkansa on, että silleen ne niinku kirjataan, pyrittiin kirjaamaan sillon syksyllä.* Jotkin asiat tapahtuvat kuin itsestään niin, että huomasivat toimivansa samalla tavalla ilman yhteistä sopimusta.

Tiimissä pohdittiin ja arvioitiin toimintaa, mikäli jotkin käytännöt eivät toimineetkaan enää ja tehtiin muutoksia. Tiimissä tiedostettiin, että uuden toimintakauden alussa sovittuja asioita tarkistetaan ja kehitetään, kun toiminta menee eteenpäin lasten ja tiimiläisten kehittyessä. Mieleen oli jäänyt, että töitä tehdään napakasti, sitoutuneesti ja aktiivisesti tiimille kasvatettavaksi annettujen lasten eteen. *Jotenki mulle jäi se mieleen silloin kun tiimisopimusta tehtiin et tehdään niitä töitä napakasti ja nää lapset on annettu meille kasvatettavaks ja sit tämä on nyt ens alakuun tämmönen se homma.* Kasvattajiin, perheisiin sekä arjen tilanteisiin ja toimintaan liittyvät sopimukset kietoutuvat yhteen.

Tiimisopimukseen oli kirjattu suunnitteluajan käytöstä ja tiimillä oli yhteistä palaveriaikaa puolitoista tuntia kerran viikossa. Esikoulussa puolentoista tunnin suunnittelu-aika oli koettu vähäisenä suhteessa käsiteltäviin asioihin. Tiimi koki, että ulkopuolelta tuli paljon työstettäviä asioita juuri esiopetukseen liittyen. Esimerkiksi oppimissuunnitelmat ja koulun kanssa tehtävä yhteistyö veivät paljon tiimin aikaa. Tiimin täytyi priorisoida ajan käyttöönsä. *Meillä on se kellomalli, joka määrittää niin tarkkaan meidän vuoden toiminnan niin tuota ei kyllä*

kaikkeen meinaa aika riittää, koska pitäis niiden lasten kanssa olla ja ryhmässä toteuttaa ite sitä arjen työtä, sitä arjen toimintaa. Se on vähä silleen hankala.

5.1.3 Tiimisopimus työvälineenä

Tiimisopimus oli laadittu melko pian uuden toimintakauden alussa ja lähetetty esimiehelle sovittuun päivämäärään mennessä. Tähän oltiin tiimissä tyytyväisiä ja oli koettu, että tiimisopimus oli helpompi tehdä, kun jatkettiin samalla tiimillä ja sai käyttää edellisen vuoden tiimisopimusta pohjana tekemällä siihen tarvittavat päivitykset. Yhdessä tiimissä tiimisopimusta oli aloitettu tekemään jo kesällä kun tiimi oli tiedossa ennakoiden ja tasaten työmäärää, ettei tulisi kiire sitten syksyllä. *Sehän päivitetään silloin kun uusi toimintavuosi alkaa ja jos keretään ja on tiimi tiedossa, niin jo kesäaikana, kun tiedetään, että se syksyn aloitus on niin kiireinen.* Päiväkodin työyhteisöpäivässä oli ollut mahdollisuus työstää tiimisopimusta edelleen. Tiimisopimus käynnisti tiimin toiminnan.

Jos tiimisopimusta ei olisi ollenkaan, asioita jäisi paljon muistin varaan ja niitä olisi mahdollonta muistaa. Tiimisopimuksen laatiminen koettiin tärkeäksi siinäkin suhteessa, ettei muistin varassa tarvinnut pitää niin paljoa asioita. Tiimisopimukseen saattoi palata aina tarvittaessa. Tiimiläisillä oli kokemusta myös siitä, että tiimisopimusta ei tehty ollenkaan. Silloin aiemmin tehtiin jonkinlaiset rutiinit ja asioita sovittiin, mutta tämä tiimisopimus koettiin paremmaksi verrattuna aikaisempaan. Myös suppeammasta tiimisopimuksen tekemisestä oli kokemusta ja, että sovittiin vain työvuoroihin perustuvista tehtävistä. Työvuoroihin perustuvien tehtävien määrittely ja noudattaminen eivät tuoneet joustoa tai mahdollistaneet tehtävien vaihtamista, se oli sen huono puoli.

Tiimisopimus myös velvoittaa toimimaan yhdessä tehtyjen sopimusten mukaisesti ja niihin sitoudutaan omalla allekirjoituksella. Tiimissä oltiin valmiita joustamaan ja sopimaan asioista, vaikkei itse oltukaan täysin samaa mieltä kaikesta. Tiimi päätti demokraattisesti asiosta ja siihen sitouduttiin. Tiimisopimuksessa oli helppo pysyä. *Kun enemmistö on kuitenkin jotakin mieltä miten olisi hyvä toimia, että se ei jätä kauheesti mitään sooloilun varaa.* Tiimiläiset olivat huomanneet ajattelevansa yhdessä tehtyjä sopimuksia noin kerran viikossa oman työnsä lomassa.

Mikäli he huomasivat tilanteita joissa ei toimittu tiimisopimuksen mukaan, se vähän painoi mieltä. Toisaalta he havainnoivat, että asian voi hoitaa toisellakin tavalla. Parhaiten poikkeamat tiimisopimukseen huomasi silloin kun toimi siitä eroavalla tavalla. Jos tiimisopimuksesta poikettiin, pohdittiin, oliko kyseessä vain yksittäinen tilanne vai tapahtuiko poikkeamista useankin. *Että sen ite huomaa, että on herkkä silleen havainnoimaan ja silleen tarkastelemaan ja tutkimaan sitä omaa työtappaa.* Tiimikavereille juteltiin ja perusteltiin, mikäli jossain tilanteessa olikin pitänyt toimia toisella tavalla.

Tiimiläisten mielestä tiimisopimukseen olisi hyvä palata useammin kuin olivat itse palanneet. Heidän kokemuksen mukaan tiimisopimus olisi hyvä lukea uudelleen tasaisin väliajoin, ettei se jäisi kansioon ja muistin varaan. He pohtivat, voisiko tiimisopimus olla mukana jokaisessa tiimipalaverissa. Tai että arviointia pitäisi tehdä vähintään kerran kuussa ja järjestää aikaa sille. Tiimisopimuksen arviointia ei oltu kalenteroitu, mutta tiimissä pohdittiin että jatkossa olisi hyvä merkitä kalenteriin arviointipäivämäärät. Ja onko kansio oikea paikka tiimisopimukselle vai pitäisikö sen olla työpöydällä. Yhdessä tiimissä tiimisopimukseen ei yleensä palattu sen tekemisen jälkeen kirjallisesti arvioiden. *Ei me tätä muuteta vuoden aikana tai tehä lisäyksiä, ei yleensä.* Tiimissä koettiin, että kehittämistä kyllä on ja, että aina voi kehittää eteenpäin toimintaa, tiimiä ja ryhmää.

Arviointia tiimissä tehtiin jatkuvasti, vaikkei tiimisopimus siellä ollutkaan mukana. *Kyllähän me sitä tehhään oikeestaan koko ajan. Kun me tehhään sitä työtä niin me nähään.* Työtä tekemällä näki parhaiten asioita ja arviointia tehtiin koko ajan työn lomassa. Tiimipalaverissa käsiteltiin ensisijaisesti päivittäiseen toimintaan ja lapsiin liittyviä asioita. Tiimipalaveriaikaa oli noin puolitoista tuntia viikossa. Tiimin yhteinen aika koettiin tärkeänä. Yleisesti ottaen tiimeissä oli tehty vain vähän päivityksiä tiimisopimuslomakkeelle. Päivityksiä oli tehty lähinnä silloin, kun oli tullut esimieheltä ohjeistusta päivittämiselle.

Tiimissä koettiin, että toiminnan arviointi lapsiryhmän näkökulmasta oli heille tutumpaa, mutta tiimin ja tiimityön arvioiminen tuntui vielä uudelta asialta. Samalla tiimeissä todettiin, että samoja asioitahan siellä tiimipalaverissa käsiteltiin kuin tiimisopimuksessa on. Kirjaamista vaan ei tehdä tiimisopimusasiakirjaan. Tiimisopimusta pidettiin arvioinnin mittarina siinä mielessä, että aikaisemman vuoden kirjauksia lukiessa oli huomattu sellaisia ilmaisu- tapoja, joita ei enää käyttäisi. Oma oppiminen ja ammatillinen kasvu näkyivät kirjaamisen kehittymisessä. *Et nyt vähä erilailla ilmassis tuon asian tai olis vähä erilaista se teksti, et se silleen myös niinku siinäki mielessä on semmonen arvioinnin mittari.*

Tiimin kokemusten mukaan tiimisopimus toimi hyvin uuden työntekijän perehdyttämisessä. Uuden työntekijän kanssa aiottiin käydä läpi tiimisopimusta, jotta uusi työntekijä pääsisi toimintaan hyvin mukaan. Päiväkoti-, tiimi- ja ryhmäkohtaisia eroja tiedettiin olevan Kuopion kaupungin alueella. Sijaisen näkökulmasta eri päiväkodeissa kiertävää sijaista ajateltiin tiimisopimuksen helpottavan, koska käytäntöjä ja tapoja ei voinut tietää ennalta ja toimia joka porukassa samalla tavalla. Mahdollisissa henkilöstömuutoksissa nähtiin tiimisopimuksen päivittämiselle tarvetta. Tiimissä koettiin, että kaikkien tiimin jäsenten piti olla paikalla tiimisopimuksen muutoksissa.

Ristiriitatilanteiden varalle tiimeissä nähtiin hyvänä, että tiimisopimus oli tehty. Silloin tiimin pitäisi ottaa tiimisopimus esille ja palata niihin asioihin, mistä oltiin keskusteltu ja sovittu.

Jos olisi sellainen tiimi, että olisi hyvin erilaisia persoonia, toimintatapoja ja tiimin toimintatomuutta, silloin on tosi hyvä tehdä tiimisopimus. Ja jo ennakoiden näitä mahdollisia pulma-kohtia on hyvä, että tiimisopimus tehdään keskustellen ja kirjaten asiat. *Tavallaan pohjaa sille ammatillisuudelle, että kaikki käyttäytyy samansuuntaisesti ja samalla tavalla ja samojen arvojen mukaan sitten että.*

Tiimisopimus oli tiimiläisten kokemusten mukaan kehittynyt aika paljon Kuopion kaupungissa vuosien varrella. Koettiin, että tiimisopimus oli kehittynyt käytännönläheisemmäksi. Tiimisopimuksen selkeyttäminen oli koettu hyvänä. On tärkeää erottaa mitkä asiat kuuluvat tiimisopimukseen ja mitkä ryhmävasuun. Tiimissä pohdittiin, kuuluisivatko lapseen liittyvät kirjaukset ryhmävasun puolelle paremmin kuin tiimisopimuksen. Oli tuntunut hassulta kirjoittaa yksittäisen lapsen kohdalle tehtyjä sopimuksia tiimisopimuksen puolelle. Tähän vielä toivottiin lisää kehittämistä. Nyt kun tiimisopimus ja ryhmävasu on sijoitettu samaan asiakirjaan, ryhmävasu oli saanut enemmän painoarvoa ja ryhmävasua pidettiin tärkeämpänä. Tiimisopimus oli jäänyt vähän vähemmälle huomiolle. *Mitä me ollaan saatu esimerkiks tähän tiimiin ja tiimiytymiseen ja tiiminä toimimiseen ku vaikka esimieheltä, niin miettikääpä?*

Työntekijöitä oli kannustettu miettimään ryhmävasua lapsilähtöisesti ja lapsia osallistaen sekä oppimisympäristöä kehittäen. Tiimisopimus tuntui jäävän ryhmävasun rinnalla kuljaksi pieneksi asiaksi. Tiimiin, tiimiytymiseen ja tiiminä toimimiseen ei ollut tullut samalla tavalla ohjausta. Tiimisopimuksesta tiimiläisillä oli sellainen kokemus, että se vaan pitää tehdä. *Päivämäärä annetaan ja sitten, ja millon minkäkinlaista kaavaketta on ollu ja mallia ja muuta, että sillä kait sitä on vähä sekasin, että millä mallilla se nyt tehään ja onko tämä lomake ja nyt meillä on menossa se pedagogisen johtajuuden koulutus.* Miten tiimisopimusta voisi saada vielä enemmän arkipäiväisempään käyttöön? Se oli koettu yleiseksi ongelmaksi ja kehittämistarpeeksi.

Tiimissä ei oltu ihan vakuuttuneita siitä, että tiimisopimus oli vaikuttanut lapsiryhmän toiminnan sujumiseen. Arveltiin, että pitkällä työkokemuksella ja yhteisillä työvuosilla tiiminä oli myöskin suuri merkitys lapsiryhmän toiminnan sujumiseen. Tiimissä molemmat koettiin suotuisasti vaikuttaneina tekijöinä. Tämä tiimi ei ollut kirjoittanut tiimisopimuksen asioita joista yksityiskohtaa myöten, koska se oli tuntunut turhalta ja osa asioista itsestäänselvyyksiltä, vaan oli keskittynyt isomprien linjojen kirjauksiin. Tuntui, että työ sujuisi ilman tiimisopimustakin. Keskusteleva, kommunikoiva ja vuorovaikutuksessa paljon oleva tiimi voisi hoitaa työnsä ilman tiimisopimustakin. Nykypäivään kuuluva tapa on tiimiläisten mielestä se, että kaikki pitää sopia ja vahvistaa allekirjoituksella.

Ajan puute koettiin tiimisopimuksen käytön kulmakiveksi. Kirjaaminen ja dokumentointi jäivät vähälle. *Paljo niinku asioita huomioijaan ja paljo puhutaan mut se kirjaaminen ja doku-*

mentointi sitten jää monessakin suhteessa vähän liian vähälle. Tiedettiin, että tiimisopimuksessa oli paljon asiaa ja, että sen läpi käyminen veisi paljon aikaa keskustellen. Tietyllä tavalla oma asenne saattoi olla vaikuttamassa siihen, ettei tiimisopimukseen tullut palattua. Oma suhtautuminen koettiin myös kulmakiveksi. Se pitää niinku itse oivaltaa, että tää on mun parhaaks ja mun tiimin parhaaks ja sitä kautta lapsiryhmän parhaaks. Oma suhtautuminen täytyy olla kunnossa ja myönteinen, että voi sitoutua tiimisopimukseen ja ymmärtää se työväliseksi. ...mä teen tässä itselleni työvälinnettä... me ei tehdä jollekin toiselle.

Tiimisopimuksen käyttöä voi estää, jos joku työntekijä näennäisesti sitoutuu tiimisopimukseen, mutta toimiikin käytännössä omien sääntöjensä mukaan. Sellainen toimintatapa voi tiimin näkemyksen mukaan koitua isoksi pulmaksi ajan kanssa. Tiimisopimuksen käyttöä edistää puolestaan kasvattajien samansuuntaiset näkemykset. Tiimisopimusta tehdessä pitää kiinnittää huomiota siihen, että jokaisen ääni saadaan kuuluviin ja jokainen uskaltaa sanoa mielipiteensä. Tiimisopimuksesta pitää tulla jokaiselle sopiva, että sovittavista asioista pystyy pitämään kiinni ja jaksaa tehdä työtä.

Esikoulussa tiimisopimuksen tekeminen tuntui työläältä muiden kirjallisten töiden ohessa. Esikouluun liittyviä lomakkeita ja kirjallisia arviointeja oli niin paljon, että tiimiä mietitytti ajan riittäminen kaikkeen. Kellomalli rytmittää tiimin kokemuksen mukaan tarkasti vuoden toiminnan ja samanaikaisesti piti olla lasten kanssa ryhmässä. Tiimi pohti, onko tämä kaikki kirjaaminen tarpeellista ja mikä on tarpeellista. Lapsen asiat täytyy joka tapauksessa kirjata. *Ne on pakko ja ne pitää olla numero 1.*

Seuraavaan taulukkoon on koottu pääluokan kasvattajat toimivat tiiminä tuloksia.

Asiat, jotka edistävät tiimisopimuksen käyttöä:	<ul style="list-style-type: none"> - keskustelevuus - työrauhan antaminen - avoimuus - huolellisuus - ennakointi - joustavuus (sopimusten) - sitoutuminen - asenteet - aika - reflektiivisyys
Asiat, jotka estävät tiimisopimuksen käyttöä:	<ul style="list-style-type: none"> - kiire - priorisointi - vähäinen ohjaus - asenteet

TAULUKKO 1.

5.2 Perheiden kanssa tehtävä yhteistyö

Kun perheisiin liittyvät sopimukset kirjattiin, se yhtenäisti tiimin toimintaa perheiden kanssa toimiessa. Perheisiin liittyvää keskustelua oli käyty runsaasti ja ennakoitiin käytävän myös jatkossa. Tiimin toimintaa ja perustehtävän toteuttamista auttoi se, että perheisiin liittyvistä asioista oltiin pohdittu ja puhuttu yhdessä. Yhteiset linjaukset koettiin tärkeinä. Luottamuksen luominen perheiden kanssa oli toiminnan perusta. Uuden toimintakauden alussa luottamuksen rakentamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Perheiden ja vanhempien huomiomisesta tulo- ja hakutilanteessa oli sovittu tiimissä.

Tiimiläisille oli työkokemuksen johdosta selvää, että varhaiskasvatussuunnitelmakeskustelut pidetään omahoitajan johdolla, mutta silti sen kirjaaminen tiimisopimukseen koettiin hyväksi. ... *vaikka vuosikaudet on näin tehtykin*. Lasten vasuista keskusteltiin ennen vanhemman kanssa käytävää vasukeskustelua. Koko tiimin kanssa mietittiin lapsen asioita niin, että kaikki toivat keskusteluun omat havaintonsa. Tämä yhteinen linjaus oli koettu tärkeänä kirjattavana sopimuksena tiimisopimukseen. *Omahoitaja käy sen lapsen vasun ja että tuota ennen kuin se omahoitaja mennee siihen vasukeskusteluun ni sit kuitenkin yhdessä koko tiimin kanssa mietitään sitä lasta et otetaan kaikkien muittenkin aikuisten havainnot huomioon siitä lapsesta ennen sitä vasua*.

Kasvatuskumppanuuden käsittely, siitä keskusteleminen ja sen merkityksen avaaminen nousi esille perheistä puhuttaessa. Tiimiläiset olivat havainneet, että jotkin perheet tarvitsevat kumppanuutta paljonkin, mutta jotkin perheet tarvitsevat tai haluavat sitä vähemmän. Perheisiin liittyviin sopimuksiin oli kirjattu lapsen kuulumisten vaihtamisen käytäntöä ja omahoitajan vastuullisesta tehtävästä olla perheeseen yhteydessä ja hoitaa lapseen liittyviä asioita perheen kanssa yhdessä. Tiimissä oli sovittu myös siitä, että kunnioitetaan myös vanhempia, jotka eivät juurikaan keskustele lapsen asioista tulo- ja hakutilanteissa.

Hyvän palvelun periaatteista tiimissä oli koettu ristiriitaisena se, että he eivät saaneet vastata vanhemmilta tulleisiin tekstiviesteihin. He joutuivat toimimaan annettujen ohjeiden mukaisesti, vaikka kokivat, että haluaisivat vastata vanhemmilta tulleisiin viesteihin. *Täälläkin kun puhutaan hyvän palvelun periaatteista niin ei se ehkä hyvää palvelua ole se, ettei viesteihin vastata*. Tiimi kuitenkin sopi noudattavansa heitä koskevia ohjeita ja sääntöjä.

Tiimiläisillä oli kokemusta siitä, että omahoitajan ja perheen välinen suhde oli kehittynyt läheisemmäksi, vuorovaikutus helpommaksi, avoimemmaksi ja luottamuksellisemmaksi kuin muiden tiimiläisten kanssa. Vaikka perheen ja omahoitajan yhteistyö oli katkennut useammaksi kuukaudeksi, uudelleen kohdatessa tuntui kuin se yhteistyö ja kasvatuskumppanuus

olisi jatkunut samasta kuin mihin se oli jäänyt. Vaikka omahoitajan rooli on keskeinen yhteistyössä vanhempien kanssa, vanhempia oli rohkaistu kääntymään myös muiden tiimiläisten puoleen lapsen asioissa.

Tiimisopimuksen avulla tietoa pystyi siirtämään uudelle työntekijälle osana perehdytystä sanallisen tiedon lisänä. Tiimisopimukseen kirjattu tieto toimi muistin tukena silloin kun asioita tarvitsi kerrata ja palauttaa mieleen. Kun tiimisopimukseen kirjatut asiat päivitettiin ainakin kerran vuodessa, auttoi se tiimiä pysymään ajan tasalla perheisiin liittyvistä sovitusta asioista. Mikäli tuntui, että tarvitsi tukea siihen yhteisen sopimuksen muistamiseen, oli hyvä, että saattoi kysyä tiimikaverilta yhteisestä sopimuksesta. *Jos ei ite muista niin kysyy kaverilta kun ollaanko myös sovittu jotankin ku ei ite muista, mitenkä myö sovittiin ku ei tällä hetkellä muista.*

Perheisiin liittyvissä sopimuksissa näkyi se, että vuosittain sinne tehtiin muokkauksia ja toimintatapoja muutettiin, kun hoksattiin kehittämiskohteita. Näissä sopimuksissa näkyi tiimin kehittyminen, mikä oli mukava huomata. Tiimiläiset olivat ottaneet käyttöönsä muistilistan iltavuorolaista varten, joka saatteli lapset kotiin ja antoi tiedon lapsen päivästä vanhemmalle. Muistilistaan oli sovittu kirjattavaksi tietoa toiminnasta, johon lapsi oli osallistunut, syömisestä ja nukkumisesta. Tämä oli noussut hyväksi yhteiseksi käytännöksi silloin kun lapsiryhmä toimii pienryhmissä. Kaikilla tiimiläisillä ei ole kaikista lapsista tietoa, jos he ovat olleet ohjaamassa eri pienryhmää.

Tiimi tekee työtä monenlaisten perheiden ja vanhempien kanssa ja silloin yhteinen linja korostuu, kun ottaa huomioon miten suuren joukon ihmisiä kanssa tiimi on tekemisissä. Tiimissä oli koettu haasteelliseksi vuorovaikutus monikulttuuristen perheiden kanssa siinä, kuinka saada viestejä vaihdetuksi puolin ja toisin. Vanhemmilta saadusta palautteesta oli sovittu, kuinka se kirjataan ja käsitellään ja miten vanhempien kanssa toimitaan palautetta saadessa ja siihen vastaamisessa. Vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön oli löytynyt hyviä käytäntöjä, esimerkiksi viikkotiedote oli yksi tällainen. *Kiitosta ollaan saatu myös viikkotiedotteesta et viikoittain jaetaan seuraavan viikon ohjelma, sitä vanhemmat ovat pitäneet hyvänä.* Esikoululaiset pitivät viikkotiedotetta tärkeänä ja kokivat sen lukujärjestyksensä.

Oppimissuunnitelmakeskustelu oli yksi luottamusta lisäävä yhteistyömuoto, kun esiopettaja ja vanhemmat keskustelivat yhdessä lapsen asioista. Vanhemmat saavat keskustelussa kysellä, kuinka lapsella menee esikoulussa ja kertoa oman lapsensa näkökulmasta asioita. Vanhempainilta koettiin informaatiopainotteisena tilaisuutena esikoulussa. Tiimissä harmiteltiin, että aika harvat vanhemmat hakivat muksunettitunnuksia lapsensa sähköiseen varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjautumiselle. Muksunetti yhteistyömuotona ei ollut lähtenyt elämään arjessa. Tiedonsiirto esikouluvuoden keväällä oli kirjattu tiimisopimukseen ja se

tarkoitti kirjallista palautetta koulua varten, joka käytiin esikouluopettajan ja vanhemman kesken keskustellen läpi ja vanhemmat veivät sen sitten neuvolaan. Tiimissä arvioitiin, että vanhemmat saattavat kokea saavansa riittävästi tietoa lapsensa asioista.

Tiimissä oli sovittu tiimin toiminnasta avioerotilanteessa. Tiimi oli sopinut, että hoitaa lasta perustehtävänsä mukaisesti eikä asetu kummankaan vanhemman puolelle. *Jos on vaikka avioerotilanne, että ei oo toisen taikka toisen puolella, että me hoidetaan sitä lasta ja se on meidän pääasiallinen tehtävä.* Tällainen tilanne oli koettu aika vaikeaksi, yhteinen sopimus kuitenkin helpotti tiimiläisten toimintaa. Tiimiläiset huomasivat, että vanhempien osallisuudesta he eivät olleet juurikaan keskustelleet tai sopineetkaan mitään. Vanhempien osallisuuden koettiin vaikuttavan, millaisia vanhempia heidän asiakkainaan sattui olemaan. Lasten osallisuus oli saanut paljon keskeisemmän osan.

Yhdessä tiimissä vanhempien osallistaminen oli järjestetty niin, että kotiin annettiin kuukausittain sadusta lyhyt osio luettavaksi yhdessä lapsen kanssa. Tämä satu liittyi olennaisesti ryhmässä toiminnan teemalliseen työskentelyyn ja vanhemmat vastasivat muutamiin kysymyksiin sadusta yhdessä lapsensa kanssa. Tiimiläiset arvioivat, että tämän tyyppinen osallistamisen muoto oli toiminut hyvin ja siitä oli tullut runsaasti positiivista palautetta. Vanhempien toiveita oli kysytty osallistamistarkoituksessa keskustellen, mutta niitä oli tullut melko vähän. Tiimillä oli sellainen tuntuma, etteivät vanhemmat halunneet juurikaan puuttua toimintaan.

Seuraavassa taulukossa on yhteenvetoa perheiden kanssa tehtävän yhteistyön -luokan tuloksista.

Asiat, jotka edistävät tiimisopimuksen käyttöä:	<ul style="list-style-type: none"> - keskustelevuus - avoimuus - kunnioitus (perheiden) - sitoutuminen - joustavuus (kasvattajan toiminnassa)
Asiat, jotka estävät tiimisopimuksen käyttöä:	<ul style="list-style-type: none"> - näkemuserot (kasvattajien ja työhöjien välillä)

TAULUKKO 2.

5.3 Lapsi arjen tilanteissa ja toiminnassa

Tiimi oli sopinut yhteiset linjaukset ja toimintatavat tiettyjen lasten kanssa toimimiselle. Tällä he tarkoittivat lähinnä erityistä tukea tarvitsevia lapsia, jolloin tiimiläisten kokemusten mukaan yhtenäisten toimintatapojen merkitys korostui. Ajateltiin, että se auttaa lasta parhaiten kun aikuiset toimivat johdonmukaisesti kaikissa arjen tilanteissa. Lasten arjen tilanteisiin ja toimintaan liittyvät sopimukset tehtiin juuri hyvän ja toimivan arjen saavuttamiseksi. *Nuohan on ihan peruspilareita sinne.*

Tiimiläisten kokemusten mukaan näitä tuttujakin asioita oli todella hyvä palauttaa mieleen ja kerrata tiimisopimuksen avulla urautumisen välttämiseksi. Tiimisopimus toi täsmennystä siihen, mihin asioihin lapsen arjessa piti kiinnittää huomiota. Yhteisten tavoitteiden ja päämäärien tekeminen koettiin tärkeäksi. Tiimissä oli sovittu, kuinka lapsi otetaan vastaan aamulla ja kuinka kotiin lähtiessä toimitaan. Selkeät käyttäytymismallit ja toimintatavat helpottivat tiimin toimintaa lasten kanssa. Arjen tilanteisiin oli kirjattu tiimin toiminnasta pienryhmien ja siirtymätilanteiden ohjaamisesta. Sopimus pienryhmätoiminnasta helpotti kaikkien arkea. *Meidän mielestä meidän ryhmään sopiva malli ja se homma niinku toimii kaikista joustavimmin ja kätevimmin ja kuitenkin silleen lapsilähtöisesti, rauhallisesti.*

Tiimiläiset kertoivat, että aina kaikki ei mene etukäteen tehtyjen suunnitelmien mukaan ja silloin tehtiin tilannekohtaisia muutoksia joustavasti. Lasten tuntemaan oppiminen vaikutti siihen, kuinka tiimi päätti toimia tietyissä tilanteissa, esimerkiksi istumajärjestyksen tekemisessä. Pienryhmiin jakamisen perusteena oli käytetty lapsen ikää ja haluttu näin jokaiselle lapselle oman ikäistä vertaista seuraa. Tämän ajateltiin myös helpottavan lasten ohjaamista, kun he ovat suunnilleen samassa kehitysvaiheessa. *Se on nyt niinku hyvin hyvä systeemi, että tietää sitten että niitten ikäluokkien mukkaan, se on ehkä vähä helepompi ohjata.*

Ikäjakama hieman alle vuodesta viiteen vuoteen oli tuntunut haasteelliselta lapsiryhmän toiminnan järjestämiselle. Jokaiselle haluttiin tarjota jotakin sellaista toimintaa, joka vastaa lähikehityksen vyöhykettä ja mielenkiinnon kohteita. Lisää haastetta toi, jos lasten hoitoajat vaihtelivat suuresti niin kuin aamu- ja iltahoitoa tarjoavassa ryhmässä oli. Silloin tiimiläisten työajat hajaantuvat enemmän ja henkilökuntaa ei ole läsnä yhtä aikaa kuin niin sanotussa päiväryhmässä. *Tässä on tämä hoitoaika-asia meillä niin tämmönen, että se vaikuttaa niin suuresti sitte työvuoroihin ja toimintaan, että mitenkä lapset on sitten läsnä. Ja tämä ikäjakama tietysti myös että minkälaista porukkaa on milläkin hetkellä ja minäkin vuonna hoidossa. Ja sitte ku on niin monen ikästä et sitten toiminnan sovellettavuus ja joustavuus, et jokainen pystyis osallistumaan ja onnistumaan, et se on semmonen aika tärkeä tavoite sitten.*

Lasten kanssa toimimiseen tarvitaan rutiineja ja selkeitä toimintamalleja oman työn tueksi. Esimerkiksi perushoitotilanteet kuten ruokailu, päiväunet, pukeminen tai riisuminen on käyty läpi osa-alueittain tiimisopimuksessa ja silloin niistä tulee sovittua tiimissä huolellisesti. Sopiminen tekee toiminnasta virallisempaa ja topakoittaa tiimin toimintaa. Kaikista tilanteista tulee oppimistilanteita perushoidon ollessa vielä suuressa osassa. *Niin ehkä se vielä silleen topakoittaa sitä, että kaikki tilanteet on oppimistilanteita ja tietysti tän ikäsillä perushoito on kuitenkin vielä aika suuressa osassa ja se ohjaaminen.*

Tiimin kesken oli sovittu arjen sopimusten tekemisestä yhdessä lasten kanssa. Tiimiläisten yhtenäiset näkemykset sovittavien asioiden sisällöistä helpottivat taustatyötä ennen kuin tiimi keskusteli säännöistä keskenään. Sen jälkeen lasten kanssa oli sovittu ruokailu-voista, liikkumisesta, ohjatuilla tuokioilla käyttäytymisestä ja ne oli koottu aamupiiriseinälle. Näihin sopimukseen oli sovittu palattavan, mikäli tuli sellaisia tilanteita, että sopimuksia piti tarkistaa. *Ne on siellä aamupiiriseinällä ne asiat, niihin on helppo sitten aina palata, tilanteen tullen muistutella. Hei että tässäpä lukee näin, että mitäpä tästä on sovittu.* Tiimi oli päätenyt tällaiseen ratkaisuun, koska se loi järjestystä ja tavoitteellisuutta arkeen sekä yhtenäisti kasvattajien toimintaa lasten kanssa.

Esikouluryhmän teemallinen työskentely oli lähtenyt hyvin elämään arjessa. Kaikki ryhmän toiminta liittyi jollakin tavalla satuun ja näin tiimissä tehty sopimus pedagogisesta linjasta loi oppimisympäristön esikoululaisille. *Miten ne alkaa keskustelemaan, et mitä täällä on tehty ja mitä ne on ne hahmot täällä tehneet ja kun tehtävät ja jumpat ja kaikki askartelut liittyy sitten kaikki siihen melkeimpä.* Lapset olivat hyvin sadun imussa, muistivat siitä paljon yksityiskohtia ja tekivät itse aloitteita sadun suuntaisesti.

Lapsi arjen tilanteissa ja toiminnassa –luokan tuloksia on koottu taulukkoon 3.

Asiat, jotka edistävät tiimisopimuksen käyttöä:	<ul style="list-style-type: none"> - keskustelevuus - joustavuus - kasvattajien pedagogisten näkemysten yhtenäisyys
Asiat, jotka estävät tiimisopimuksen käyttöä:	<ul style="list-style-type: none"> - lasten ikäjakauman, hoitoaikojen ja henkilökunnan työaikojen hajaantuminen

TAULUKKO 3.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Mitkä asiat edistävät ja estävät tiimisopimuksen käyttöä tai ovat kulmakiviä tiimisopimuksen käytössä? Miten tiimisopimus toimii varhaiskasvatustiimin työvälineenä perustehtävän toteuttamisessa päiväkodissa?

On todella tärkeää, että tiimi tekee uuden toimintakauden alussa tiimisopimuksen ja sopii siinä kaikki oleelliset asiat tiiminä toimimisen ja perustehtävän hoitamisen kannalta. Tiimisopimuksessa eletään todeksi varhaiskasvatuksen valtakunnallisia ja paikallisia linjauksia. Tiimillä on vahva merkitys ja sen on todettu monissa tutkimuksissa olevan vahvasti yhteydessä lapsen hyvinvointiin. (Palvelupäällikkö 30.10.2015) Tiimi tarvitsee sopimuksen, johon kaikki voivat sitoutua. Tiimisopimus on työsuunnitelma, jota ilman on hankala tehdä työtä ja olla tiimi. Todellinen tiimi tarvitsee yhteisen päämäärän, arvomaailman ja pelisäännöt, jotta se voi tiimiytyä ja toteuttaa yhdessä perustehtävänsä. Tällainen tiimin kehityssuunnitelma on Koivukosken ja Palomäenkin (2009, 15) näkemysten mukaan tarpeellinen.

Esimies on avainasemassa tiimisopimusprosessissa siinä merkityksessä, että hän mahdollistaa tiimin toiminnan toimintayksikössään. Tiimivastaava on myös keskeinen toimija, koska hän on pedagoginen vastuhenkilö tiimissä ja vastaa tiimisopimuksen tekemisestä. Tiimillä tulee olla mahdollisuus kokoontua, jotta se voi tehdä tiimisopimusta ja kehittyä. (Palvelupäällikkö 30.10.2015) Heikkilä (2002, 19) ja Isoherranen (2012, 34) ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että tiimin työskentelyprosessia täytyy tarkastella. Tiimityössä tulee löytää ne yhteiset, jaetut merkitykset yhteistoiminnalle (Isoherranen 2012, 147).

Tiimisopimus tarvitaan lapsen hyvinvoinnin ja vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön takia. Tiimisopimus on toiminnan ohjauksen asiakirja ja laadun varmistamisen työkalu. Tiimit saavat olla erilaisia ja tiimisopimuksissa näkyy palvelun rikkaus. Kun tiimisopimus tehdään hyvin, niin se helpottaa arkityötä kiireenkin keskellä. Hallinnon tehtävä on luoda rakenteita, yhtenäisiä työkaluja ja luoda näin kentälle turvallisuuden tunnetta. (Palvelupäällikkö 30.10.2015)

Päiväkodissa tehdään niin sanottua aamuvuoroa, välivuoroa tai iltavuoroa. Lapsiryhmän työntekijät aloittavat työpäivän porrastetusti ja resurssia kohdennetaan aikaan, jolloin on eniten lapsia paikalla. Työvuoroihin liittyvien tehtävien sopiminen selkeytti yhdessä ryhmässä tiimin toimintaa. Kun tiimisopimus oli tehty hyvin, se helpotti tiimin toimintaa myös poikkeustilanteissa. Esimerkiksi jos sijainen tuli ryhmään töihin. Poikkeustilanteita on hyvä ennakoita ja niihin varautuminen luo lapsiryhmän toiminnalle laatua ja jatkuvuutta.

Tiimisopimus oli nostanut esille tärkeitä keskustelun aiheita. Keskustelun ja sopimuksen kautta tiimin toiminta vahvistui ja se on arvokas asia pedagogisesta näkökulmasta. Tiimille tulee työstettäviä asioita lapsilta, perheiltä, työyhteisöltä ja jokainen työntekijä tuo tiimiin oman sisäisen maailmansa, kuten Mikkola ja Nivalainen (2009, 77) kirjoittavat. Yhteiset keskustelut ovat tärkeitä, koska niiden myötä motivaatio, sitoutuminen ja tiimin synergia syvenevät (Heikkilä 2009, 232). Prosesseihin perustuva sopiminen ja kirjaaminen joustavoittivat kasvatustiimin toimintaa. Lapset saavat parempaa kasvatusta ja hoitoa, kun kaikki aikuiset toimivat johdonmukaisesti (Mikkola ja Nivalainen 2009, 76). Tiimisopimus todella vaikutti kasvattajien toimintaan, koska he huomasivat ajattelevansa sitä viikoittain. Tiimisopimus piti yllä tai tuki reflektiivistä työtettä.

Tiimisopimuksella sovittavat asiat voi sopia muullakin tavalla. Hyvin kokenut tiimi työskentelee tiiminä ja toteuttaa perustehtävää vahvan työkokemuksen tukemana ja silloin tiimisopimuksella ei ole niin suurta vaikutusta työväliseen. Mikäli tiimi on vähemmän kokenut, tiimin jäsenillä on eriäviä näkemyksiä tai ei ole vielä tehnyt työtä yhdessä, tiimisopimus saa isomman osan. Joka tapauksessa tiimisopimus on hyvä tuki uuden tiimin aloittaessa toimintaa toimintakauden alussa. Se herättää keskustelua niistä tärkeimmistä asioista, joita varhaiskasvatustiimin täytyy keskustella ja sopia työskennelläkseen yhdessä tiiminä.

Tiimit saavat Kuopiossa etuoikeutetun luvan pohtia, kuinka työssään päivittäin ja viikoittain toimivat. Tiimisopimus on hieno mahdollisuus ja työkalu, jonka taustalla ovat yksilöllisyys, perheiden ja työntekijöiden kunnioittaminen. Koska lapsiainees ja vanhemmat ovat erilaisia, niin silloin sama malli ei käy kaikille. (Palvelupäällikkö 30.10.2015)

Omahoitajuuden määrittely oli lähtenyt elämään arjessa omahoitajan ja perheen välisen vuorovaikutuksen vahvistumisena. Tiimisopimus oli vaikuttanut välillisesti omahoitajuuden kehittymiseen. Pedagogiikan kehittämisen näkökulmasta tämä on arvokas asia. Kun joku koordinoi lapsen asioita, ne tulevat paremmin hoidetuiksi kuin jos vastuu jakautuisi useammalle työntekijälle.

Tiimisopimus on hyvä perehdyttämisen apuväline. Kun tiimisopimus tehdään hyvin, se helpottaa myöhemmin tiimin toimintaa tavallisesta poikkeavissa tilanteissa. Silloin kun uusi työntekijä tulee ryhmään lyhyeen tai pidempään työsuhteeseen, tiimi on haasteellisen tilanteen edessä. Yleensä toiminnan ollessa käynnissä perehdyttämiseen ei voi käyttää paljoa aikaa. Hyvin tehty tiimisopimus helpottaa tiimin toimintaa tällaisessa tilanteessa.

Aika on kulmakivi tiimisopimuksen käytössä. Mikäli aikaa järjestyisi enemmän, voisi arviointi ja päivittäminen toteutua vielä paremmin. Miten ajan järjestymiseen voisi vielä kiinnittää huomiota? Nämä kysymykset puhuttivat tiimiläisiä. Työn hektisyys tuntui vievän aikaa

tiimisopimukselta. Miten tiimejä voisi vielä tukea ja ohjata ajan käytössä? Miten aikaa voisi järjestää arjen keskelle? Tämä nousi tuloksista kehittämisen haasteena.

Tiimisopimus voi olla laadun tasaamisen ja yhtenäisyyden työväline kaikille tiimeille. Kuopion kaupunki on iso toimija, jonka varhaiskasvatuspalvelut ovat myös isot. Maaseutukuntia on hiljattain liittynyt yhteen Kuopion kanssa ja tällaisessa siirtymävaiheessa tiimisopimuksella on varmasti tilausta. Koko Kuopioon tavoitellaan tasalaatuista varhaiskasvatusta ja se on haaste, että kaikki kuopiolaiset lapset saisivat yhtä hyvää palvelua. (Palvelupäällikkö 30.10.2015)

Tiimeissä eletään muutoksen vaihetta tiimisopimuskäytännöissä. Vielä on mahdollista käyttää kolmea erilaista asiakirjaa, mutta tavoite on siirtyä yhtenäiseen käytäntöön viimeistään vuoden 2016 tai 2017 alussa. Tiimit pohtivat vielä jaottelua siitä, mitkä asiat kuuluvat tiimisopimukseen ja mitkä ryhmävasuun? Tähän kaivataan vielä hieman selkeytystä tai vakiinnuttamista, niin tilanne vakiintuu tiimien näkökulmasta. Kehittämisen näkökulmasta tulisi olla yksi yhtenäinen käytäntö, että olisi vain yksi tiimisopimusasiakirja. Kehittämishaasteena aineistosta nousi myös huomion kiinnittäminen tiimin ja tiimityön kehittämiseen. Miten tiimityöhön voisi kiinnittää vielä enemmän huomiota ja tukea tiimejä tiimiytyemisessä?

Seurantatutkimuksen tiimisopimuksesta voisi tehdä esimerkiksi vuonna 2017. Miten nämä asiat ovat muuttuneet? Miten asiakirjat ovat vakiintuneet? Ryhmävasun tutkiminen voisi olla myös mielenkiintoista. Miten se toimii työvälineenä?

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa keskeinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen edustavuus ja tulosten yleistettävyyks ovat yleensä kvalitatiivisissa tutkimuksissa kaikkein eniten epäillyt seikat. Tutkimuksen luotettavuudessa on kyse ennen kaikkea epäluuloisen tiedeyleisön esimerkiksi opinnäytetyön tarkastajien, vakuuttamisesta erilaisin tutkimustekstissä näkyvin merkein ja kielellisin toimenpitein. (Eskola ja Suoranta 1996, 165.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arvio on, että tutkimustulokset ovat suuntaa antavia ja kertovat tutkitun joukon kokemuksista ja näkökulmista tiimisopimustyöskentelyä kohtaan. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä niin, että se kertoisi koko tiimisopimustyöskentelyn kokemusten kokonaisuutta. Kuitenkaan vastaan ei ole tutkimuksen aikana tullut mitään, mikä kumoaisi tulosten todenmukaisuuden. Tulokset pitävät paikkansa ja niiden perusteella voidaan jollakin tasolla arvioida tiimisopimustyöskentelyä edistäviä ja estäviä asioita.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy jatkuvasti pohtia tekemiään ratkaisuja ja näin ottaa yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisessa analyysissä tutkijan apuna ovat omat tai tutkijakollegan ennakko-oletukset, arkielämän peukalosäännöt ja enemmän tai vähemmän vahva teoreettinen oppineisuus. (Eskola ja Suoranta 1996, 164.)

Aineistoa analysoidessa käytettiin luokittelumenetelmää ja pitäydettiin tietoisesti tutkimusaineiston sisällössä muuttamatta sitä. Aihealueen teoreettinen ja kokemuksellinen tuntemus auttoivat haastattelujen aukikirjoittamisessa niin, ettei tarvinnut tehdä aineistosta eriäviä tulkintoja. Tutkimustulosten raportoinnissa pyritään ilmaisemaan tulokset mahdollisimman selkeästi ja sisältöä muuttamatta. Luotettavuuden säilyttämiseksi tekstiin otettiin suoria lainauksia haastattelumateriaalista. Suorat lainaukset kiinnittävät lukijan paremmin keskusteluihin, joissa haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Jos vain osaa haastateltavista on haastateltu tai jos tallenteiden kuuluvuus on huonoa tai jos litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa tai jos luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voida pitää luotettavana. Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen muun muassa tekemällä hyvä haastattelurunko ja varmistamalla teknisen välineistön kunnossa oleminen. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 184–185.)

Opinnäytetyön tutkimuksen eettisyys on huomioitu siten, että ennen tutkimusprosessin aloittamista haettiin siihen tutkimuslupa Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden hallinnolta. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat tietoisia osallistumisestaan tutkimuksen tekemiseen. Haastateltaville korostettiin, että tutkija on salassapitovelvollinen saamiensa tietojen suhteen. Tiedon haku tapahtui niin, että aineistoja käsitellessä haastateltavat säilyivät anonyymeinä. Litteroidut ja nauhoitetut aineistot hävitetään, kun ne on hyödynnetty tutkimuksen tekemiseen.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- BRAITHWAITE, Jeffrey 2015. Bridging gaps to promote networked care between teams and groups in health delivery systems: a systematic review of non-health literature. PMC [viitattu 2015-10-10] Saatavissa: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26408280>
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- d'ETTORRE, Gabriele ja GRECO, Mariata 2014. Healthcare Work and Organizational Interventions to Prevent Work-related Stress on Brindisi, Italy. PMC [viitattu 2015-9-20]. Saatavissa: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4371772/>
- FONSÉN, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja [viitattu 2015-9-23]. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1>
- HALTTUNEN, Leena 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Kasvatustieteiden yksikkö. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja [viitattu 2015-9-19]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1>
- HEIKKILÄ, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- ISOHERRANEN, Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja [viitattu 2015-3-30]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-7664-0>
- JANHONEN, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työterveyslaitos: Työ ja ihminen tutkimusraportti 39 [viitattu 2015-3-30]. Saatavissa: www.ttl.fi/fi/tyo_ja.../TR39_Tiedon_jakaminen_tiimityossa_www.pdf
- KASVATTAJAN KÄSIKIRJA, VARHAISKASVATUSSUUNNITELMA. 2012. Kuopion kaupunki. Kasvun ja oppimisen palvelualue, Varhaiskasvatus [viitattu 2015-2-15]. Saatavissa: www.kuopio.fi
- KOCOLOWSKI, Michael 2010. Emerging Leadership Journeys. School of Global Leadership & Entrepreneurship. Regent University [viitattu 2015-9-14]. Saatavissa: www.regent.edu
- KOIVUKOSKI, Sirpa ja PALOMÄKI, Ulla 2009. Hoitotyön TIIMIKIRJA. Sipoo: Silverprint.

KUNNALLINEN PÄIVÄHOITO. Kuopion kaupunki [viitattu 2015-11-15]. Saatavissa: www.kuopio.fi

KUNNALLINEN PÄIVÄKOTIHOITO. Kuopion kaupunki [viitattu 2015-11-15]. Saatavissa: www.kuopio.fi

KUOPION STRATEGIA 2020. Kuopion kaupunki [viitattu 2015-9-15]. Saatavissa: www.kuopio.fi

LINDLÖF, Kirsi 2000. Lehtori. Ammatillinen haastattelu ja tutkimushaastattelun lajit. Outo-kumpu 3.2.2000. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Luento.

MANNERHEIMIN LASTENSUOJELULIITTO. Varhaiskasvatus on lapsen oikeus - MLL:n lausunto varhaiskasvatuslaista 27.5.2014 opetus- ja kulttuuriministeriölle. [viitattu 2015-11-15] Saatavissa: http://www.mll.fi/medialle/kannanotot_ja_lausunnot/?x41070=20885368

MIKKOLA, Petteri ja NIVALAINEN, Kirsi 2009. Lapselle hyvä päivä tänään -näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Saarijärven Offset Oy.

PALVELUPÄÄLLIKKÖ 2015. Kuopion kaupunki. Varhaiskasvatuspalvelut. Kuopio 30.10.2015 Haastattelu.

PARRILA, Sanna 2015. Kasvatustieteiden tohtori. Pedagogisen johtajuuden koulutuskokonaisuus. Kuopion lastentarhanopettajat. Pedagoginen johtajuus jaettuna johtajuutena. Kuopio 11.9.2015. Koulutus.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖN JULKAISUJA 2002:9. Valtioneuvoston periaatepäätös, varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Helsinki: Edita Prima Oy.

SOUKAINEN, Ulla 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajaututeissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja [viitattu 2015-9-26]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2>

SULKUNEN, Pekka 1992. Ryhmähaastattelujen analyysi. Julkaisussa: Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 264-285.

TIIMISOPIMUS 2015. Kuopion kaupunki, Kasvun ja oppimisen palvelualue, Varhaiskasvatus.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

VARHAISKASVATUS. Opetushallitus. 2015 [viitattu 2015-9-13]. Saatavissa: www.oph.fi

VARHAISKASVATUSLAKI. L 8.5.2015/580 Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 2015-9-13]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

VARHAISKASVATUSSUUNNITELMA. Suunnittelu, hallinto ja kehittäminen. 2009. Kuopion kaupunki. Koulutuspalvelukeskus, Päivähoito [viitattu 2015-2-15]. Saatavissa: www.kuopio.fi

VARHAISKASVATUSSUUNNITELMAN PERUSTEET. 2005. Stakes: Oppaita 56. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

VISIO 2020. Kuopion kaupunki [viitattu 2015-9-16]. Saatavissa: www.kuopio.fi

<p>TIIMISOPIMUS ja RYHMÄVASU TOIMINTAVUODELLE _____ - _____</p> <p>Toimintayksikkö: _____</p> <p>Ryhmä: _____</p> <p>Tiimin jäsenten nimet ja työtehtävät:</p> <p>Lapsiryhmän kuvaus:</p> <p>Tiimin tavoitteet:</p>

Tiimisopimus ja Ryhmävasu -asiakirja on kaksiosainen. Tiimisopimus laaditaan elokuussa. Ryhmävasua aloitetaan, niiltä osin kuin se on mahdollista, laatimaan heti toimintavuoden alussa (elo-syyskuu). Ryhmävasua tarkennetaan lapsen vasukeskustelujen jälkeen. Molempien suunnitelmien laatimista ja käyttöä ohjaa Ryhmän toiminnan suunnittelun vuosikello.

Osio 1. Tiimisopimus

Tiimisopimuksessa sovittavat asiat perustuvat Kuopion kaupungin Varhaiskasvatussuunnitelmiin, esiopetuksen opetussuunnitelmaan ja muihin voimassa oleviin ohjeistuksiin. Jokaisen tiimin jäsenen perehtyy edellä mainittuihin suunnitelmiin ja asiakirjoihin ennen tiimisopimuksen tekemistä.

Osio 2. Ryhmävasu

Ryhmävasu on kasvattajien työväline, joka antaa suunnan ja periaatteet vasupohjaisen ammatillisuuden toteuttamiseen arjessa. Kirjatun ryhmävasun avulla suunnitellaan ja arvioidaan säännöllisesti omaa ja tiimin toimintaa.

Osio 1. TIIMISOPIMUS

KASVATTAJIIN LIITTYVÄT SOPIMUKSET

Sisällöt	Arviointi
Tiimin arvoista ja arvojen mukaisesta toiminnasta olemme sopineet:	
Tiimin jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta olemme sopineet:	
Tiedonkulusta olemme sopineet:	
Tiimin jäsenten osaamiset ja niiden pedagoginen hyödyntäminen lapsiryhmän toiminnassa:	
Tiimin jäsenten vastuualueista ja niiden pedagogisista merkityksistä olemme sopineet:	

	2 (4)
Lastentarhanopettajan pedagogisesta vastuusta olemme sopineet: 1. koko lapsiryhmän osalta 2. pienryhmien osalta	
Lastentarhanopettajan suunnitteluajan käytöstä olemme sopineet:	
Tiimipalaverikäytännöistä olemme sopineet:	
Tiimin osaamisen kehittämisen olemme sopineet:	
Tiimin toimintaa hankaloittavien asioiden käsittelemisestä olemme sopineet:	

PERHEISIIN LIITTYVÄT SOPIMUKSET

Sisällöt	Arviointi
Hyvän palvelun periaatteista olemme sopineet:	
Kasvatuskumppanuudesta olemme sopineet:	
Lapsen vasusta ja kasvatustilanteista olemme sopineet:	
Vanhempien kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja vanhempien osallisuudesta ryhmän toimintaan olemme sopineet:	
Perheiltä saadun palautteen käsittelystä olemme sopineet:	

ARJEN TILANTESIIN JA TOIMINTAAN LIITTYVÄT SOPIMUKSET

Sisällöt	Arviointi
<p>Tiimissä olemme sopineet lapsen hyvän päivän toteutumisesta (näkökulmana lapsen hyvinvointi ja oppiminen)</p> <ul style="list-style-type: none"> päivähoitoon tulo- ja lähtötilanteissa: (miten lapsi ja perhe vastaanotetaan aamulla, miten hyvästellään iltapäivällä; mitä huomioitavaa työnjaossa; tiedon vaihdon periaatteet) perushoitotilanteissa: (ruokailu, päiväunet, pukeminen ja riisuminen, siisteyskasvatus) pienryhmätoiminnan toteuttamisessa: (ryhmiin jakamisen periaatteet / minkälaisia erilaisia ryhmiä; aikuisen rooli / lasten osallisuus pienryhmissä; aikataulutus / organisointi/ työnjako) 	

Osio 2. RYHMÄVASU

PEDAGOGISEEN TOIMINTAAN LIITTYVÄT SOPIMUKSET

Sisällöt	Arviointi
Lapselle ominaisista tavoista toimia ja sisällöllisten orientaatioiden huomioimista arjen eri toiminnoissa olemme sopineet:	
Tiimissä olemme sopineet lasten leikin <ul style="list-style-type: none"> • havainnoinnista: (leikin kehitysvaiheet ja lasten mielenkiinnon kohteet) • leikkiympäristön suunnittelusta, arvioinnista ja muokkaamisesta havaintojemme pohjalta: (tilat, välineet, materiaalit) • leikkivälineiden monipuolisuudesta ja taroituksenmukaisuudesta: • leikin ohjaamisesta ja rikastuttamisesta: • leikin osuudesta päiväjärjestyksessä: (pitkäkestoisen leikin mahdollistaminen) 	
Kielellisen kehityksen ja ilmaisun tukemisesta arjen eri toiminnoissa olemme sopineet:	
Oppimisympäristön pedagogisesta järjestämisestä olemme sopineet:	
Tulevan toimintakauden painopistealueista tai teemasta olemme sopineet:	
Kiusaamisen ehkäisystä ja siihen puuttumisesta olemme sopineet:	
Yhteistyöstä varhaiskasvatuksen erityisopettajan (VEO) ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa olemme sopineet:	

ARVIOINTIIN LIITTYVÄT SOPIMUKSET

Tiimisopimuksen arvioinnista olemme sopineet:
Ryhmävasun arvioinnista olemme sopineet:

4 (4)

Tiimin toimintaan liittyvät muut sopimukset:

Tästä olemme tiimissämme erityisen ylpeitä:

ESIMIEHEN MERKINNÄT

Päiväys:

Allekirjoitukset:

Esimiehen allekirjoitus:

Liite 2

HAASTATTELURUNKO PALVELUPÄÄLLIKÖLLE

- 1) Tiimisopimus uusittiin syysyksi 2015 (jo 2014 tuli uudistuksia) ja tiimisopimuskäytäntöä yhtenäistettiin Kuopion varhaiskasvatuspalveluihin samasta syksystä lähtien.
- 2) Mitä tällä kehittämisellä tavoiteltiin, haluttiin saavuttaa? Mikä laitoi tämän kehittämistoimen liikkeelle? Onko tämä osa laajempaa kehittämissuunnitelmaa?
- 3) Tiimisopimuksessa käsitellään
 - a) kasvattajien väliset sopimukset ja
 - b) perheisiin liittyvät sopimukset.Miten nämä osa-alueet päädyttiin ottamaan tiimisopimus pohjaan?
- 4) Miten tiimisopimus tukee tiimejä perustehtävän toteuttamisessa?
- 5) Mitkä asiat edistävät ja estävät tiimisopimuksen käyttöä, tai ovat sen käytön kulmakiviä?
- 6) Millaisia muita kokemuksia teillä on tiimisopimustyöskentelystä?

Liite 3

HAASTATTELURUNKO TIIMEILLE

- 1) Miten kasvattajiin liittyvät sopimukset auttavat, tukevat tai ohjaavat teitä toimimaan tiiminä, ja toteuttamaan perustehtävää? (Vai auttavatko?)
- 2) Miten perheisiin liittyvät sopimukset auttavat, tukevat tai ohjaavat teitä työssänne tiiminä, ja toteuttamaan perustehtävää? (Vai auttavatko?)
- 3) Miten arjen tilanteisiin liittyvät sopimukset auttavat, tukevat tai ohjaavat teitä työssänne tiiminä, ja perustehtävän toteuttamisessa? (Vai auttavatko?)
- 4) Miten tiimin tavoitteet muotoutuivat ja löytyivät? Miten löysitte yhteiset tavoitteet?
- 5) Miten se toimii työvälineenä työssänne?
- 6) Millaisia päivittämisen ja arvioinnin käytäntöjä teillä on?
- 7) Mitkä asiat edistävät ja estävät tiimisopimuksen käyttöä, tai ovat sen käytön kulmakiviä?
- 8) Millaisia muita kokemuksia teillä on tiimisopimusprosessista?

Liite 4

Esimerkki luokittelusta ja analyysistä

Alkuperäisilmaisu:

tähän nyt on nämä tämmöiset keskeisimmät arvot meillä nämä lapsilähtöisyys ja kasvatuskumppanuus ja tasa-arvoisuus että mihinkä on sitten keskitytty tässä. hyvä aina käydä sitä arvokeskustelua tiimin kanssa ja niin kuin jo aiemmin sanoin, sitten päivittää aina näitä, nytttenkin tuota vaikka tuo lapsilähtöisyys niin tänä vuonna on niin eri ikäistä tämä porukka kun viime vuonna, se on sitten erilainen painotus ja eri tavalla ajatellaan että.

Pelkistettynä:

Arvot: lapsilähtöisyys ja kasvatuskumppanuus ja tasa-arvoisuus, arvokeskustelua tiimissä



Pääluokkaan: Kasvattajat toimivat tiiminä



Alakategoriaan: Arvokeskustelua