

Jutta Reinvall

YHTEISÖLLINEN KASVATUSYMPÄRISTÖ – TOIMIVA TIIMI  
TYÖN VOIMAVARANA

Sosiaalialan koulutusohjelma

YAMK

2018

# YHTEISÖLLINEN KASVATUSYMPÄRISTÖ – TOIMIVA TIIMI TYÖN VOIMAVARANA

Reinval, Jutta  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma, YAMK  
Marraskuu 2018  
Sivumäärä: 39  
Liitteitä: 4

Asiasanat: varhaiskasvatus, tiimityö, pedagoginen johtajuus

---

Kehittämistyön keskiössä oli vahvasti tiimityö sekä sen merkitys lapsen kasvun edistäjänä varhaiskasvatuksessa. Tämä työ haluttiin nähdä ajatuksia herättävänä ja sekä uusia toimintatapoja luovana prosessina. Päiväkodin johdon taholta koettiin, että päiväkodin arjessa oltiin tietyllä tavalla jääty vanhoihin tapoihin kiinni, jotka kuitenkin ajoittain koettiin hyvin kuluttavana. Tämän vuoksi toivottiin kehittämistyöhön silmiä avaavaa työskentelyotetta ja kannustusta siihen, että erilaisia arjen rakenteita on myös mahdollista muokata.

Kehittämistyö toteutettiin Satakunnassa sijaitsevassa päiväkodissa, jossa toimii neljä ryhmää. Yksi on esikouluryhmä, jossa työskentelee kaksi lastentarhanopettajaa sekä lastenhoitaja, kaksi ryhmää ovat 2-5 -vuotiaiden ryhmiä, joissa molemmissa työskentelee kaksi lastentarhanopettajaa sekä lastenhoitaja sekä yksi ryhmä on 2-5 -vuotiaiden pienryhmä, jossa työskentelee lastentarhanopettaja sekä lastenhoitaja. Kyselyitä toteuttaessa useammassa ryhmässä toimi myös avustaja.

Prosessia lähdettiin työstämään kyselylomakkeen avulla, jonka avulla kartoitettiin päiväkodin henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä päiväkodin arjesta. Kasvatushenkilöstö tahdottiin ottaa projektiin mukaan ja huomioida myös heidän näkökulmansa kehittämistyön edetessä. Kehittämistyössä näkyi selvästi toimintatutkimuksen näkökulma, koska se pohjautui sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä vuorovaikutukseen. Yleisesti kehittäminen vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta, tiedon jakamista sekä yhteistyötä. Kehittämistyössä huomioitiin kaikkien työntekijöiden työtehtävät, toimintaympäristö sekä organisaatio.

Kyselyn tulosten pohjalta nousseita teemoja käsiteltiin päiväkodin yhteisessä kehittämispäivässä learning café -menetelmällä. Kehittämispäivässä jaettiin ideoita ja ajatuksia sekä pyrittiin herättämään keskustelua siitä, miten toimintaa arjessa tulisi kehittää. Kyselyn tulokset herättivät mielenkiintoa sekä motivaatiota tehdä päiväkodista entistä parempi työpaikka sekä kasvuympäristö niille tärkeimmille eli lapsille.

## FUNCTIONAL TEAMWORK CREATING A BETTER COMMUNITY IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION

Reinval, Jutta

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Social Services, Master of Social Services

November 2018

Number of pages: 39

Appendices: 4

Keywords: early childhood education, teamwork, pedagogic leadership

---

The main focus of this thesis was teamwork and its effects to early childhood education. The purpose was to encourage ideas and to improve old working methods in this specific daycare center which is located in Satakunta. Head of the daycare center experience was that they were too focused to do their work like they were always done it and that working habit doesn't improve them. That's why this thesis wanted to take also as a motivational step to improve their work.

The research was made in daycare center placed in Satakunta. Daycare center has four different groups. One of the groups is for preschool-aged children and there works two kindergarten teachers and one practical nurse. Two groups include children aged from two to five and two kindergarten teachers and one practical nurse. One group is integrated special group with children aged from two to five and with one kindergarten teacher and one practical nurse. During this research there were also a helper in every group.

Process started with inquiry which purpose was to report employees thoughts about teamwork and working in a daycare center. From the beginning it was clear that employees would be take big part in this research. We wanted to hear them and get them involved also. Activity analysis was a big part of this thesis and it showed as constant interaction between me and head of the daycare center and employees. In this process was also taken into account everybodys work assignments, working environment and the whole organization.

Inquiries results were published to the employees at the daycare centers educational day which was held on July 2018. By using learning café method, results were elaborated in every team. Educational days purpose was to share thoughts and ideas about this project and how to create some new ways to think and do their important work.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	VARHAISKASVATUKSEN YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET 2000 - LUVULLA .....	7
2.1	Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet .....	7
2.2	Uusi varhaiskasvatuslaki.....	8
3	YHTEISÖLLISEN KASVATUSYMPÄRISTÖN MERKITYS .....	9
4	PEDAGOGINEN JOHTAJUUS .....	11
4.1	Opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa .....	11
5	TIIMISOPIMUS LAADUKKAAN TIIMITYÖN TUKENA.....	12
5.1	Tiimisopimuksen sisältö .....	13
5.2	Tiimisopimuksen arviointi .....	15
6	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT .....	16
6.1	Tutkimusmenetelmät ja kehittämistyön prosessi .....	16
6.1.1	Ideointi .....	17
6.1.2	Lomakehaastattelu .....	18
6.1.3	Sisällönanalyysi .....	19
6.1.4	Kehittämispäivän learning café .....	19
7	LOMAKEHAASTATTELUN TULOKSET .....	20
7.1	Ajatuksia tiimityöstä .....	20
7.2	Päiväkodin palaverikäytännöt .....	22
7.3	Päiväkodin yhteisöllisyys.....	24
7.4	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen.....	26
7.5	Johtopäätökset.....	28
8	KEHITTÄMISPÄIVÄ .....	29
8.1	Tavoitteet .....	29
8.2	Toteutus.....	30
9	TULOKSET .....	31
9.1	Hyvän tiimin ominaisuuksia .....	32
9.2	Ongelmanratkaisu tiimeissä .....	32
9.3	Arjen uudet toimintatavat .....	33
9.4	Miten jokainen voi itse vaikuttaa työilmapiiriin .....	33
10	ARVIOINTI .....	34
10.1	Lomakekysely .....	35
10.2	Kehittämispäivä .....	35
11	YHTEENVETO .....	36
	LÄHTEET.....	38

## LIITTEET

LIITE 1 Tiimisopimus

LIITE 2 Kysely henkilökunnalle

LIITE 3 Kyselyn tulokset

LIITE 4 Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin?

## 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa yhdistyy opetuksellinen sekä hoidollinen näkökulma. Lapsen hyvinvoinnin edistäminen sekä kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen ovat varhaiskasvatuksen ensisijaiset tavoitteet. Jokaisella alle kouluikäisellä lapsella on oikeus saada varhaiskasvatusta; järjestettiin se sitten päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muunlaisena toimintana kuten kerhotoimintana. (Opetushallituksen Internet -sivusto. Varhaiskasvatus. Viitattu 24.10.18.)

Uusi varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) tuli velvoittavaksi syksyllä 2017. Uudet perusteet luovat enemmän vaatimuksia arjen suunnitteluun. Yhtenä lisänä on työntekijöiden osaamisalueiden selkiyttäminen ja tähän liittyen lastentarhanopettajan tiiminjohtajuus. Kun raamit toiminnalle muuttuu, pitäisi osata ja pystyä myös aktiivisesti tutkimaan ja muuttamaan omaa sekä tiimin työntekoa. Päiväkoti-arjen rakenteiden tarkastelu ja niiden muokkaaminen on hyvin tärkeä asia perusarjen sujumisen kannalta, koska arki kuluttaa enemmän voimavaroja, jos muuttuneille raameille ei kehitetä toimivia toimintatapoja.

Kehittämistyössä aluksi lähdettiin kartoittamaan Satakunnassa sijaitsevan päiväkodin toimintatapoja tiimityöskentelyssä. Epäselvää työtä aloittaessa oli esimerkiksi, että onko edellisenä syksynä tehty tiimisopimuksia ja onko niitä arvioitu kuluneen kauden aikana. Pedagogisen johtajuuden sekä osaamisalueiden selkiyttäminen edellyttää hyvän tiimisopimuksen ja yhteisten pelisääntöjen laatimista.

Työn tarkoituksena oli tuoda arkeen työskentelyä selkiyttävä työväline, jolla pystytään avaamaan tiimin jäsenten vastuu- ja osaamisalueita sekä tuoda enemmän pedagogista johtajuutta näkyväksi. Kehittämistyössä haluttiin myös tuoda vahvasti esille jokaisen ammattiryhmän tärkeys lapsen kasvattajana. Vaikka lastentarhanopettajalla on pedagoginen vastuu, tulisi kasvatustyön jakautua tasaisesti jokaiselle tiimin ammattilaiselle.

## 2 VARHAISKASVATUKSEN YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET 2000 -LUVULLA

Pienten lasten palveluiden kehittämistyö Suomessa alkoi heti 2000-luvun alussa. Kyseiselle kehittämisinnolle on pidetty vauhdittajana Suomen kuulumista Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) ensimmäisiin arviointeihin, joissa on tarkasteltu lasten hoito- ja kasvatuseräjä. Vuonna 2002 julkaistiin varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset, johon sisältyi varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet sekä kehittämiseen liittyvät painopisteet. Kyseisten linjausten pohjalta laadittiin vuonna 2003 varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaamaan varhaiskasvatuksen sisältöä ja toinen painos tästä julkaistiin vuonna 2005 pienin muutoksin. (Välimäki 2013, 183).

Varhaiskasvatuksen kehittämistyötä on jatkettu ahkerasti ja kehittämisen tuloksena on laadittu uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) sekä uusi varhaiskasvatustilaki (540/2018), joka tuli voimaan 1.9.2018.

### 2.1 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016 tulivat uudistettuna voimaan syksyllä 2017. Erona vanhaan, uudet perusteet velvoittavat varhaiskasvatusta ottamaan huomioon uusia asioita toiminnassaan. Varhaiskasvatuksen järjestäjiä velvoitetaan työstämään omat, paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat uusien perusteiden pohjalta.

Uudistuksen keskiössä on lasten kasvuympäristöön sekä toimintaympäristöön liittyvät muutokset. Perusteiden pohjimmaisena tehtävänä on edelleen kehittää ja edistää laadukkaasti varhaiskasvatuksen toteutumista koko maassa sekä tukea ja ohjata sen järjestämistä. Perusteissa määrätään keskeisimmistä tavoitteista ja sisällöistä, vanhempien ja kasvattajien yhteistyöstä sekä lapsen varhaiskasvatussuunnitelman sisällöstä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat oikeudellisesti velvoittava määräys. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 8.)

Varhaiskasvatustilain mukaisesti, varhaiskasvatuksen piirissä olevalla lapsella on oikeus saada suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatusta, opetusta ja hoitoa. Jokaiselle

lapselle tulee laatia henkilökohtainen lapsen varhaiskasvatussuunnitelma, jonka lähtökohtana on lapsen oma etu ja tarpeet. Lapsen omasta varhaiskasvatussuunnitelmasta tulee ilmetä tavoitteet pedagogiselle toiminnalle ja se laaditaan lapsen huoltajan sekä lapsen kanssa yhteistyössä. Lasten varhaiskasvatussuunnitelmista nousseiden tavoitteiden pohjalta kehitetään oppimisympäristöä sekä toimintaa tavoitteita edistäviksi. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti, lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laadinnasta ja toteutumisen arvioinnista vastaa lastentarhanopettaja. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 10.)

Moniammatillisuus varhaiskasvatuksessa on suuri voimavara silloin, kun kaikkien osaaminen ja ammattiroolit toteutuvat tarkoituksenmukaisesti. Jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa ja vastuualueensa, joita tulisi hyödyntää arjessa. Varhaiskasvatustilaisissa korostuu pedagogiikan merkitys varhaiskasvatuksessa, jolloin myös lastentarhanopettajan pedagoginen vastuu nousee esille. Päiväkodin kasvatusta ja hoitotyötä tekevistä henkilöstöstä vähintään kolmanneksen tulee olla kelpoisia lastentarhanopettajia. Lastentarhanopettajalla on päävastuu lapsiryhmän toiminnan suunnittelusta, suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden toteutumisesta sekä toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä. Lastenhoitajat ja muu varhaiskasvatuksen henkilöstö suunnittelee ja toteuttaa toimintaa lastentarhanopettajan kanssa yhdessä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 17.)

## 2.2 Uusi varhaiskasvatuslaki

Uusi varhaiskasvatuslaki korostaa aiempaa enemmän lapsen etua. Se nousee esille esimerkiksi varhaiskasvatuksen suunnittelussa, järjestämisessä, tuottamisessa tai niistä päätettäessä.

Laissa on kirjattuna myös suojaaminen kiusaamiselta ja väkivallalta sekä monialaiseen yhteistyöhön liittyvää säännöstä on tarkennettu. Lakiin on lisätty yhdenvertaisuuden edistämisen tavoite, jotta varhaiskasvatus olisi asiakkaiden saatavilla mahdollisimman lähellä sekä tietyn hakuajan puitteissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriön Internet-sivusto. Viitattu 24.10.18.)



Uusi laki tavoittelee laadukkaampaa varhaiskasvatusta nostamalla henkilöstön koulutustasoa sekä selkiyttämällä tehtävänimikkeitä. Päiväkotien moniammatillisissa tiimeissä työskentelee jatkossa varhaiskasvatuksen sosionomeja, varhaiskasvatuksen opettajia sekä lastenhoitajia. Lain tullessa voimaan, kelpoisuudet nykyisiin tehtäviin säilyvät. Lasten ja henkilökunnan välistä suhdelukua ei laissa muutettu. Vuodesta 2030 lähtien vähintään kahdella kolmasosalla tulee olla varhaiskasvatuksen sosionomin tai opettajan kelpoisuus, josta vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. (Opetus- ja kulttuuriministeriön Internet-sivusto. Viitattu 24.10.18.) Kyseinen lakimuutos on herättänyt hyvin paljon keskustelua eriarvoisuudesta ja siitä, minkälaista osaamista varhaiskasvatuksessa tarvitaan nykypäivänä. Tähän asti lastentarhanopettajina toimineet sosionomit eivät enää vuodesta 2030 lähtien olekaan kelpoisia opettajien työtehtäviin.

Tässä kehittämistyössä ei lähdetty selvittämään lastentarhanopettajien koulutustaus-  
toja, jonka vuoksi kaikista kelpoisuuden omaavista henkilöistä käytetään käsitettä lastentarhanopettaja.

### 3 YHTEISÖLLISEN KASVATUSYMPÄRISTÖN MERKITYS

Lapsen kasvatusta on pääosin yhteisöllistä toimintaa, jossa ollaan läsnä, kohdataan ja ollaan vuorovaikutuksessa lapsen kanssa. Vaikka kodin ja läheisten muodostama yhteisö on lapsen ensisijainen kasvatusympäristö, luo varhaiskasvatusta myös lapselle yhteisöllisen ympäristön kasvaa turvallisesti. Yhteisöllisyys ilmenee muun muassa kasvattajien välisissä suhteissa sekä vuorovaikutuksessa kasvattajien sekä lasten välillä. Hyvä tiimityö tukee yhteisöllistä ilmapiiriä, jossa lapsi saa kokea kuuluvansa ryhmään. (Opas 2013, 141.)

Päiväkotiryhmään kuulumisen saattaa olla pienelle lapselle ensimmäinen kokemus vertaisryhmään kuulumisesta. Lapsi kokee tunteita siitä, millaista on kuulua johonkin yhteisöön, mitä siihen vaaditaan ja mitä häneltä odotetaan. Yhdessä tutkimalla ja oppimalla lapsi rakentaa omaa identiteettiään ja harjoittelee sosiaalisia taitojaan. Yhteisöön kuulumisen on pienille lapsille haastavaa, koska se vaatii monenlaisia taitoja sekä sosiaalista osaamista. Päiväkotiryhmän kasvattajien rooli sopeutumisessa on

suuri, sillä he toimivat arjessa yhteisöllisyyden kehittämisen edistäjinä sekä roolimalleina lapsille. (Koivula 2013, 22-23.)

Varhaiskasvatuksessa lapset oppivat ryhmässä toimimisen taitoja, toisten kunnioitusta sekä muita arjen perustaitoja. Kasvattajien esimerkin mukaan lapset oppivat ottamaan muita huomioon, kuuntelemaan ja keskustelemaan asioista. Lapset myös havainnoivat ympäristöään erityisen tarkasti, jolloin he ovat ensisijaisena huomaamassa, mikäli ympäristö ei tue avointa ja rehellistä vuorovaikutusta. Tulehtuneet tai vaikeat tiimin jäsenten väliset suhteet heijastuvat välittömästi arjen toimintaan ja hankaloittaa vahvasti myös toiminnan suunnittelua ja toteutusta.

Ennen kaikkea hyvä ja avoin vuorovaikutus tiimissä näkyy koko ryhmän ilmapiirissä ja onkin eriarvoisen tärkeää tarjota lapsen kasvulle, kehitykselle ja oppimiselle suotuisa oppimisympäristö. Kasvatusympäristö lapselle ei voi olla hyvä, mikäli yhteisön ilmapiiri on huono. Hyvä kasvatusympäristö taas antaa paremmat mahdollisuudet lapsen kasvuilmapiirille. (Opas 2013, 143.)

Hyvässä tiimissä jaetaan opittua tietoa ja iloitaan yhteisistä saavutuksista. Hyvin rakennetussa tiimissä nuoremmat työntekijät saattavat omaksua nopeammin informaatiota, mutta kokeneemmat työntekijät taas tuovat työhön syvällisempää näkökulmaa, johon uutta tietoa voidaan liittää. Hyvin harva työntekijä pystyy yksin tuottamaan sellaista määrää laadukasta tietoa, mitä hyvässä tiimissä pystytään. (Salminen 2017, 81.) Toimivassa tiimissä jaetaan opittua tietoa ja luotetaan toisiin tiimin jäseniin. Luottamus muihin työntekijöihin näkyy ulospäin ja kasvattaa tiimin yhteishenkeä entistä enemmän. Tällaisessa tiimissä pystytään myös tukemaan sen jäsenten vahvuuksia sekä tunnistamaan tiimin kehityskohteet, mikä taas edistää tulosten syntymistä. (Salminen 2017, 79.)

## 4 PEDAGOGINEN JOHTAJUUS

Kehittämistyössä nousee esille pedagoginen johtajuus ja sen myötä myös jaettu johtajuus esimerkiksi tiimien sisällä. Varhaiskasvatuksessa pedagogiikka liittyy lapsen hyvään kasvuun, oppimiseen sekä hyvinvointiin ja ne keinot, millä nämä saavutetaan, ovat laadukasta pedagogiikkaa. Pedagoginen johtaminen ja johtamisosaaminen, arvopohdinta, kriittinen arviointi sekä arviointiin pohjautuva kehittäminen antavat hyvät ainekset laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. (Fonsén, Parrila 2016, 24-25.) Organisaatioiden arvopohdinta pedagogisesta näkökulmasta edesauttaa vakiintuneiden toimintatapojen kyseenalaistamista ja pedagogisten käytänteiden uusimista ja kehittämistä (Fonsén, Parrila 2016, 29).

Vastuu työn laadusta on hyvin moniulotteista ja se ylettyy organisaation kaikille tasoille: poliittisista päätöksistä alkaen kenttätöön tekemiseen asti. Päätöksentekijöiden harteilla on tahtotila panostaa laadukkaaseen varhaiskasvatukseen ja antaa käytettäväksi se henkilöstöresurssi, mitä laadukas varhaiskasvatus vaatii. Riittävät henkilöstömitoitukset ja pedagogisen johtajan tarvitsema aikaresurssi ovat avainasemassa pedagogisen pohdinnan ja suunnittelun toteuttamiselle. (Fonsén, Parrila 2016, 29.)

Kehittämistyössä pyrittiin tuomaan enemmän esille lastentarhanopettajan pedagogisen johtajuuden roolia sekä jakamaan pedagogista vastuuta muiden tiimin jäsenten kesken. Pedagogisessa johtajuudessa tärkeää on visio tehtävästä työstä – perustehtävän ja tavoitteiden hahmottaminen sekä näiden tavoitteiden vastaamiseen tarvittavien keinojen kehittäminen yhdessä muun tiimin kanssa.

### 4.1 Opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukana tuomat muutokset nostavat entisestään esille pedagogisesti koulutettujen lastentarhanopettajien vastuuta pedagogisessa kehittämisessä. Opettajajohtajuudella (teacher leadership) tarkoitetaan ensisijaisesti opettajan pedagogista vastuuta omassa lapsiryhmässään sekä kasvattajatiimissään, mutta laajemmin sitä käytetään myös puhuttaessa koko yksikön pedagogisesta kehittämisestä. Opettajajohtajuus edistää suunnitelmallista ja asiantuntevaa

varhaiskasvatustyötä päiväkodeissa ja sen avulla voidaan saavuttaa organisaation tavoitteita. Laadukkaan palvelun tuottaminen edistää lasten oppimista ja vaikuttaa myönteisesti lasten sekä työntekijöiden hyvinvointiin. (Heikka 2016, 54-55.)

Eri kunnissa ja eri päiväkodeissa vastuunjako tiimeissä jakautuu hyvin eri tavoin. Joissain lapsiryhmissä opettaja saattaa olla ainut toiminnan suunnittelija ja toteuttaja, kun taas joissain myös lastenhoitajat osallistuvat aktiivisesti pedagogisen toiminnan toteutukseen. Kaikki työntekijät toimivat kasvatustehtävissä, jolloin vastuu lasten kasvatuksesta on kaikilla. Kuitenkin suunnitteluvastuu tulee olla ensisijaisesti koulutetulla lastentarhanopettajalla - oli koulutus sitten hankittu ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta, kunhan on herkkä kuuntelemaan ja huomaamaan lasten tarpeita sekä toimimaan niiden vaatimalla tavalla.

Tiimityössä opettajajohtoisuus liitetäänkin usein ensisijaisesti vastuunkantamiseen pedagogiikasta, sen arvioinnista, suunnittelusta sekä kehittämisestä. Nämä kaikki luovat pohjaa sille, että varmistetaan pedagogiikan toteutuvan varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Vaikka lastentarhanopettaja onkin ensisijainen toiminnan suunnittelija sekä päivittäisen pedagogiikan ohjaaja, on tärkeä tehtävä myös kasvattajatiimin jäsenten osallistaminen kasvatustyöhön. Päivittäisten toimintojen organisointi ja vastuunjakaminen on edellytys laadukkaalle toiminnalle. Opettajajohtajuus antaa uutta näkökulmaa tiimissä työskentelyyn. Tarkoitus ei ole, että lastentarhanopettajalla on kohtuuttoman laaja vastuu yksinään kannettavana lapsiryhmässä, mutta sen avulla päästään hieman etäämmälle perinteisestä ”kaikki tekee kaikkea” -ajatusmaailmasta. (Heikka 2016, 56-57.)

## 5 TIIMISOPIMUS LAADUKKAAN TIIMITYÖN TUKENA

Yhteiset tavoitteet toimivat laadukkaan toiminnan tukena. Tiimisopimuksen laatiminen selkiyttää arjen toimintaa vastuunjakoineen sekä konkreettisine sopimuksineen toiminnasta. Siinä luodaan tiimin yhteinen käsitys esimerkiksi siitä, miten ryhmässä toimitaan pienryhmissä, kuinka osallisuus toteutuu ja miten vuorovaikutus ilmenee. (Fonsén 2016, 198.) Tiimisopimus toimii varhaiskasvatuksessa yhtenä työvälineenä,

jonka avulla sovitaan ja kirjataan yhteiset toimintatavat. Sitä voidaan hyödyntää myös toiminnan kehittämisen ja arvioinnin välineenä, tai johtajan apuna esimerkiksi tiimikehityskeskusteluihin. (Parrila, Fonsén 2016, 83.)

Pedagogisuuden lisäämiseen sekä kasvattajien vastualueiden selkiyttämiseen liittyen tulisi antaa tiimeille aikaa tehdä tiimisopimus jokaisen kauden alussa. Sen tekemiseen tulee varata aikaa ja lapsiryhmän hoitaminen tulee silloin järjestää jollakin muulla tavalla. Tiimisopimuksen tekeminen on tärkeä osa, kun suunnitellaan lapsiryhmän tavoitteita ja niitä keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan.

Yhteiseen tavoitteeseen sitoutunut tiimi mahdollistaa sen, että tiimi kehittyy toimivammaksi. Yhteinen tavoite ja jokaisen tiimiläisen selkeä tehtäväkuva edesauttaa sitä, että jokainen pysty hyödyntämään tiimissään omaa erityisosaamistaan. Kun yhteiset tavoitteet sanoitetaan ja kirjataan, jokainen työntekijä tietää paremmin, mitä häneltä odotetaan ja näin myös osataan vastata odotuksiin. Sopimusten dokumentointi myös helpottaa toiminnan arviointia ja kehittämistä. (Parrila, Fonsén 2016, 81-83.)

Tiimisopimuksen tekeminen aina kauden alussa selkiyttää tiimin jäsenten osaamisalueita sekä vastuun jakamista. Tehdyn tiimisopimuksen pohjalta on myös helpompaa arvioida toiminnan toteutumista ja suunnitelmassa pysymistä tai aiempien suunnitelmien muokkaamista. Arviointi olisi hyvä tehdä viimeistään kauden päätteeksi, mutta esimerkiksi lukuvuoden puolivälissäkin olisi suotavaa tarkastaa, että missä mennään ja tulisiko sopimukseen tehdä muutoksia.

## 5.1 Tiimisopimuksen sisältö

Tiimisopimuksen sisältö määräytyy hyvin pitkälti käyttäjien tarpeiden mukaisesti, mutta useimmiten se käsittelee pääosin kasvattajien väliseen vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Sopimukseen voidaan kirjata esimerkiksi tiimin palaverikäytännöt, tiedonkulkuaan liittyvät asiat, arviointiin ja kehittämiseen liittyvät käytännöt sekä ristiriitojen selvittämiseen liittyvät ohjeistukset ja päätökset. Tärkeää on myös avata tiimin jäsenten vastualueet, jokaisen omat vahvuudet ja niiden hyödyntämiset sekä lastentarhanopettajan pedagoginen vastuu. (Parrila, Fonsén 2016, 81-83.)

Seuraava tiimisopimuksen rakennekuvaus (Parrila, Fonsén 2016, 87-90) perustuu Ediva oy:n tiimisopimus pohjaan ([www.ediva.fi/kehittamisvalikko](http://www.ediva.fi/kehittamisvalikko)). Ediva on varhaiskasvatuksen sekä päivähoidon kehittämiseen erikoistunut yritys, jonka palvelut perustuvat asiantuntijuuteen sekä ammattitaitoon. Yrityksen keskeisin tavoite on palveluiden kautta edistää lapsen hyvinvointia ja oppimista varhaiskasvatuksessa. (Ediva -Internet-sivusto. Hyvinvointia ja oppimista, lasten hyväksi. Viitattu 24.9.18.)

Tiimisopimuksen alkuun tulee kirjata sopimuksen *perustiedot* eli varhaiskasvatuksen yksikkö, ryhmän nimi, tiimin jäsenet ja tehtävänimikkeet sekä tiimisopimusta koskeva aikaväli. Alussa tulisi olla myös maininta siitä, koska tiimisopimusta seuraavaksi arvioidaan.

Tiimin alkuvaiheessa on tärkeää keskustella jokaisen tiimin jäsenen *henkilökohtaisista sekä ammatillisista vahvuuksista* ja siitä, miten jokaisen vahvuutta pystytään hyödyntämään tiimissä. Jokaisen jäsenen tulee saada tuntee itsensä ja oma ammattitaitonsa arvostetuksi ja saada oma ammattitaito hyödynnettyä mahdollisimman hyvin arjessa. Sopimukseen tulisi siis kirjata konkreettisesti se, miten jokaisen omaa vahvuutta aiotaan hyödyntää tiimin sekä työyhteisön toiminnassa. Yhteisessä keskustelussa voidaan käydä läpi myös sitä, että mitä kukin tiimin jäsen toivoo toisilta tiimiläisiltä oman ammatillisen kehittymisen edistämiseksi.

Henkilökohtaisten vahvuuksien lisäksi, on tärkeää tarkastella *tiimin yhteisiä vahvuuksia sekä voimavaroja*. Tiimiä tulisi tarkastella kokonaisuutena, joka pystyy tiiminä parempiin tuloksiin kuin jäsenet yksinään. Vahvuuksia ja voimavaroja hyödyntäen tulisi pohtia konkreettisia tavoitteita varhaiskasvatustoiminnassa sekä tiimin kehittymisessä. *Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus* ja erityisesti sen laatu heijastuu yleensä suoraan arjen toimintaan ja on mallina lasten välisessä vuorovaikutuksessa. Tiimisopimukseen vuorovaikutuksesta voi kirjata esimerkiksi palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvät pelisäännöt sekä ristiriitojen ratkaisemiseen liittyvät toimintaohjeet.

*Kasvatustoimintaa ja sen suunnittelua ohjaavat toimintatavat*, kuten palaverikäytännöt, yhteiset sopimukset työnjaosta ja vastuualueista sekä ajankäytöstä ovat myös tärkeä osa tiimisopimusta. Etukäteen tehty työnjako esimerkiksi koskien lasten varhaiskasvatussuunnitelmien tekoa selkiyttää ja helpottaa arjen toiminnan suunnittelua. Tiimipalaverien ajankohtaa suunniteltaessa taas on tärkeä myös sopia tiimipalaverien suunnittelu- ja toteutusvastuusta sekä puheenjohtajan roolista.

Tiimisopimus on yksi tärkeä työväline toiminnan kehittämisessä, jonka vuoksi *toiminnan ja tehtyjen sopimusten arviointi* on avainasemassa mikäli toimintaa halutaan kehittää entistä paremmaksi. Kun asetettuihin tavoitteisiin palataan tietyin väliajoin voidaan tarkastella niiden toteutumista ja mahdollisesti muokata käytänteitä tarpeisiin sopivammiksi. Tiimisopimuksen ensimmäisessä versiossa tulisikin olla kirjattuna koska sopimusta tullaan arvioimaan ja kenen toimesta. Sopimusta voidaan arvioida joko tiimisopimus pohjaa käyttäen tai kokonaan erilaista arviointilomaketta. Toimintaa tulisi arvioida rehellisesti ja erityisen tärkeää on arvioinnin säännöllisyys sekä niiden seikkojen esiin tuominen, jotka vaativat kehittämistä.

*Tiimien työn- ja vastuujaot yksikössä* selkiyttää työn tekemistä koko päiväkodin laajuudessa. Tämä toki vaatii yhteisen neuvottelun koko henkilökunnan kesken, jossa vastuualueet jaetaan. Tärkeää on myös kirjata toisen tiimin apu esimerkiksi tiimipalaverien toteutumisessa. Yleensä jostakin toisesta (tai toisista) tiimistä tarvitaan työntekijöitä huolehtimaan lapsista kun tiimiläiset pitävät palaveria.

Sopimuksessa voi olla myös kohta *tiimin yhteistyöstä esimiehen kanssa*, jolla tarkoitetaan esimerkiksi esimiehen osallistumista tiimipalaveriisiin sovitusti, kehityskeskustelujen ajankohtien kirjaamista sekä yleisesti tiedonkulkuun ja viestintään liittyviä seikkoja.

## 5.2 Tiimisopimuksen arviointi

“Arviointi auttaa tarkastelemaan sanoja konkreettisina tekoina ja arjen toimintana” (Parrila, Fonsen 2016, 91).

Valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet korostavat nykyään enemmän toiminnan arvioinnin merkitystä varhaiskasvatuksen toteuttamisessa sekä sen kehittämisessä. Arvioinnissa tärkeää on oma-aloitteisuus, suunnitelmallisuus sekä sen säännöllisyys. Arviointi yksiköissä on merkittävä osa varhaiskasvatuksen johtamista sekä kehittämistä. Jopa varhaiskasvatustaki velvoittaa yksiköitä tekemään säännöllistä itsearviointia antamastaan varhaiskasvatuksesta sekä osallistamaan suunnitteluun ja arviointiin myös lapsia sekä vanhempia. (Parrila, Fonsen 2016, 91.)

Toiminnan arviointia voidaan toteuttaa monella eri tasolla, kuten valtakunnallisesti, kunnallisesti, yksikkökohtaisesti, ryhmän ja lapsen tasolla (Parrila, Fonsén 2016, 92).

Koska kehittämistyö liittyy hyvin paljon ryhmän ja tiimin toimintaan, keskitytään tässä lähinnä siihen, mitä tulisi ottaa huomioon tiimityön ja päiväkotiryhmän toiminnan arviointia suunniteltaessa ja tehdessä.

Arvioinnilla tulee aina olla jokin tietty tarkoitus ja päämäärä, eikä sitä tulisi tehdä vain siksi, että sellaista vaaditaan ylemmältä taholta. Arvioinnin tärkein tavoite on varhaiskasvatuksen kehittäminen. Säännöllinen arviointi luo edellytyksiä laadun kehittymiselle ja jotta arviointi olisi hyödyllistä, sen tulisi olla myös suunnitelmallista. Ennen arviointia on hyvä pohtia esimerkiksi arvioinnin tarkoitusta ja sen kohdetta, arviointimenetelmiä ja sen toteutusajankohtaa sekä arviointitulosten dokumentointia ja niiden hyödyntämistä jatkossa. (Parrila, Fonsén 2016, 92-93.)

Varhaiskasvatuksessa työn kohteena on lapsi. Varhaiskasvatuslaissa (540/2018 §3) on määritelty kymmenen tavoitetta varhaiskasvatukselle. Tavoitteina on muuan muassa edistää lapsen iän ja kehityksen mukaista kasvua ja hyvinvointia sekä antaa lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen. Näiden lisäksi tulisi varmistaa kehittävän, turvallisen sekä oppimista edistävän varhaiskasvatusympäristön luominen sekä yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteiden kehittäminen. Näitä tavoitteita tarkastelemalla pystytään arvioimaan oman tiimin toimintaa ja sitä, miten tavoitteet omassa päiväkotiryhmässä toteutuvat. Mikäli koetaan, että ne eivät toteudu, tulisi arvioinnin tuloksena kehittää toimintaa niin, että tavoitteet saavutetaan. Esille voidaan nostaa esimerkiksi täydennyskoulutuksen tarve, työnjaon merkitys sekä työyhteisön vaikuttavuus lasten arkeen. (Soukainen 2016, 176-178.)

## 6 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

### 6.1 Tutkimusmenetelmät ja kehittämistyön prosessi

Kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksen lähtökohtia noudattaen: tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden toimintaa sekä kehittää arjen toimintaa ja rakenteita yhdessä heidän kanssaan entistä toimivammiksi.



Toimintatutkimus pohjautuu erityisesti sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus voi olla myös oman työn kehittämistä, mutta yleisesti kehittäminen vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta, tiedon jakamista sekä yhteistyötä. Kehittämistyössä tulee kuitenkin huomioida kaikkien työntekijöiden työtehtävät, toimintaympäristö sekä organisaatio. (Heikkinen 2008, 16-17.) Joskus kehittämistyössä tarvitaan myös eri toimijoiden välistä keskustelua kehittämisen suunnasta ja siihen päästävästä keinoista (Heikkinen 2008, 17), joita kyseisessä kehittämistyössä käytiin tiiviisti päiväkodin johtajan kanssa.

Erityisesti kehittämistyössä toimitettiin yhteistoiminnallisen tutkimuksen (co-operative inquiry) mukaan, jossa päiväkodin henkilöstön kanssa työstiin tietyn ajanjakson verran tiimityöhön liittyviä teemoja.

Sen sijaan, että muissa tutkimuksissa yleensä pyritään tuottamaan teoreettista tietoa, toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi käyttökelpoista tietoa, josta on hyötyä käytännön työhön. Tutkijan rooli on muutoksen käynnistäjä sekä rohkaisija, joka tukee kehittämistä ja myös osaa tutkia aineistoa omien kokemustensa pohjalta. (Heikkinen 2008, 19-20.)

### 6.1.1 Ideointi

Kehittämistyö aloitettiin ideoimalla organisaation kanssa kehittämistyön tavoitteita, etenemistä, henkilökunnan osallistamista sekä toteuttamistapaa. Ideointia tapahtui useammin työn alkuvaiheessa, noin kerran kuukaudessa. Yhteiseen ideointiin osallistui päiväkodin johtaja sekä erityislastentarhanopettaja, jotka molemmat tahtoivat pedagogisen johtajuuden näkyvän enemmän päiväkodin arjessa. Pedagogisen johtajuuden esiin nostamisen lisäksi kehittämistyössä haluttiin paneutua enemmän toimivaan tiimityöhön sekä tiimin jäsenten vastualueiden selkiyttämiseen. Ideointipalaverissa käytiin laajasti läpi erilaisia kokemuksia sekä mahdollisuuksia siitä, miten tiimityötä tahdottaisiin kehitettävän juuri kyseisessä päiväkodissa. Kyseiset palaverit selkiyttivät myös työn tavoitteita sekä keinoja, joilla tavoitteita kohti lähdettiin kulkemaan.

Ideoinnin myötä muovautui myös uusi tiimisopimuksen pohja (LIITE 1), joka toimii mallina arkeen. Tiimisopimuksen työstäminen aloitettiin kehittämispäivässä ja sitä jatkettiin päiväkotiarjen alettua. Uuden tiimisopimuksen myötä otettiin uudeksi tavaksi

myös tiimisopimusten arviointi, mikä tulee tapahtumaan tammikuussa 2019. Sopimuksen avulla on helppo tehdä arviointia arjesta, mitä tällä hetkellä ei ole tehty ollenkaan.

### 6.1.2 Lomakehaastattelu

Ideoinnin tuloksena päätettiin teettää päiväkodin työntekijöille lomakehaastattelu (LIITE 2), jolla haluttiin saada selville työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia päiväkodin arjesta, tiimityöstä sekä työhyvinvoinnista. Suurimmaksi osaksi kysymykset koskivat tiimityötä sekä vastuun jakautumista tiimeissä. Kyselyihin vastattiin anonyymisti, ainoastaan ammattinimikettä kysyttiin. Vastaamisaikaa annettiin puolitoista viikkoa ja lomakkeet palautettiin päiväkodin johtajalle suljetussa kirjekuoressa.

Päiväkodin johtajan sekä erityislastentarhanopettajan kanssa yhteistyössä laaditut väittämät, joita oli 27 kappaletta, arvioitiin Likert -asteikkoa käyttäen (1-5). Jokaisen aihealueen lopussa oli myös avoin kysymys vastaajan kommentteja varten.

Tiedonkeruu haluttiin tässä vaiheessa tehdä yksilöidysti eikä ryhmässä, jotta jokainen pystyisi vastaamaan mieltä askarruttaviin asioihin rehellisesti. Myös anonyymisti vastaaminen tuki rehellisten vastausten antamista. Lomakekyselyyn päädyttiin haastattelun sijaan myös siksi, että haastattelija oli osalle entuudestaan tuttu, eikä välttämättä haastatteluissa pystyttäisi saamaan kaikkia mielipiteitä ilmi.

Lomakehaastattelu on usein strukturoitu, eli kysymykset ovat määrättyssä järjestyksessä sekä vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritellyt. Kyseistä tutkimusmuotoa voidaan käyttää aineistonkeruussa, koska vastausprosentti on yleensä hyvä. Lomakehaastattelun avulla pystytään tyypittelemään vastaajia luokkiin, jonka avulla saadaan kokonaiskuvaa kysytystä asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Tämän lomakehaastattelun tarkoituksena oli selvittää tiimin jäsenten ajatuksia ja mielipiteitä oman tiimin toimivuudesta sekä koko päiväkodin yhteisöllisyydestä ja pedagogisesta johtajuudesta.

### 6.1.3 Sisällönanalyysi

Lomakekyselyiden vastauksista etsittiin samanlaisuuksia ja tyypiteltiin vastauksia luokkiin. Alustava ryhmittely tapahtui ammattinimikkeiden perusteella, jonka jälkeen tarkoituksena oli etsiä yleisimpiä vastauksia vaihtoehdoista. Löytyykö esimerkiksi tiettyjä ajatusmalleja lastentarhanopettajien keskuudesta ja koettiin kuukausittain järjestettävä lastentarhanopettajien pedatiimi hyödylliseksi työvälineeksi myös kaikkien muiden ammattiryhmien keskuudessa.

Tyypittelyssä etsitään teemoista yhteisiä ominaisuuksia ja niiden myötä tehdään yleistyksiä eli tyypiesimerkki. Erilaiset näkemykset tietystä teemasta siis tyypitellään yleistyksiksi sen myötä, mitä valtaosa on vastannut. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.)

Aineistolähtöisessä analyysissä aiemmilla teorioilla tai ajatuksilla ei pitäisi olla tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Siinä pyritään luomaan pelkän tutkimusaineiston perusteella teoria tietystä asiasta. Tutkimuksen tulokseksi on tarkoitus saada ymmärrys tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.)

Vaikka tässä kehittämistyössä erilaisia ajatuksia ja oletuksia päiväkodin työntekijöiden mielipiteistä onkin, niin lomakekyselyn perusteella kerätyt vastaukset toimivat teorian pohjana. Ne olivat tässä tapauksessa siis ainut aineisto, jota kehittämistyötä varten kerättiin. Aineiston sisältöjen pohjalta edettiin seuraavan työvaiheeseen, jossa asiaa ja kyseisiä teemoja käsiteltiin koko päiväkodin henkilökunnan kehittämispäivässä.

### 6.1.4 Kehittämispäivän learning café

Ennen uuden lukukauden aloitusta, päiväkodit järjestävät usein kehittämis- ja/tai suunnittelupäivän, jossa ohjelmaa on aina järjestetty tarpeen mukaan. Joskus päivä voi olla suurimmaksi osaksi uuden alkavan kauden suunnittelua tiimeissä ja joskus se käytetään esimerkiksi uusien toimintamallien perehdytykseen. Päiväkodin johtajan sekä erityislastentarhanopettajan päätöksellä tällä kertaa kehittämispäivänä perehdyttiin vielä enemmän kehittämistyön sisältöön ja siihen liittyen aiheiden työstämiseen.

Kehittämispäivä toteutui heinäkuussa 2018 ja silloin avasimme ja käsitelimme yhteisesti lomakekyselyssä ilmenneitä teemoja.

Learning café on yhteistoimintamenetelmä, joka sopii keskusteluun, tiedon luomiseen sekä sen siirtämiseen isoissa ryhmissä. Menetelmässä nousee vahvasti esiin keskustelu ja se opettaa ratkaisujen keksimistä yhdessä. Muiden mielipiteitä voi ja saa kommentoida, mutta tärkeää on löytää yhteinen suunta ryhmän ajatuksille. (Innokylä -verkkosivusto. Toimintamalli, Learning café eli oppimiskahvila. Viitattu 28.5.18.)

## 7 LOMAKEHAASTATELUN TULOKSET

Lomakehaastattelun tulokset (LIITE 3) analysoitiin pylväsdiagrammeja hyödyntäen. Jokaiselle eri ammattiryhmälle oli omansa värinen pylväs. Kaikki avoimet kommentit, ideat ja ehdotukset kirjoitettiin näkyväksi – esille tuli myös ammattinimike, jolta kommentti oli peräisin. Vastauksia tuli yhteensä 16, joista kuusi oli lastentarhanopettajia, seitsemän lastenhoitajia sekä kolme kuului johonkin muuhun ammattiryhmään (ryhmäavustaja tai perhepäivähoitaja). Kyselyssä ei kysytty koulutustaustaa, joten varhaiskasvatuksen opettajat sekä varhaiskasvatuksen sosionomit ovat tässä kaikki lueteltu lastentarhanopettajiksi.

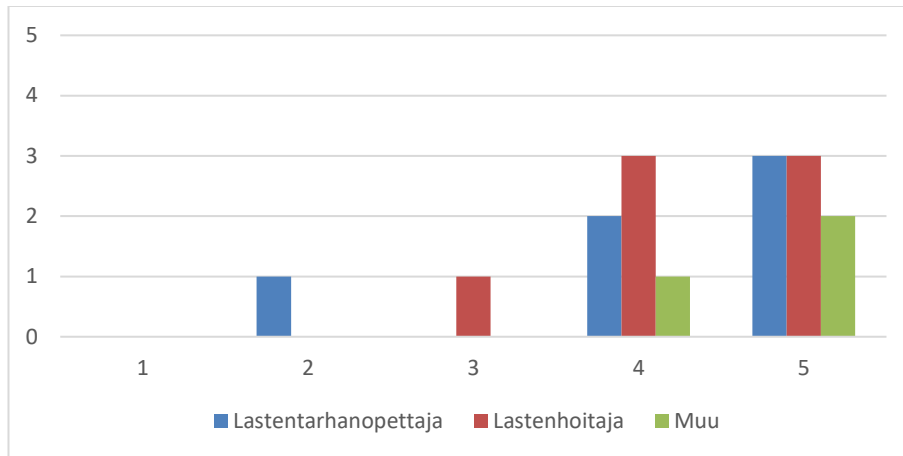
Tutkimukseen osallistuneen päiväkodin lisäksi kyselyt jaettiin saman päiväkodin johtajan alaisuudessa toimivaan ryhmäpäiväkotiin. Vastauksista ei ilmennyt, onko kyselyyn vastannut päiväkodin vai ryhmäpäiväkodin henkilökuntaa. Joihinkin kysymykseen oltiin jätetty kokonaan vastaamatta, jonka vuoksi jokaisessa kysymyksessä ei ole kuuttatoista vastausta.

### 7.1 Ajatuksia tiimityöstä

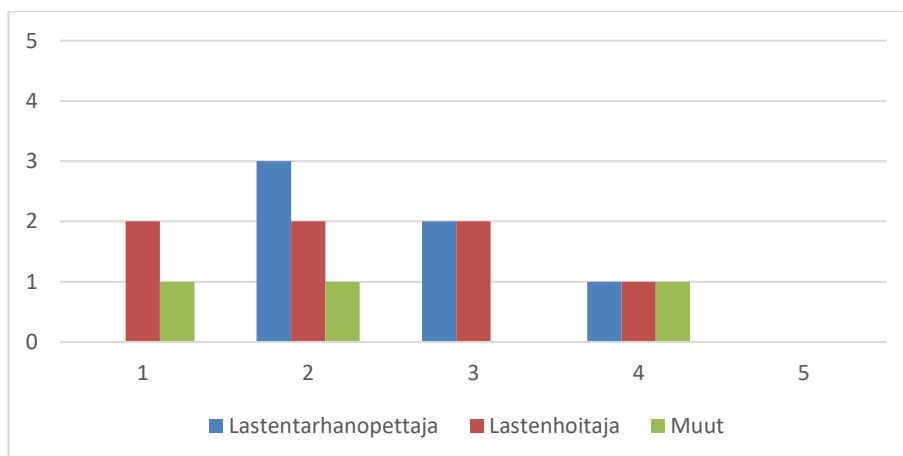
Tiimisopimuksen tekeminen koettiin useammassa vastauksessa tarpeelliseksi (KAAVIO 1), mutta kuitenkin kävi ilmi, että siihen ei juurikaan palata toimintakauden aikana arvioinnin tai tarkistamisen vuoksi (KAAVIO 2).

Tiimeissä koettiin vastuun jakautuvan tasaisesti ja tiimin jäsenten koettiin sitoutuneen yhteiseen päämäärään. Pienryhmäkäytännöt olivat useimpien mielestä toimivat.

Tiimin välisten ristiriitojen ratkaiseminen kaikkien osapuolien läsnäollessa jakoi mielipiteitä. Myös kyselyn toisessa osiossa tuli ilmi avoimissa kommenteissa eräänlainen selän takana puhumisen -kulttuuri.



KAAVIO 1. Koen tiimisopimuksen tekemisen tarpeelliseksi joka toimintakauden alussa.



KAAVIO 2. Tiimisopimuksessa sovittujen asioiden toteutumista tarkastetaan tai arvioidaan vähintään kerran vuodessa

*”Tiimisopimus tehdään hätäisesti tiimipalaverissa, muiden asioiden ohella. Mutta tähän ei kuitenkaan olla ”palattu” toimintakauden aikana vaan se on jäänyt ”mappi ö:hön”.” (LH)*

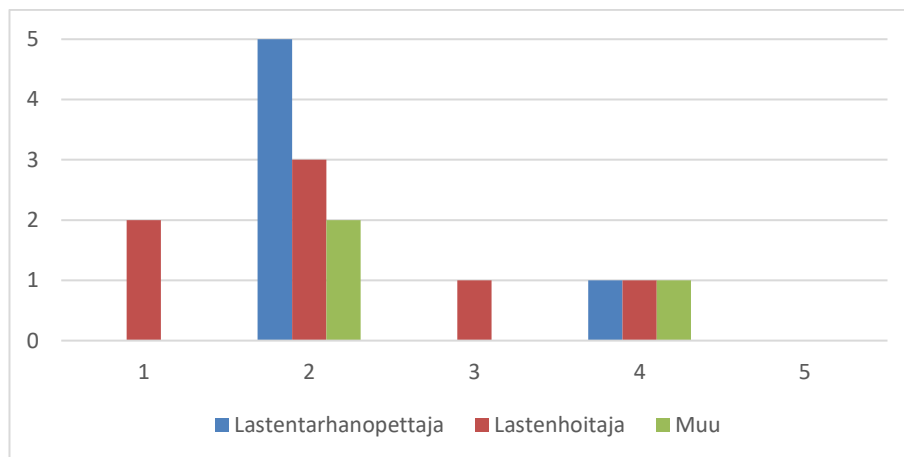
## 7.2 Päiväkodin palaverikäytänteet

Useimpien vastauksista kävi ilmi, että tiimipalaveri toteutuu suunnitellusti, mutta ei kuitenkaan kaikilla. Tiimipalaveriin käytetty aika koettiin liian lyhyeksi (KAAVIO 3). Palavereissa sovituista asioista pidettiin useimpien vastausten mukaan kiinni, mutta tiimipalaverin sisällön etukäteissuunnittelun toteutuminen jakoi mielipiteitä.

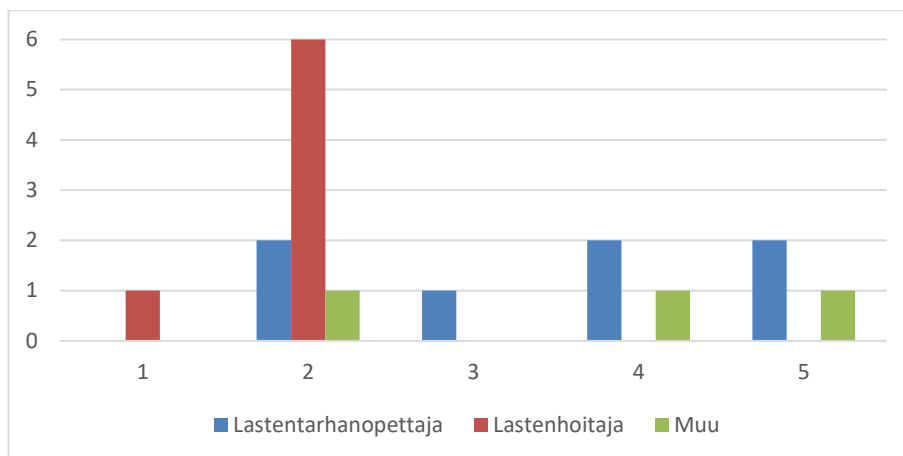
Tiedonkulku päiväkodissa oli useamman vastaajan mielestä huono ja esimerkiksi palavereissa käydyt asiat eivät kulkeutuneet kaikkien tietoon (KAAVIO 4). Joissain kommentteissa kuitenkin tuotiin esille myös oman aktiivisuuden merkitys tiedonkullussa.

Päiväkodissa on hiljattain otettu käyttöön uusi työkalu, pedatiimi, jossa päiväkodin lastentarhanopettajat kokoontuvat kerran kuukaudessa. Pedatiimin tarpeellisuutta ei vielä tässä vaiheessa osattu juurikaan arvioida, koska se on vielä arjessa niin uusi asia. Muutama kuitenkin koki sen tarpeelliseksi työvälineeksi, yksi vastaaja ei ollenkaan tarpeelliseksi (KAAVIO 5). Pedatiimista tuli kuitenkin jonkin verran vapaata kommentointia.

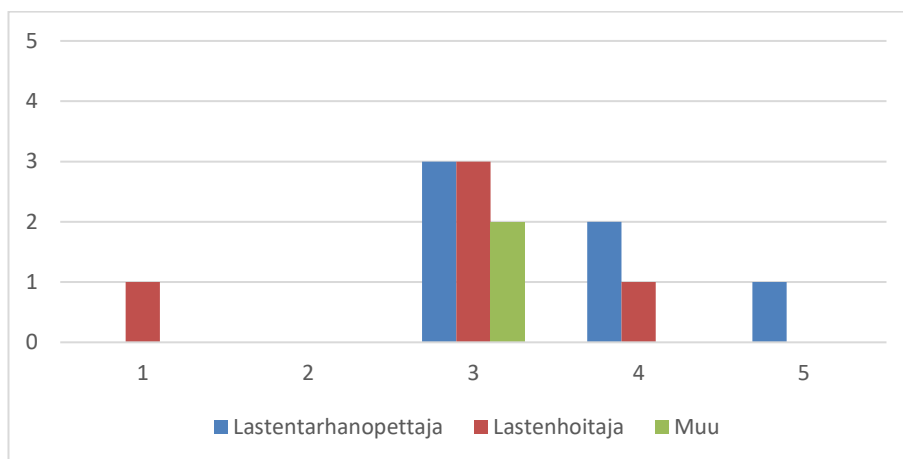
”Kahden kerroksen väkeä” mainittiin useammassakin kommentissa ja sillä viitattiin eri ammattiryhmien rooleihin ja odotuksiin päiväkodin sisällä.



KAAVIO 3. Tiimipalaveriin suunniteltu aika on riittävä.



KAAVIO 4. Tieto kulkee päiväkodissamme hyvin jokaiselle työntekijälle (esimerkiksi palavereissa sovitut asiat)



KAAVIO 5. Pedatiimi on koettu talossamme tarpeelliseksi työvälineeksi

*”Pedatiimissä on edustettuna vain lto:t, mutta myöskin (ainakin) satunnaisesti siihen voisi osallistua hoitajat/avustajat, vaikka onkin ilmeisesti tarkoitettu ’pedagogiopettajille’. Muistiot niistä kaikkien luettavissa, mutta kuullun mukaan siellä jutellaan myös henkilöstöasioista.” (Lastenhoitaja)*

*”Pedatiimi enemmän jokaisen ammattiryhmän asiaksi; nyky muodossa korostuu herkästi ajatus ’kahden kerroksen väestä’, vaikka tieto käsitellyistä asioista kaikille meneekin (tai ainakin pitäisi mennä).” (Lastentarhanopettaja)*

*”Palaverissa sovituista asioista pystyy lukemaan palaverivihosta, joten niistä saa tietoa. Muita tärkeitä päiväkodin asioita (joista ei puhuta palavereissa, tai ovat ajankohtaisia muuna aikana) jää usein kuulematta.” (Lastentarhanopettaja)*

*”Pedatiimit vasta vakiintumassa käytäntöön. Pedatiimin asiat pitäisi paremmin saattaa kaikkien tiedoksi.” (Lastentarhanopettaja)*

*”(Tieto) ei kulkeudu, jos et itse ole aktiivinen. Palaverivihosta voi lukea sovituista asioista.” (Lastentarhanopettaja)*

### 7.3 Päiväkodin yhteisöllisyys

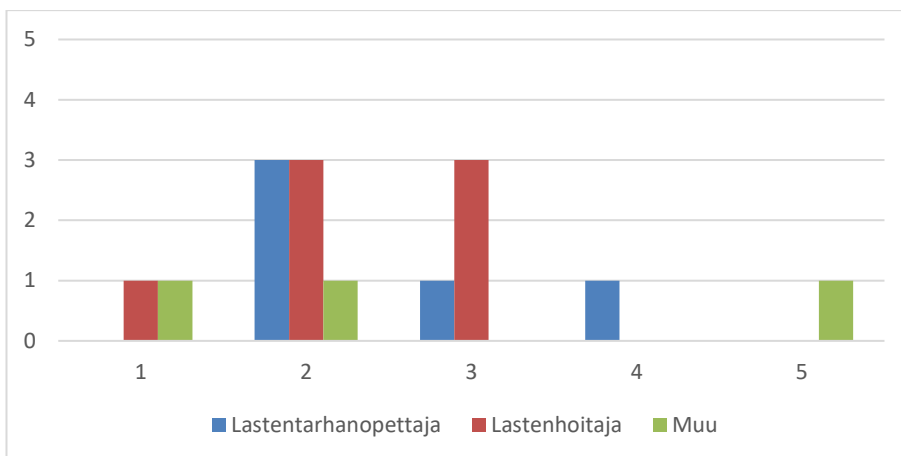
Työilmapiirin avoimuuden valtaosa koki hyväksi, mutta kyseinen väite myös jakoi mielipiteitä. Yhteisöllisyys ja me-henki koettiin vahvasti puutteelliseksi (KAAVIO 6), kuten myös yhteisten tapahtumien järjestäminen oli vuosien varrella jäänyt vähemmälle (KAAVIO 7).

Ryhmistä siirrytään vaihtelevasti toisiin ryhmiin avuksi, mutta kuitenkin koettiin, että apua saa, jos sitä osaa pyytää.

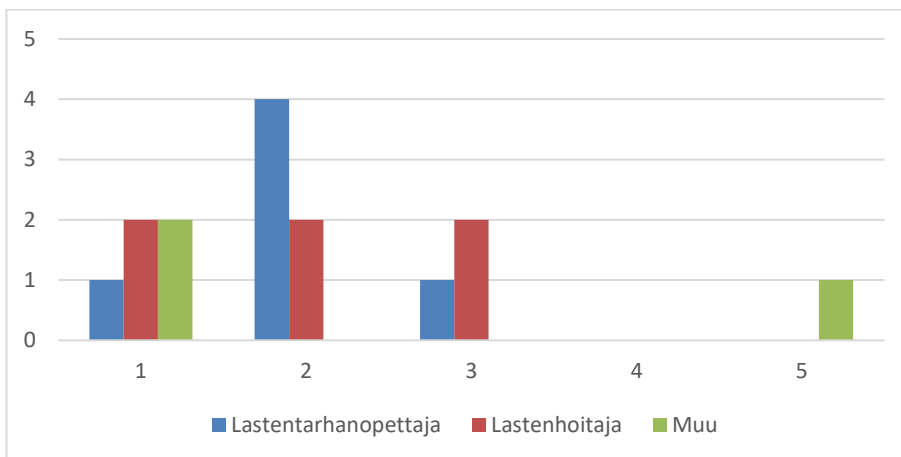
Yli puolet vastaajista kaipaisi lisää vuorovaikutustilanteita muiden työntekijöiden kanssa, mutta arjen hektisyyden vuoksi tilanteet jäävät vähäisiksi.

Työvuorokierto sekä resurssien riittävyys jakoi mielipiteitä – osan mielestä resurssit ovat riittävät ja osan mielestä taas ei (KAAVIO 8).

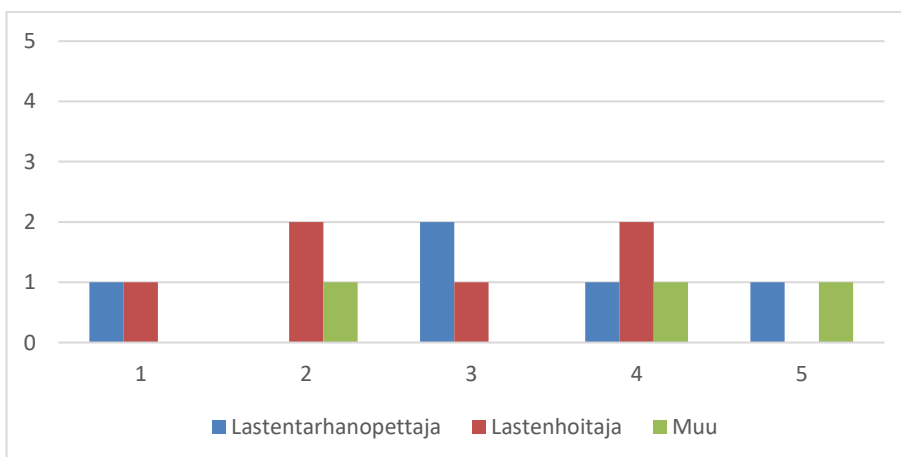




KAAVIO 6. Olemme yhteisöllinen päiväkotiki (hyvä ME- henki, säännölliset koko talon yhteiset tapahtumat, yhteiset periaatteet ja toimintatavat)



KAAVIO 7. Päiväkodissämme järjestetään säännöllisesti yhteisiä tapahtumia (esimerkiksi retket, yhteiset tuokiot salissa jne.)



KAAVIO 8. Työvuorokierto on toimiva ja resurssit ovat riittävät koko päivän ajan.

*”Päiväkodin yhteisöllisyys viime vuosina heikentynyt selvästi! Säästösyistä viimeisetkin yhteiset tilaisuudet (esim. pikkujoulut ym. me-henkeä nostattavat) poistuneet. Talon yhteisiä tapahtumia ei juurikaan ole. Työ on todella uuvuttavaa, eikä yhteiseen enää riitä aikaa eikä voimavaroja! Energia menee siihen, että saa edes sen oman ryhmän toimimaan. Resurssit ei aina riitä koko päivää (esim. iltapäivät, kun yksi tiimistä jo lähtenyt).” (Lastentarhanopettaja)*

*”Työilmapiiri ja me-henki puutteellisia, ryhmän henki hyvä, mutta koko talossa ’kyräily’ ilmapiiri.. Katkeria ja kateellisia, yhteis- ja me-henkeä pitäisi ehdottomasti olla ja kipeästi työyhteisö tarvitsisikin tähän apua. Esimieskin voisi omalta osaltaan parantaa työilmapiiriä ja omaa asennettaan, välillä tuntuu, että täällä on vain ’lauma kärtyisiä naisia’ ja olennainen unohtuu...lapset!” (Lastenhoitaja)*

*”Koko talon työilmapiiri on surkea. Pahan puhumista selän takana. Toisen ryhmän toimintatapojen kyseenalaistamista, niin epäsuorasti kuin kasvotustenkin.” (Muu)*

*”Toisten ryhmien asioita/tekemisiä arvostellaan ja puututaan toisinaan sopimattomalla tavalla.” (Lastentarhanopettaja)*

*”Pääsääntöisesti työporukka on avointa ja kaikki toimii hyvin, asioista pystytään pääsääntöisesti keskustelemaan, mutta ei aina.” (Lastentarhanopettaja)*

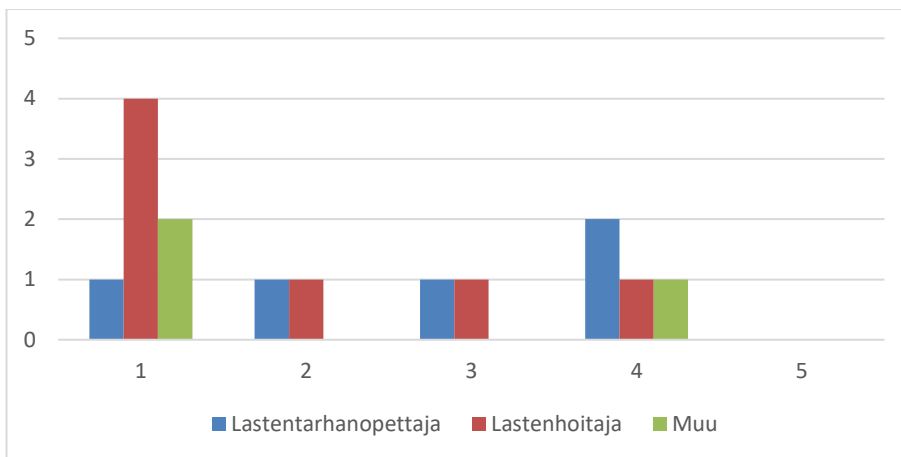
#### 7.4 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Suurin osa vastaajista koki voivansa kääntyä esimiehen puoleen mieltä askarruttavista asioista ja saavansa sieltä apua.

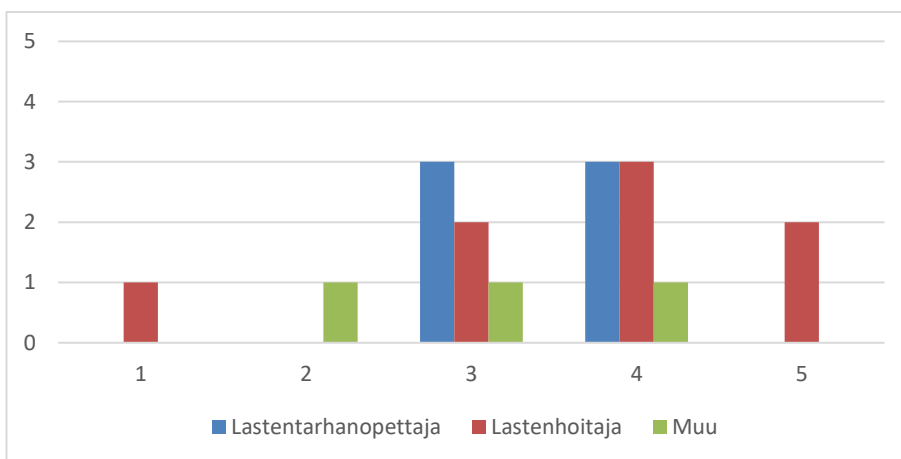
Yli puolet vastaajista ei pidä lainkaan taukoa lapsiryhmästä päivän aikana (KAAVIO 9).

Tiimit koettiin vahvasti hyväksi vertaistueksi sekä työhyvinvoinnin edistäjäksi.

Työssä jaksaminen jakoi mielipiteitä (KAAVIO 10), mutta suurimmalla osalla vastaajista on kuitenkin keinoja huolehtia omasta jaksamisestaan. Vapaissa kommentteissa kuitenkin ilmeni kovaa väsymystä sekä motivaatiopulaa.



KAAVIO 9. Ehdin päivittäin pitämään lyhyen tauon pois lapsiryhmästä



KAAVIO 10. Koen jaksavani työssä hyvin.

*”Työ tuntuu kuormittavalta.” (Lastentarhanopettaja)*

*”Voimavarat vähissä toukokuussa.” (Lastentarhanopettaja)*

*”Muutoksia paljon pienen ajan sisällä → työaika, tapa toimia...suunnittelu..” (Lastentarhanopettaja)*

*”Suunnitteluajan siirto työpaikalle aiheuttanut runsaasti työpahoinvointia, ja vaikuttanut oleellisesti jaksamiseen ja motivaatioon. LTO-pohjaiset esimiehet eivät tässä ajattele/kuuntele yhtään työntekijöitä, vaikka oman taustansa takia luulisi niin olevan. Iso epäluottamuslause meille LTO:lle ja hankaloittaa sekä meidän työtä, että koko päiväkodin toimintaa (mm.tilat).” (Lastentarhanopettaja)*

*”Aina ei esimies kyllä anna tukea, vaan pitää oman (välillä) tiukan kantansa asiasta.” (Lastenhoitaja)*

*”On vaikea puhaltaa yhteen hiileen, kun on niin erilainen arvomaailma. Peräänkuulutan myös toisen ihmisen, niin lapsen kuin aikuisenkin arvostamista ja ystävällistä käytöstä.” (Lastenhoitaja)*

*”Riittämättömyyden tunne vaivaa usein, kun ei pysty tekemään työtään niin hyvin, kun haluaisi johtuen mm. resursseista. Tämäkin vaikuttaa työssäjaksamiseen.” (Lastenhoitaja)*

## 7.5 Johtopäätökset

Vastauksien mukaan tiimit koettiin pääosin toimivaksi, mutta koko talon ilmapiiri ja yhteishenki koettiin huonoksi. Osassa vastauksista näkyi selkeä yhteneväisyys, mutta joissain kysymyksissä hajonta oli suurta. Selkeästi eniten mielipiteitä ilmoille nosti yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen, palaverikäytänteiden toimivaksi hiominen sekä jaksaminen kiireisessä työympäristössä.

Joissain vastauksissa peräänkuulutettiin jokaisen omaa vastuuta esimerkiksi asioiden selvittämiseen tai hyvän ilmapiirin luomiseen liittyen. Kyseisestä asiasta käytiin keskustelua myös päiväkodin johtajan kanssa, jonka mukaan ongelmaksi ajoittain koituu se, että muilta odotetaan liikoja, eikä itse tehdä ongelmaksi koetulle asialle mitään. Tällainen käytös taas ruokkii negatiivista puhetta ja huonoa yhteishenkeä. Huono

ilmapiiri on suuri tekijä työssä jaksamisen sekä työmotivaation kannalta. Työpaikan tulisi olla jokaiselle viihtyisä sekä motivoiva ympäristö, jolloin työn laatukin paranee.

Paljon mietteitä aiheutti myös muuttuneet velvoitteet ja odotukset – esimerkiksi opettajien kehittämisaikaan liittyen. Aiemmin kyseisen ajan on saanut käyttää kotisuunnitteluun, mutta nykyään työaika tulee käyttää kokonaan työpaikalla. Erityisesti lastentarhanopettajien keskuudessa kyseinen päätös on ollut suora epäluottamuslause, joka kommenttien perusteella vaikuttaa vahvasti omaan työmotivaatioon.

Pedagogista johtajuutta sekä lastentarhanopettajan tiimijohtajuutta on yritetty päiväkodin arjessa enemmän tuoda esiin muun muassa pedatiimien avulla. Päiväkodissa nämä palaverit on kuitenkin ajateltu monen mielestä eriarvoisuuden lisäämisenä sekä lastenhoitajien väheksymisenä, vaikka tarkoituksena on ollut nostaa lastentarhanopettajan roolia pedagogisen vastuunkantajana nykypäivän vaatimusten mukaisesti. Näihin ongelmakohtiin ja ajatuksiin perehdyttiin paremmin kehittämispäivässä, jossa työn alle otettiin lomakekyselyssä ilmenneet epäkohdat.

## 8 KEHITTÄMISPÄIVÄ

### 8.1 Tavoitteet

Kehittämispäivän tavoitteiksi nousi lomakekyselyssä ongelmiksi koettujen asioiden esiin tuominen sekä uusien toimintatapojen kehittäminen. Vahvana teemana oli tiimityön toimivuus sekä yhteisöllisyyden kasvattaminen sekä jokaisen työntekijän oma vastuu hyvän ja toimivan työympäristön luomisessa. Kehittämispäivänä tahdottiin korostaa positiivisuutta, jonka vuoksi päivä aloitettiin esittelemällä keuhukukset, joihin kerättiin positiivisia piirteitä jokaisesta työntekijästä. Pitkin päivää sai käydä kirjoittamassa työkaverin kukan terälehteen jonkin positiivisen piirteen. Myöhemmin keuhukukset oli tarkoitus laittaa päiväkodin kahvihuoneen seinälle ylläpitämään hyvää yhteishenkeä ja toimimaan kannustimena arkeen.

## 8.2 Toteutus

Aamupäivän ohjelma toteutettiin päiväkodin johtajan johdolla kuitenkin yhteisesti keskustellen. Keskustelun teemoina oli johtajan ja henkilöstön tarkoitus ja tehtävät, pedagoginen ja jaettu johtajuus sekä tiedonkulku ja yhteisöllisyys päiväkodissa. Kyseisessä päiväkodissa on hyvin paljon ollut nähtävillä työntekijöiden kokemus siitä, että lastentarhanopettajat sekä lastenhoitajat ja avustajat ovat eriarvoisia kasvatus-työssä. Kehittämispäivässä käytiin laajasti läpi eri ammattiryhmien rooleja ja merkitystä lasten kasvatuksessa. Pedagogisen johtajuuden tarkoituksena ei ole se, että vain lastentarhanopettaja suunnittelee ja toteuttaa toimintaa, vaan koko kasvatushenkilökunta on läsnä pedagogisilla hetkillä, joita on myös perusarkeen kuuluvat toiminnot kuten pukeminen ja vessakäynnit. Pedagoginen johtaja osaa nostaa myös muiden tärkeät roolit esille. Päiväkodin johtaja taas mahdollistaa ja näyttää suuntaa, takaa resurssit sekä antaa tilaa ja aikaa suunnitella.

Keskustelussa pyrittiin myös tuomaan esille se, miten tärkeää on muuttaa arjen toimintatapoja, esimerkiksi aikatauluja, jos arki ei tunnu toimivalta, vaan lähinnä kuluttavalta. Tiimeissä tulisi rohkeasti kokeilla uusia asioita, jotta löytyisi ne sopivat keinot juuri kyseiselle lapsiryhmälle. Vanhoihin toimintatapoihin ei kannata jäädä vain sen vuoksi, että niin on toimittu ennenkin.

Keskustelun jälkeen käytiin yhteisesti läpi kyselyiden tuloksia, sekä nostettiin esille eniten kommentteja keränneitä seikkoja. Tuloksia läpi käydessä oli myös kommentointi ja keskustelu vapaata. Samalla yhdessä pohdittiin kyselyn tulosten syitä ja ratkaisukeinoja tulosten parantamiseksi. Päiväkodin johtaja oli myös tulostanut materiaalia liittyen tiimityöhön, jota käytiin aina sopivissa kohdissa yhteisesti läpi. Kyselyiden tulosten käsittelyn jälkeen ryhdyttiin työstämään ongelmakohtia learning café -menetelmää hyödyntäen.

Kehittämispäivässä tehtiin työpisteet omilla otsikoillaan, jotka oli ennalta sovittu päiväkodin johtajan kanssa. Henkilökunta toimi omissa tiimeissään ja kiersi työpisteeltä toiselle jättäen ajatuksia ja ideoita kyseiseen asiaan liittyen. Joistain tiimeistä puuttui työntekijöitä ja joissain tiimeissä taas uudet työntekijät näkivät tiiminsä vasta ensimmäisen kerran, mikä hieman haastoi työskentelyä. Kaikkien ääni ei tullut kuulluksi

tämän vuoksi ja osa tehtävistä oli vaikea toteuttaa, koska tiimiläiset olivat uusia tuttavuuksia keskenään ja osa työskentelyajasta meni tutustumiseen.

Learning café menetelmän työpisteillä pohdittiin seuraavia asioita:

- Hyvän tiimin ominaisuuksia
- Ongelmanratkaisu tiimeissä
- Arjen uudet toimintatavat (rakenteelliset muutokset ja toimintakulttuurin muutokset)
- Miten jokainen itse voi vaikuttaa työilmapiiriin?

Aikaa työskentelyyn jokaisella työpisteellä oli kymmenen minuuttia, jonka jälkeen siirryttiin seuraavaan pisteeseen.

Päivän viimeisellä työskentelyosuudella käytiin yhteisesti läpi learning café'n aikaansaannokset sekä keskusteltiin siitä, miten kyseisiä asioita lähdetään muuttamaan. Tämän jälkeen tiimit saivat aikaa uuden tiimisopimuksen tekemiseen.

## 9 TULOKSET

Kehittämispäivän työskentelyllä pyrittiin avaamaan tiimin jäsenten ajatuksia tiimityöstä sekä vastuualueista. Jotkin asiat herättivät henkilöstön keskuudessa enemmänkin keskustelua, mutta learning café'n aikana ajatuksia vaihdettiin runsaimmin. Hyvin paljon erilaisia kommentteja tuli hyvän tiimin ominaisuuksista sekä tiimien ongelmanratkaisusta, joita olisi toivottavaa myös hyödyntää arjessa. Arjen uudet toimintatavat -otsikko herätti selvästi vähiten ajatuksia, mutta kommentteja myös siihen liittyen oli tullut.

Päivän tuloksena yhteistyönä tehtiin myös huoneentaulu työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (LIITE 4). Työntekijät saivat vapaasti kertoa sanoja ja ilmaisuja kyseiseen asiaan liittyen., ja nämä sanat ovat kirjattuna huoneentauluun sellaisenaan kuin ne on kehittämispäivässä ilmaistu.

## 9.1 Hyvän tiimin ominaisuuksia

Kyseinen otsikko keräsi alleen useita kommentteja liittyen siihen, miten hyvä tiimi toimii ja mitkä ovat sen ominaisuuksia. Tiimin jäseniltä toivottiin muun muassa joustavuutta, avoimuutta, huumoria, ymmärtäväisyyttä, luotettavuutta, innostavaa ja innostuvaa otetta, luovuutta ja positiivisuutta. Hyvässä tiimissä tulisi myös hyväksyä omat ja muiden virheet sekä ymmärtää olla vaatimatta liikoja itseltä tai muilta. Rento ilmapiiri tiimissä koettiin olevan iso asia työssä jaksamisen kannalta. Hyvässä tiimissä tulisi olla myös kaikilla selkeä työnkuva, jossa jokaisen vahvuus tulee hyödynnetyksi.

Palautteen antamisesta ja sen vastaanottamisesta käytiin kehittämispäivässä keskustelua ylipäättään ja se nousi esille myös hyvän tiimin ominaisuuksia pohtiessa. Työntekijät kokivat, että tiimiläisillä tulisi olla rohkeutta ottaa asioita esille ja opetella myös antamaan sekä vastaanottamaan palautetta rakentavasti. Koettiin, että palautetta saa ylipäättään ajoittain liian vähän. Yhteisesti käyty keskustelua siitä, miten sama asia voi kuulostaa eri henkilöiden korvissa erilaiselta ja miten asioita tulisi käydä läpi, jotta kaikki olisivat samalla aaltopituudella.

## 9.2 Ongelmanratkaisu tiimeissä

Ristiriidat työpaikalla ovat yksi suurin stressiä laukaiseva tekijä. Ristiriidat itsessään eivät ole paha asia, mutta niiden selvittäminen ja käsitteleminen on tärkeää. Hyvin ratkaistu ristiriita voi antaa työyhteisölle lisää energiaa, mutta ratkaisematta jäänyt asia saattaa jäädä kytämään ja kasvaa entistä suuremmaksi ongelmaksi. (Juuti & Vuorela 2002, 123.)

Tiimeissä pohditut ongelmanratkaisukeinot korostivat erityisesti avoimuutta ja pikaista asian selvittämistä. Useampi kommentti keskittyi yhdessä keskustelemiseen, eikä asian itsenäiseen miettimiseen. Esille nostettiin myös se, että ongelmat ovat tiimin yhteisiä, jolloin ne tulisi myös selvittää yhdessä jos vain koetaan, että siihen on keinoja. Mikäli keinoja ei löydy, ehdotettiin ulkopuolista apua. Ongelmanratkaisussa koettiin tärkeäksi myös kompromissien tekeminen sekä ratkaisuun sitoutuminen.



Kyseisessä kohdassa oltiin pohdittu myös ristiriitojen ennaltaehkäisemistä. Koettiin, että erimielisyyksiltä vältytään, jos tiimi toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan ja keskustelee jokaisen omista arvomaailmoista. Näin osataan nähdä, mikä on toiselle tärkeää missäkin tilanteessa.

### 9.3 Arjen uudet toimintatavat

Arjen uudet toimintatavat tuottivat vähintään kommentteja siitä, miten arjen rakenteita voitaisiin muokata toimivammaksi. Yhteisessä keskustelussa todettiin, että mikään uusi toimintatapa harvemmin toimii heti ja uusille asioille tulisi antaa runsaasti aikaa. Hyvän tiimin ominaisuuksissa mainittiin myös, että hyvä tiimi on uudistumiskykyinen, mutta silti erilaiset uudistamiseen liittyvät asiat tuottivat hankaluuksia, vaikka tässä ideoinnissa olisi ollut mahdollista nostaa minkälaisia asioita tahansa esille.

Jonkin verran kuitenkin keskustelua saatiin aikaiseksi esimerkiksi ulkoiluajojen porrastamisesta sekä mahdollisesti yhteisistä ulkoiluista yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Kehittämistyön aikana lähes kaikilla ryhmillä oli omat ulkoiluajat, jonka vuoksi ulkona harvoin päiväsaikaan oli useampaa ryhmää kerrallaan. Yhtenä ehdotuksena oli myös, että lapset voisivat jonain päivinä siirtyä toiseen ryhmään leikkiaikana. Tässäkin huomioitiin yhteisöllisyyden lisääminen sekä lapsen oppimisympäristön vaihtuminen.

Päiväkodin tilojen hyödyntäminen myös puhutti, koska yhteisesti koettiin, että kaikki tilat eivät tule hyötykäyttöön arjen joka hetkessä. Lapsiryhmät ovat kuitenkin suuria ja ryhmätilojen sisällä tulee ajoittain ahdasta. Yhteisessä keskustelussa pyrittiin hakemaan ratkaisua siihen, miten tiloja saataisiin hyödynnettyä ja miten niitä tiloja voisi kaikki lapsiryhmät hyödyntää.

### 9.4 Miten jokainen voi itse vaikuttaa työilmapiiriin

Työilmapiiriä ja työhyvinvointia käsiteltiin jo ennen learning cafén pitämistä, mutta kyseinen asia herätti silti keskustelua ja pohdintaa. Kommenteissa pohdittiin muun muassa avoimuutta ja joustavuutta, kuuntelemista ja puhumista sekä muista välittämistä. Myös näissä kommenteissa tuotiin esille kehujen ja palautteen tärkeys sekä

kehittymisen halu ja kyky. Esille nostettiin myös empaattisuus sekä ymmärrys muiden toimintatapoja kohtaan. Erilaiset persoonat toimivat tilanteissa eri tavoin, mikä on tärkeää huomioida ja hyväksyä varsinkin tiimin sisällä.

Koska kyselyssä kävi ilmi suuri yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen kyseisessä päiväkodissa ja jonka koettiin vaikuttavan työilmapiiriin yleisesti, olisi toivottavaa, että nämä kyseiset kommentit myös tuottaisivat tulosta päiväkodin arjessa. Työilmapiiriin liittyvistä asioista käytiin päivän aikana myös paljon keskustelua ja se tuottikin melko paljon kommentointia osakseen. Lopuksi yhteisesti todettiin, että kun huolehtii omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan, niin jaksaa huolehtia myös muista, eli lapsista.

## 10 ARVIOINTI

Kehittämistyössä oli monta eri vaihetta, jonka vuoksi prosessi kesti kokonaisuudessaan puolisen vuotta. Ensimmäisissä palavereissa oli vielä haastavaa kartoittaa, että mitä tultaisiin tekemään ja millaisella aikataululla - suunnitelmat selkiytyivätkin pikkuhiljaa. Päiväkodin ja kyseisen kunnan varhaiskasvatuksesta otettiin kehittämistyö lämpimästi vastaan ja päiväkodin johtaja sekä erityislastentarhanopettajan panos työn etenemisessä oli valtava. Haastavinta kehittämistyön alussa oli kartoittaa, että mitä lähdetään nostamaan kehittämistyön keskiöön ja millä keinoin. Ideointien edetessä erilaisia teemoja nousi esiin useita, mutta tämän kehittämistyön pääteemoiksi päätettiin kuitenkin nostaa tiimityö sekä pedagogisen johtajuuden -käsitteet, koska ne kuitenkin vaikuttavat hyvin paljon päiväkotiarjessa ja heijastuvat esimerkiksi työhyvinvointiin.

Oma kehittäjän rooli oli aluksi melko jännittävä erityisesti siksi, koska olen työskennellyt kyseisessä päiväkodissa aiemmin. Työntekijät ja toimintatavat olivat siis entuudestaan tuttuja, mutta aluksi mietitytti, miten työ otettaisiin vastaan ja kuinka hyvin sen tekemiseen sitouduttaisiin. Päiväkodin panos oli kuitenkin koko prosessin ajan hyvä ja se tuki työn etenemistä.

## 10.1 Lomakekysely

Lomakekyselyn kysymykset laadittiin yhteistyössä päiväkodin johtajan sekä erityislastentarhanopettajan kanssa. Kysymysten laatiminen ja vastausten analysointi vei hyvin paljon aikaa ja vaati tarkkuutta, koska jokainen vastaus piti ajaa tietokoneohjelmaan yksitellen tiettyyn ammattiryhmään. Jälkeenpäin mietittynä, vähempikin määrä kysymyksiä tietyistä teemoista olisi riittänyt. Toteutettu kysely oli teemoiltaan melko laaja ja esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiseen työhyvinvointiin liittyvät kyselyt olisi voitu jättää tästä kyselystä kokonaan pois. Kyselyn toteutustapa oli kuitenkin tässä tilanteessa toimiva, koska tarkoituksena oli saada jokaiselta työntekijältä oma, rehellinen näkemys. Tulosten saaminen ja niiden konkreettinen auki avaaminen herätti varmasti myös ajatuksia työntekijöissä.

Kyselyt oltiin jaettu myös päiväkodin johtajan alaisuudessa toimivaan ryhmäpäiväkotiin, joka hieman vääristi vastauksia, vaikka sieltä vastauksia ei tullutkaan kuin muutama. Kyseinen ryhmäpäiväkoti toimii omassa yksikössään, eikä osallistunut yhteiseen kehittämispäivään. Jälkeenpäin ajateltuna, olisi ollut ehdottoman tärkeää jakaa kyselyt ainoastaan päiväkodin henkilökunnalle.

Tähän kehittämistyöhön liittyen, olisi ollut myös mielenkiintoista teettää sama kysely uudelleen esimerkiksi vuoden päästä edellisestä kyselystä ja selvittää, että onko tuloksiin tullut muutosta tässä välissä.

## 10.2 Kehittämispäivä

Kehittämispäivä vaati hyvin paljon suunnittelua sekä valmistelua etukäteen. Kaikki tarvittava materiaali tuli päiväkodilta ja niistä huolehti päiväkodin johtaja. Päivän sisältö oli hyvin laaja, mutta kuitenkin paljon tärkeää asiaa täynnä. Tärkeintä oli herättää ajatuksia ja keskustelua työntekijöiden keskuudessa, sekä kannustaa kasvattajia ajattelemaan arkea uudella tavalla ja muokata vanhoja toimintatapoja toimivammaksi. Viimeaikaiset muutokset esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajien kotisuunnitteluajan vähentämisestä on herättänyt paljon närää ja keskustelua, jonka vuoksi uusien asioiden vastaanottaminen tuntui hieman haastavalta. Työntekijät selvästikin kokivat

muutosten vuoksi, ettei heihin luoteta tai että heillä ei ole enää tarvittavia resursseja panostaa pedagogiikkaan. Muun muassa näiden muutosten vuoksi kehittämispäivässä haluttiin tuoda esille erilaisia näkemyksiä ja ratkaisuja siihen, miten arkea voi ja kannattaa suunnitella ja toteuttaa jatkossa, jotta kaikki mahdolliset resurssit saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman hyvin.

Learning café -menetelmä oli toimiva ratkaisu työskentelyyn. Koska jo aamupäivä oli käytetty kyseisten teemojen käsittelyyn, toimi learning café hyvänä jatkumona samojen asioiden pohdintaan. Päivän aikana työntekijät olivat saaneet jo hieman herätellä ajatuksia kyseisistä teemoista ja tässä menetelmässä he saivat itse antaa ajatuksia ja ideoita asioihin liittyen. Keskustelu oli aamupäivän aikana ollut melko vähäistä, kun asioita käsiteltiin yhteisesti, mutta kun teemoja käsiteltiin tiimeissä, herätti se enemmän puheensorinaa ja ajatusten vaihtoa.

## 11 YHTEENVETO

Learning café tuotti mielenkiintoisia ajatuksia sekä ratkaisuja toimivamman arjen työstämiseen, mutta kehittäjän roolissa jäin pohtimaan, otettiinko näitä hyviä ideoita arjessa käyttöön. Päivän tavoite oli kuitenkin saada joitain uusia ajatusmalleja mieleen ja sitä kautta mahdollisesti jalkauttaa niitä ajatuksia myös arkeen. Ulkopuolisen kehittäjän roolissa toivon työntekijöiltä rohkeutta ottaa uusia toimintamalleja kokeiluun ja kehittää niitä entisestään, jotta työkin olisi jatkossa taas motivoivampaa ja se antaisi enemmän kuin ottaisi.

Päiväkodeissa työskentelee hyvin paljon erilaisia persoonia, kaikki yhtä tärkeitä. Joskus kuitenkin saattaa olla vaikea ymmärtää toisen tapoja toimia erinäisissä tilanteissa, mikä taas aiheuttaa mahdollisesti ristiriitoja arjessa. Tämän vuoksi jo tiimejä rakentaessa tulisi kiinnittää huomiota erilaisiin kasvattajiin, jotta tiimissäkin työntekijät vahvistaisivat toinen toisiaan. Kuitenkin kehittämistyönkin aikana tuli useasti ilmi, että jokaisella on se oma vastuu siitä, miten jokainen vaikuttaa työilmapiiriin ja millä

keinoin. Kaikkien kanssa ei tarvitse olla ylimpiä ystäviä, mutta työyhteisössä kaikkien kanssa tulee kuitenkin tulla toimeen.

Tämän kehittämistyön osuus päättyi kehittämispäivään sekä uuden tiimisopimuksen jalkauttamiseen. Kuitenkin olisi ollut mielenkiintoista nähdä tiimisopimusten arviointia ja tutkia, miten kyseinen projekti on mahdollisesti vaikuttanut päiväkodin arkeen sekä yhteisöön. Kehittämispäivässä tuli hyviä ja innovatiivisia ideoita arjen toiminnan kehittämiseen, mutta tutkimatta jäi, miten näitä keinoja hyödynnettiin jatkossa ja tuliko tiimisopimuksen arvioinnista lisää kehittämisideoita tiimien työskentelyyn.

## LÄHTEET

- Ediva.fi -Internet-sivusto. Hyvinvointia ja oppimista, lasten hyväksi. [www.ediva.fi](http://www.ediva.fi). Viitattu 24.9.18.
- Fonsén, E. 2016. Case Lempäälä – Lapsiryhmävasun ja osallisuuden kehittämisprosessi. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikka, Johanna. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkinen, H., 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & L. Syrjälä (toim). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.
- Innokylä -verkkosivusto. Learning café eli oppimiskahvila. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>. Viitattu 28.5.18
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivula, M. 2013. Yhteisöllisyyden rakentuminen päiväkodin arjessa. Teoksessa Marjanen, P. Marttila, M. & Varsa, M. (toim.). Pienten piirissä. Yhteisöllisyyden merkitys lasten hyvinvoinnille. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Opas, M., 2013. Yhteisöllinen kasvattajatiimi. Teoksessa Marjanen, P. Marttila, M. & Varsa, M. (toim.). Pienten piirissä. Yhteisöllisyyden merkitys lasten hyvinvoinnille. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Opetushallituksen Internet-sivusto. Varhaiskasvatus. [https://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/varhaiskasvatus](https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus). Viitattu 24.10.18.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön Internet-sivusto. Uusi varhaiskasvatuslaki. <https://minedu.fi/uusivarhaiskasvatuslaki>. Viitattu 24.10.18.
- Parrila, S & Fonsén, E 2016. Arviointimenetelmien kehittäminen ja käyttöönotto. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Parrila, S. & Fonsén, E. 2016. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salminen, J., 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki; J-Impact.

Soukainen, U. 2016. Laatutyö ja kehittävän työotteen omaksuminen. Teoksessa Parila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Annettu Helsingissä 13.7.2018. Saatavilla sähköisesti <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Pidp445718336>.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2016. Opetushallitus. Helsinki.

Välimäki, A-L. 2013. Julkishallinnon luomat kasvuyhteisöjen puitteet. Teoksessa Marjanen, P. Marttila, M. & Varsa, M. (toim.). Pienten piirissä. Yhteisöllisyyden merkitys lasten hyvinvoinnille. Jyväskylä: PS- Kustannus.

Sivistyspalvelut/varhaiskasvatus

Toimintakausi:

Ryhmän nimi:

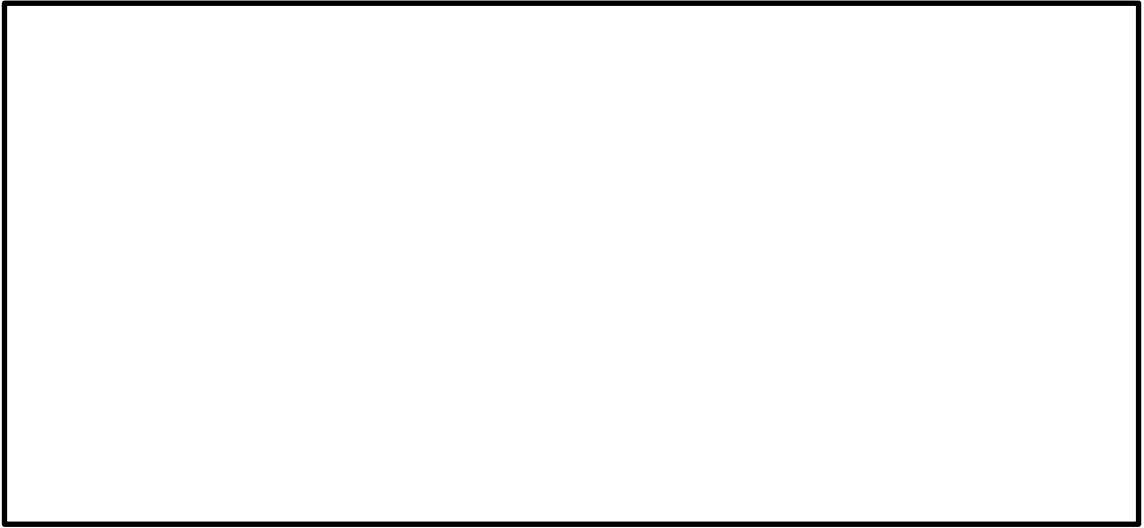
Tiimin jäsenet (nimi ja tehtävä):

**Tiimimme yhteiset arvot**

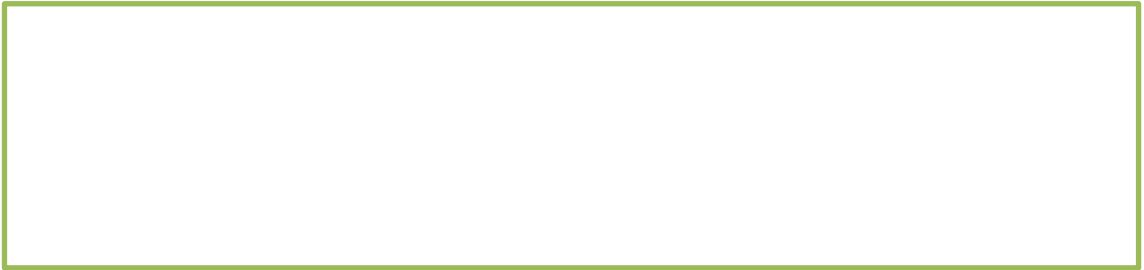
Arviointi



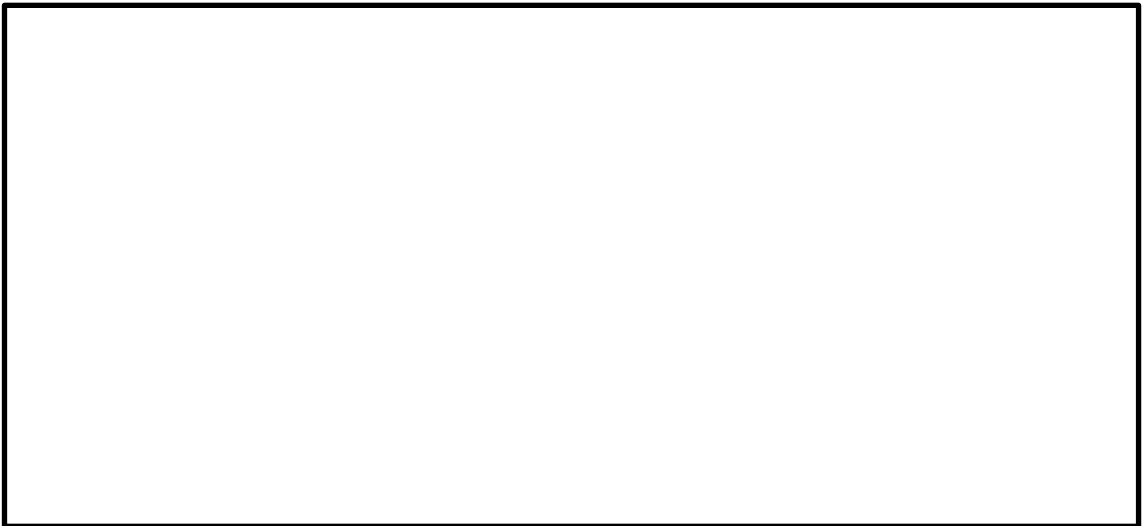
### **Tiimimme yhteiset pelisäännöt**

A large, empty rectangular box with a black border, intended for writing the team's common rules.

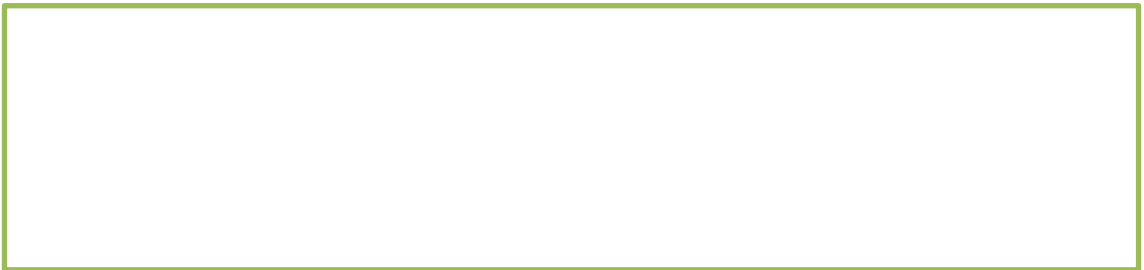
### Arviointi

A large, empty rectangular box with a green border, intended for providing an evaluation of the team's rules.

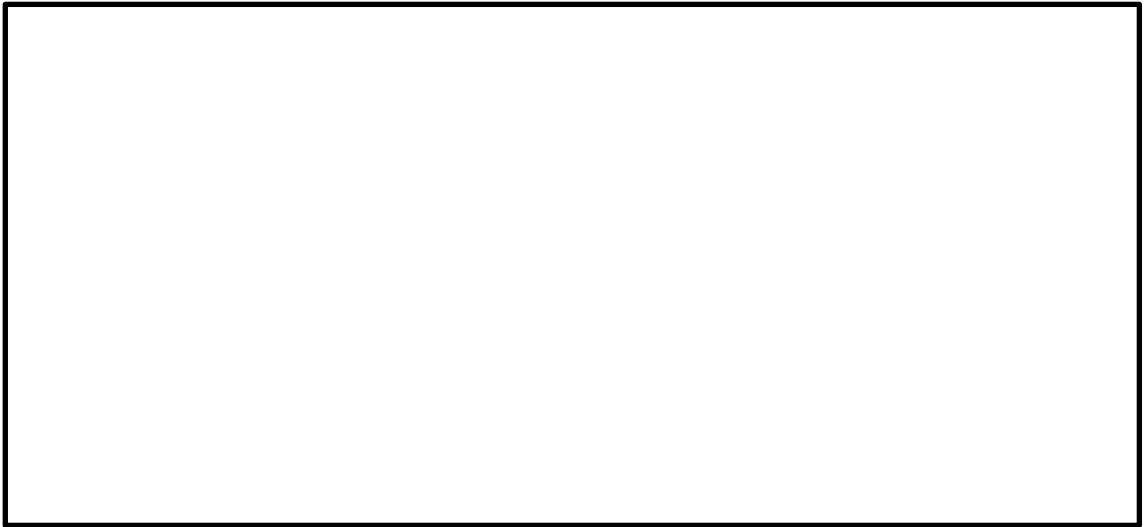
### **Tiimimme ongelmanratkaisumallit**

A large, empty rectangular box with a black border, intended for describing the team's problem-solving models.

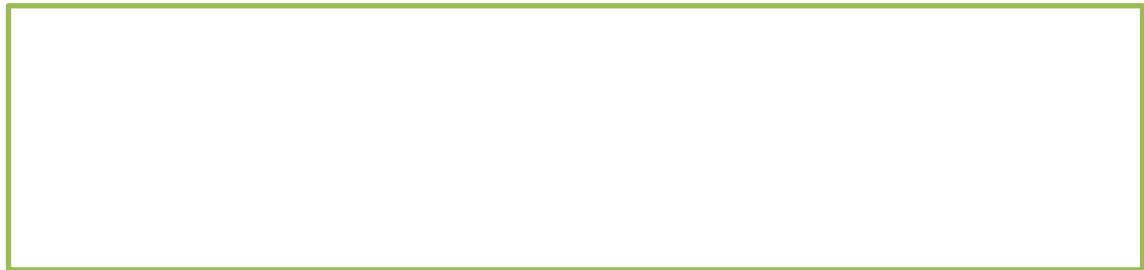
### Arviointi

A large, empty rectangular box with a green border, intended for providing an evaluation of the team's problem-solving models.

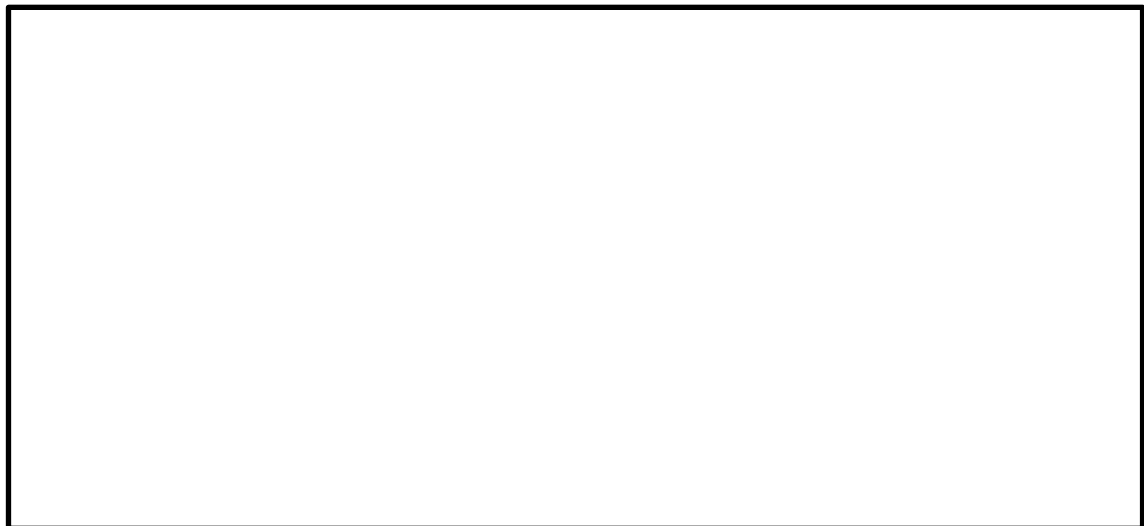
**Vastualueet tiimissämme**



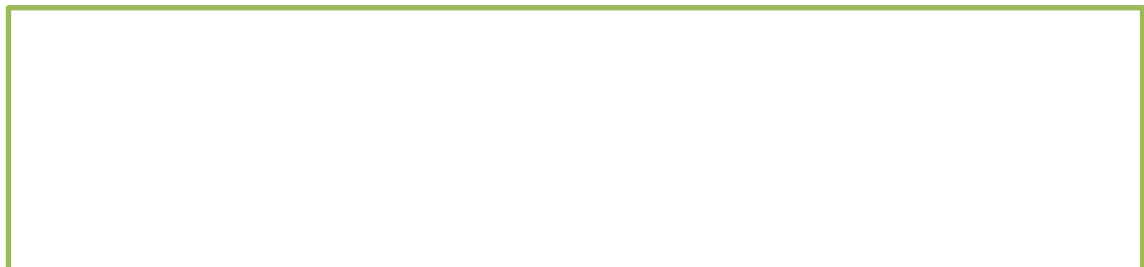
Arviointi



**Tiimimme vastuualue päiväkodissa**



Arviointi



## Toiminnan suunnittelu ja toteutus lasten ja vanhempien osallisuus huomioiden

Arviointi

Sitoudun noudattamaan tätä tiimisopimusta ja toimimaan ammatillisesti

\_\_\_\_/\_\_\_\_ 20

Allekirjoitukset:

Arviointi tammikuussa 2019.

## KYSELY HENKILÖKUNNALLE

Hei!

Olen Jutta Reinvall ja opiskelen tällä hetkellä sosiaali-alan ylempää tutkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Opintoihini liittyvässä opinnäytetyössä perehdyn tiimityöhön, tiimin jäsenten rooleihin sekä pedagogiseen johtamiseen. Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on kartoittaa Kauttuan päiväkodin henkilöstön ajatuksia omasta työstä, työympäristöstä sekä tiimityöstä.

Lomakkeeseen tulisi merkitä oma ammattinimike, mutta muuten vastaukset saa antaa täysin anonymisti. Jokaisen aihealueen jälkeen on jätetty tyhjää tilaa mahdollisten kysymysten, ajatusten tai kehittämisideoiden kirjaamista varten.

Mikäli asiaan liittyen nousee kysymyksiä, voi ne osoittaa minulle osoitteeseen [jutta.reinvall@student.samk.fi](mailto:jutta.reinvall@student.samk.fi).

Lomakkeen väittämät arvioidaan asteikolla 1-5, jolloin

1= Täysin eri mieltä

2= Jokseenkin eri mieltä

3= Ei samaa eikä eri mieltä

4= Jokseenkin samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

Palautathan vastauksesi viimeistään **8.6.2018**.

Ammattinimike:

## TIIMITYÖ

1. Tiimisopimus tehdään joka toimintakauden alussa

1                      2                      3                      4                      5

2. Tiimisopimuksen tekemiselle on varattu riittävästi aikaa

1                      2                      3                      4                      5

3. Tiimisopimuksessa sovittujen asioiden toteutumista tarkastetaan tai arvioidaan vähintään kerran vuodessa

1                      2                      3                      4                      5

4. Koen tiimisopimuksen tekemisen tarpeelliseksi joka toimintakauden alussa

1                      2                      3                      4                      5

5. Kaikki tiimimme jäsenet osallistuvat ja sitoutuvat suunnitellun toiminnan toteutukseen

1                      2                      3                      4                      5

6. Tiimimme jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteisiin toimintatapoihin

1                      2                      3                      4                      5

7. Tiimin mahdolliset ristiriidat ratkaistaan kaikkien osapuolten läsnä ollessa

1                      2                      3                      4                      5

8. Jokaisella tiimimme jäsenellä on selkeä rooli sekä vastuualue(et)

1                      2                      3                      4                      5

9. Ryhmässämme on toimivat pienryhmäkäytännöt

1                      2                      3                      4                      5

**Kysymyksiä, ajatuksia tai kehittämisideoita tiimityöhön liittyen:**

## **PALAVARIKÄYTÄNTEET**

10. Tiimipalaverimme toteutuu aina sovitusti

1                      2                      3                      4                      5

11. Tiimipalaveriin suunniteltu aika on riittävä

1                      2                      3                      4                      5

12. Tiimipalaverissa sovitusta asioista pidetään kiinni

1                      2                      3                      4                      5

13. Tiimipalaverimme sisältö on etukäteen suunniteltu

1                      2                      3                      4                      5

14. Tieto kulkee päiväkodissamme hyvin jokaiselle työntekijälle (esimerkiksi palaverissa sovitut asiat)

1                      2                      3                      4                      5

15. Pedatiimi on koettu talossamme tarpeelliseksi työvälineeksi

1                      2                      3                      4                      5

**Kysymyksiä, ajatuksia tai kehittämisideoita koskien palaverikäytänteitä:**

## YHTEISÖLLISYYS

16. Työilmapiirimme on hyvä ja avoin

1                      2                      3                      4                      5

17. Olemme yhteisöllinen päiväkotiki (hyvä ME- henki, säännölliset koko talon yhteiset tapahtumat, yhteiset periaatteet ja toimintatavat)

1                      2                      3                      4                      5

18. Tarvittaessa työntekijät siirtyvät toiseen ryhmään avuksi (esimerkiksi pukemistilanteissa)

1                      2                      3                      4                      5

19. Päiväkodissamme järjestetään säännöllisesti yhteisiä tapahtumia (esimerkiksi retket, yhteiset tuokiot salissa jne.)

1                      2                      3                      4                      5

20. Kaipaan arkeen enemmän yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutustilanteita muiden ryhmien työntekijöiden kanssa

1                      2                      3                      4                      5

21. Työvuorokierto on toimiva ja resurssit ovat riittävät koko päivän ajan

1                      2                      3                      4                      5

**Ajatuksia, kysymyksiä tai kehittämideoita yhteisöllisyyteen liittyen:**

## **TYÖHYVINVOINTI**

22. Käännyin esimiehen puoleen mieltäni askarruttavissa asioissa

1                      2                      3                      4                      5

23. Saan esimieheltä tarvittaessa apua ja tukea mieltä askarruttaviin asioihin

1                      2                      3                      4                      5

24. Ehdin päivittäin pitämään lyhyen tauon pois lapsiryhmästä

1                      2                      3                      4                      5

25. Tiimimme toimii hyvin ja auttaa jaksamaan arjessa paremmin (vertaistuki, selkeät vastuunjaot, yhteen hiileen puhaltaminen)

1                      2                      3                      4                      5

26. Koen jaksavani työssä hyvin

1                      2                      3                      4                      5

27. Minulla on keinoja huolehtia omasta työssäjaksamisestani

1                      2                      3                      4                      5

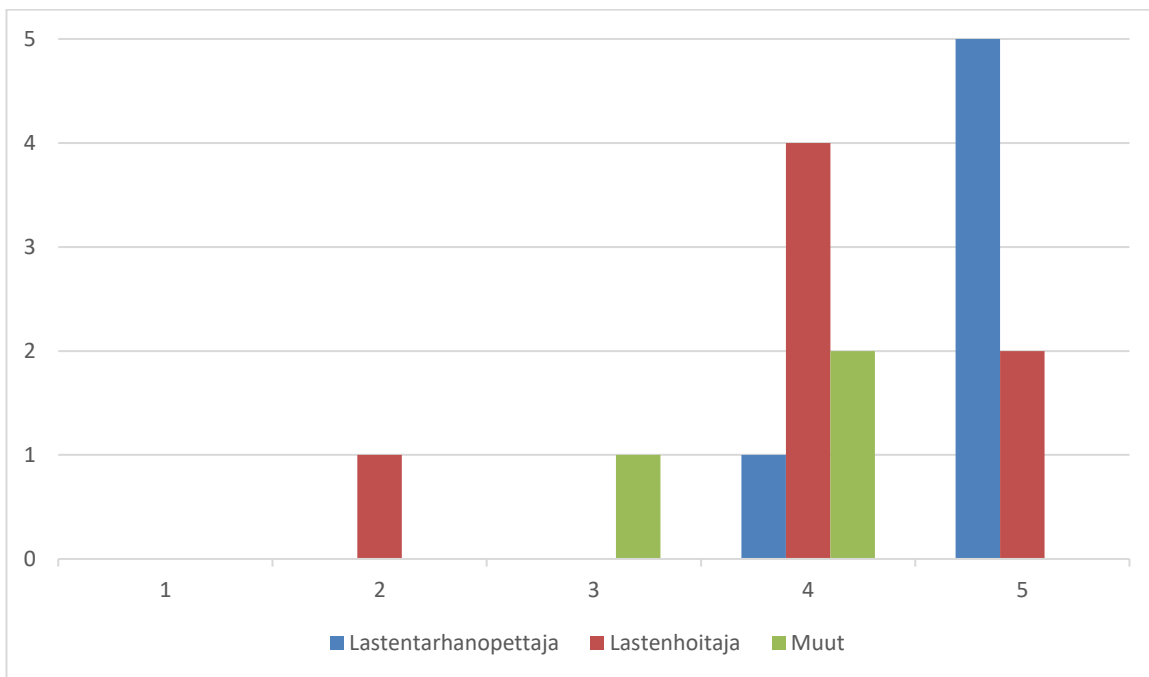
**Ajatuksia vapaasti:**

Kiitos vastauksista!

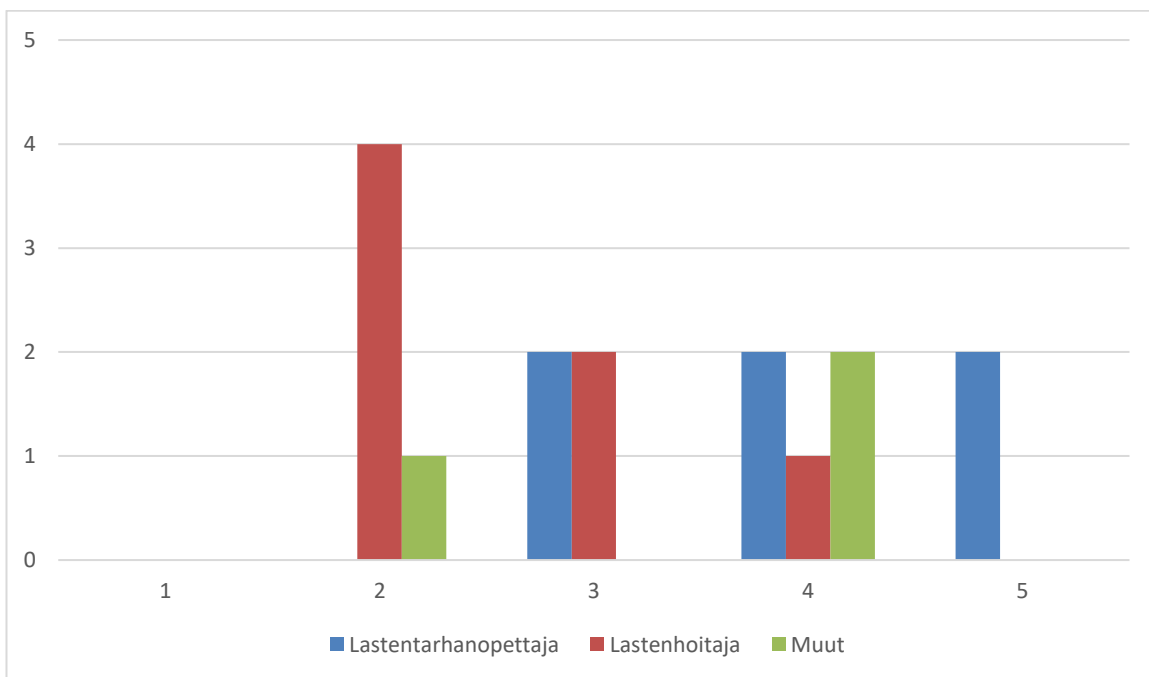


**TIIMITYÖ**

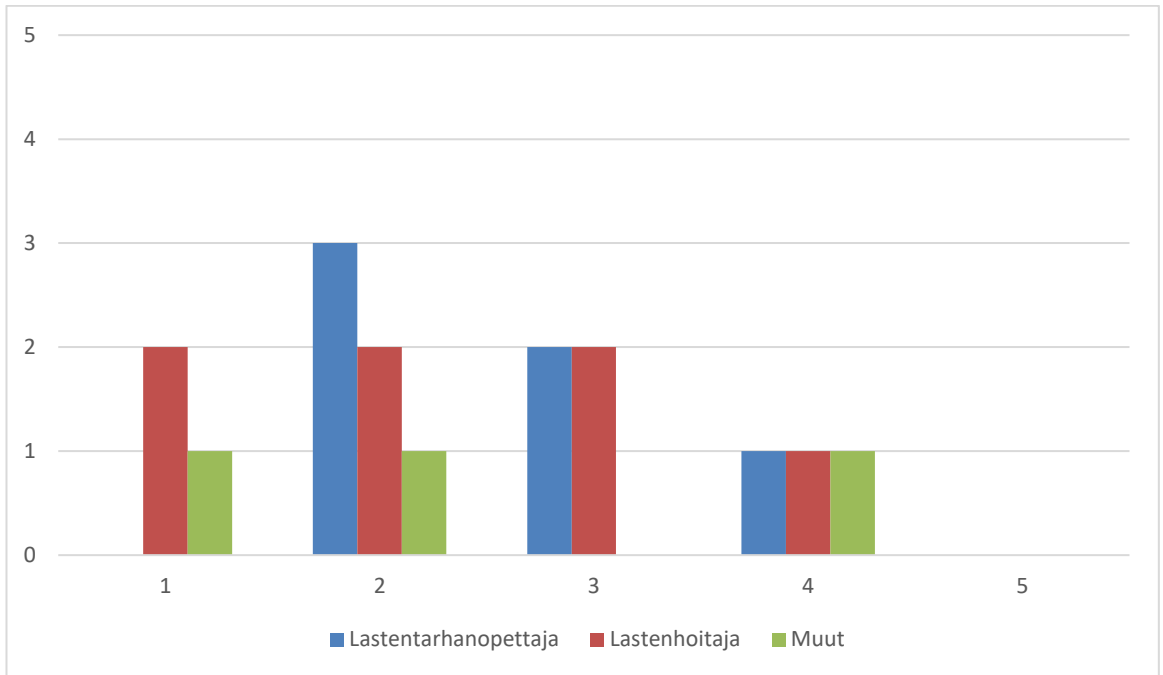
## 1. Tiimisopimus tehdään joka toimintakauden alussa



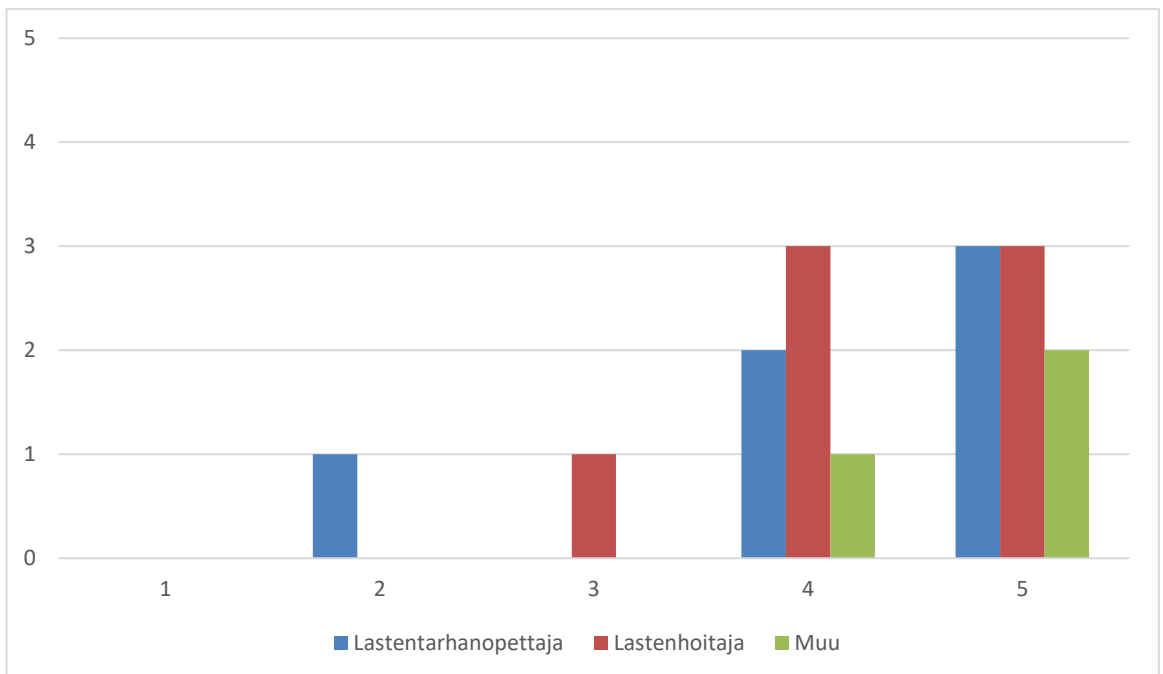
## 2. Tiimisopimuksen tekemiselle on varattu riittävästi aikaa



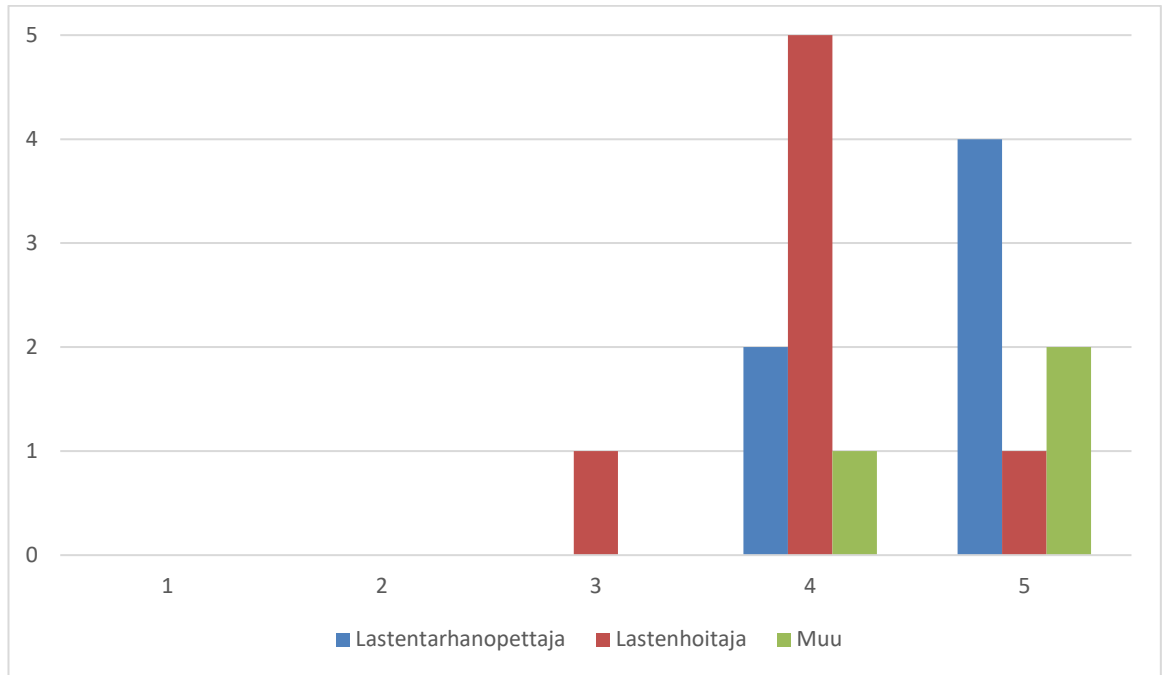
3. Tiimisopimuksessa sovittujen asioiden toteutumista tarkastetaan tai arvioidaan vähintään kerran vuodessa



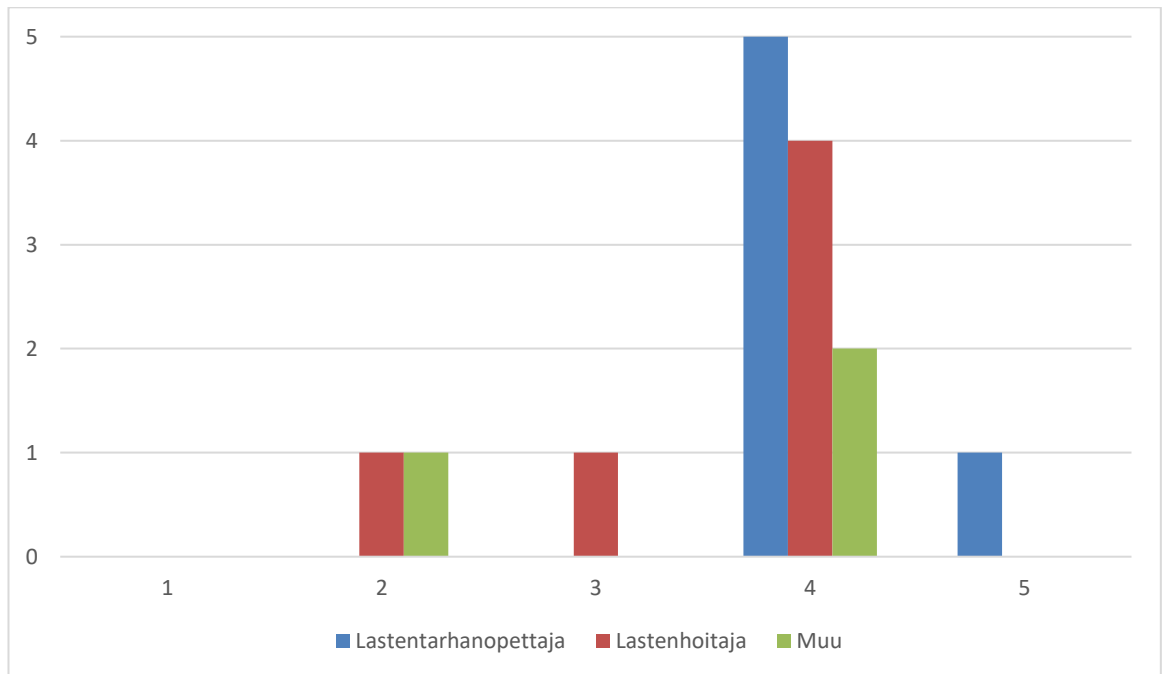
4. Koen tiimisopimuksen tekemisen tarpeelliseksi joka toimintakauden alussa



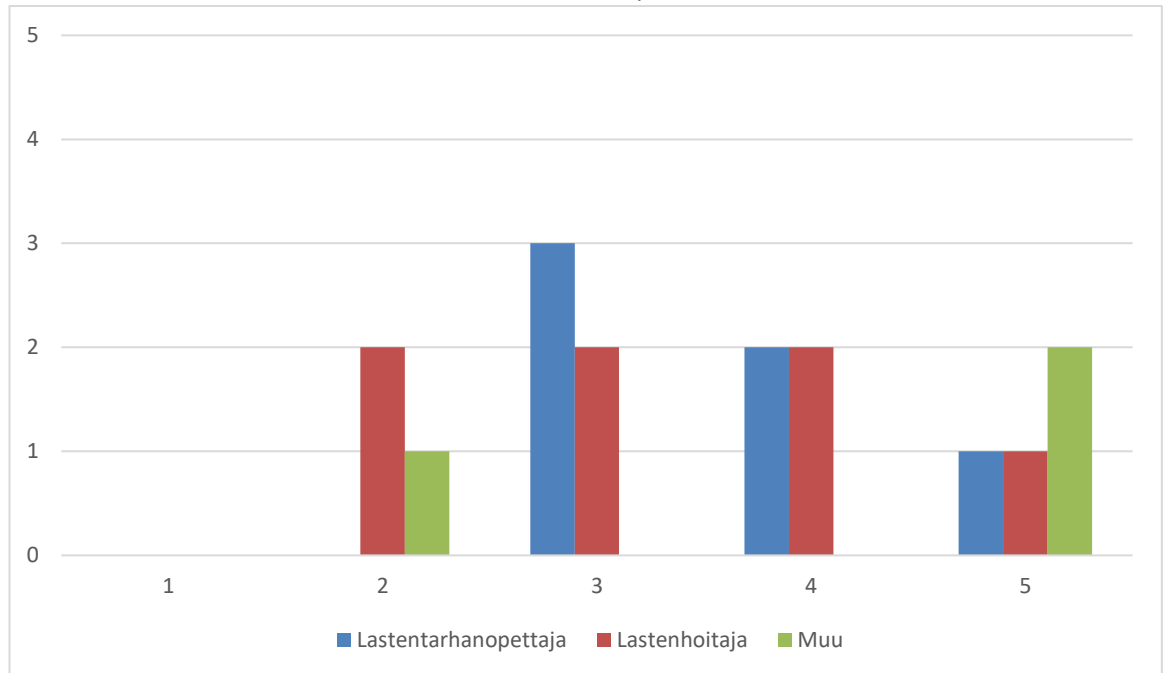
5. Kaikki tiimimme jäsenet osallistuvat ja sitoutuvat suunnitellun toiminnan toteutukseen



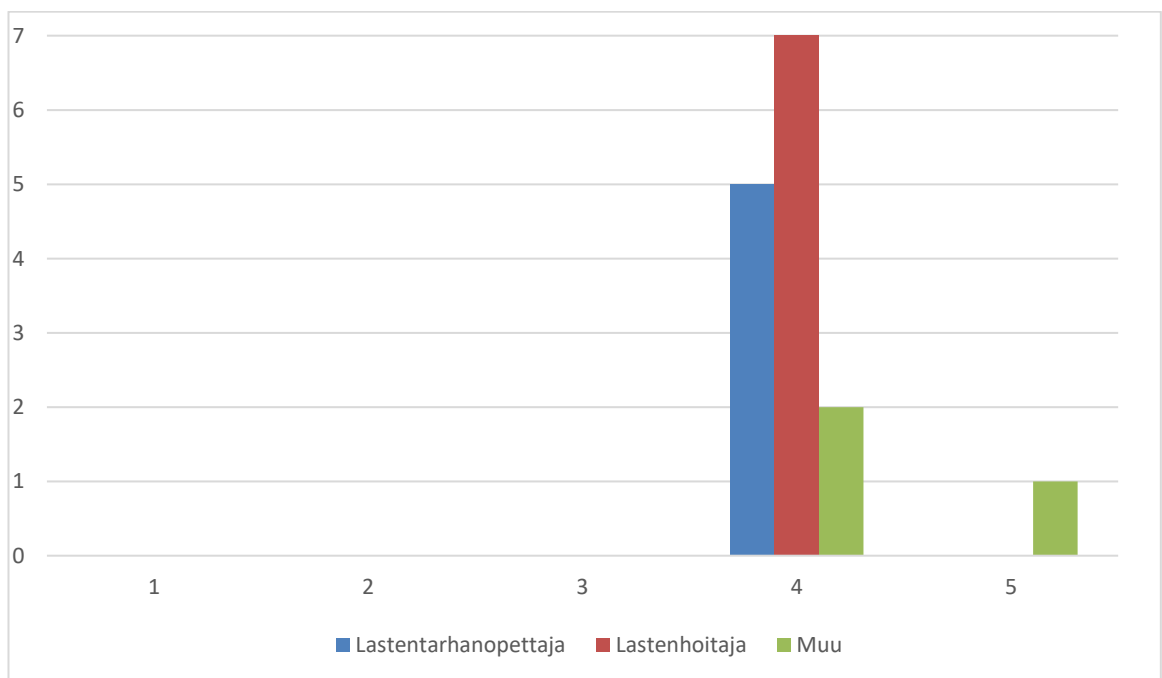
6. Tiimimme jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteisiin toimintatapoihin



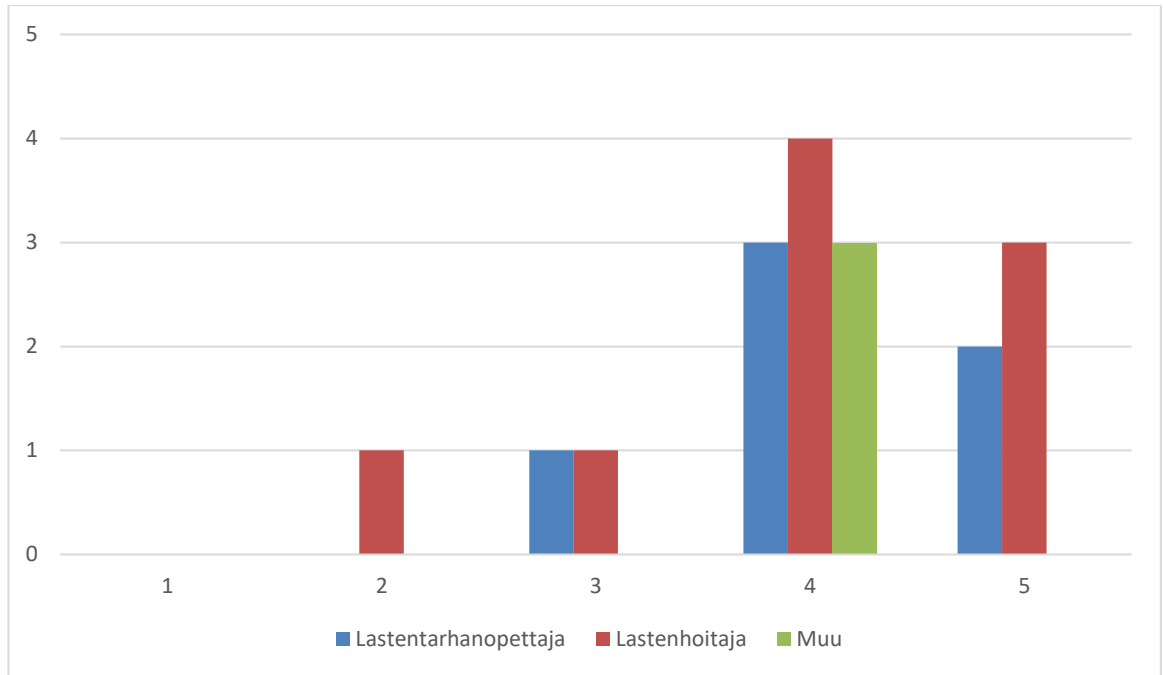
7. Tiimin mahdolliset ristiriidat ratkaistaan kaikkien osapuolten läsnä ollessa



8. Jokaisella tiimimme jäsenellä on selkeä rooli sekä vastuualue(et)



### 9. Ryhmässämme on toimivat pienryhmäkäytännöt

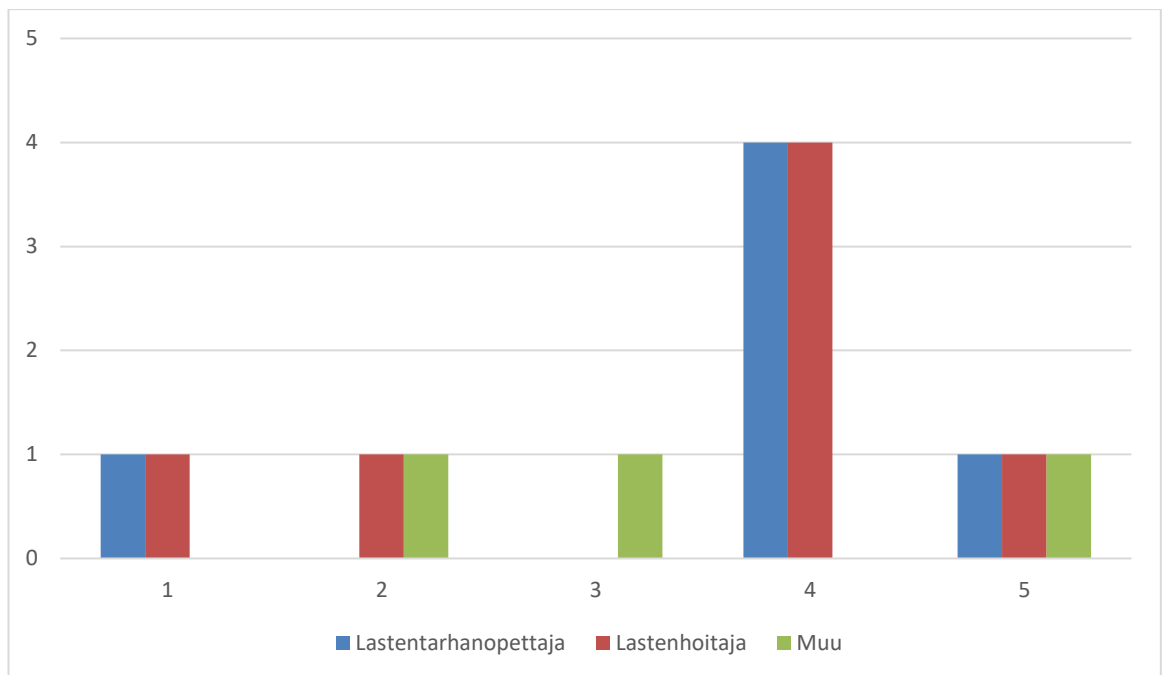


#### **Kysymyksiä, ajatuksia tai kehittämisideoita tiimityöhön liittyen:**

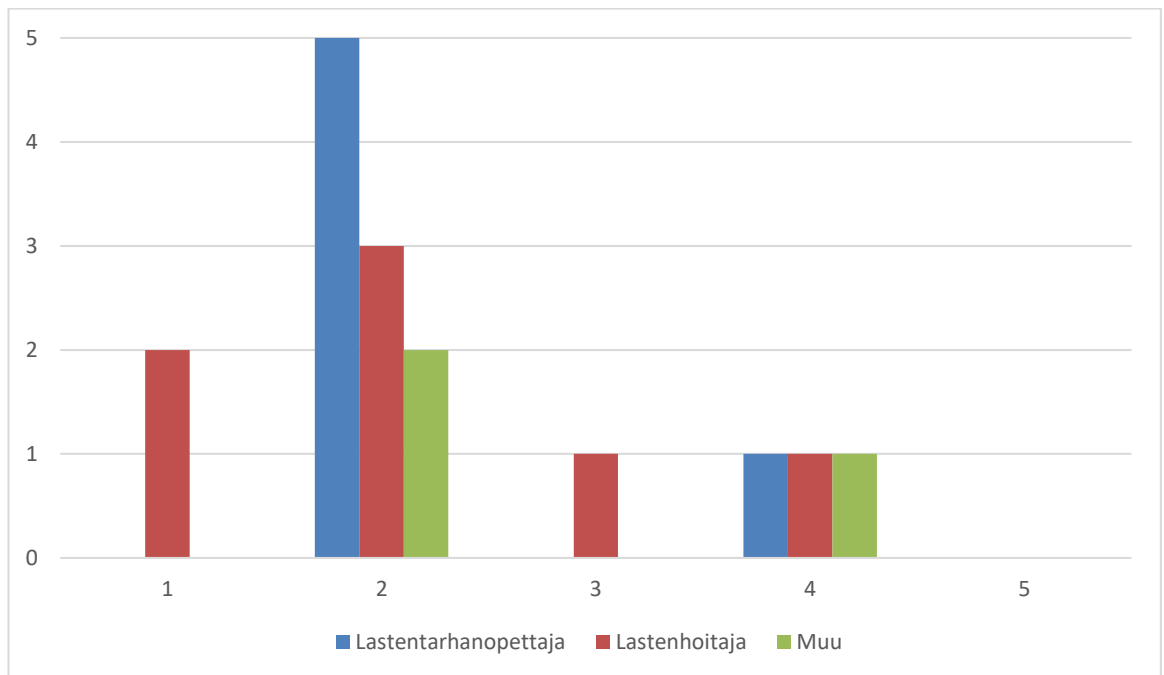
”Tiimisopimus tehdään hätäisesti tiimipalaverissa, muiden asioiden ohella. Mutta tähän ei kuitenkaan olla ”palattu” toimintakauden aikana vaan se on jäänyt ”mappiö:hön”.” (LH)

### **PALAUVERIKÄYTÄNTEET**

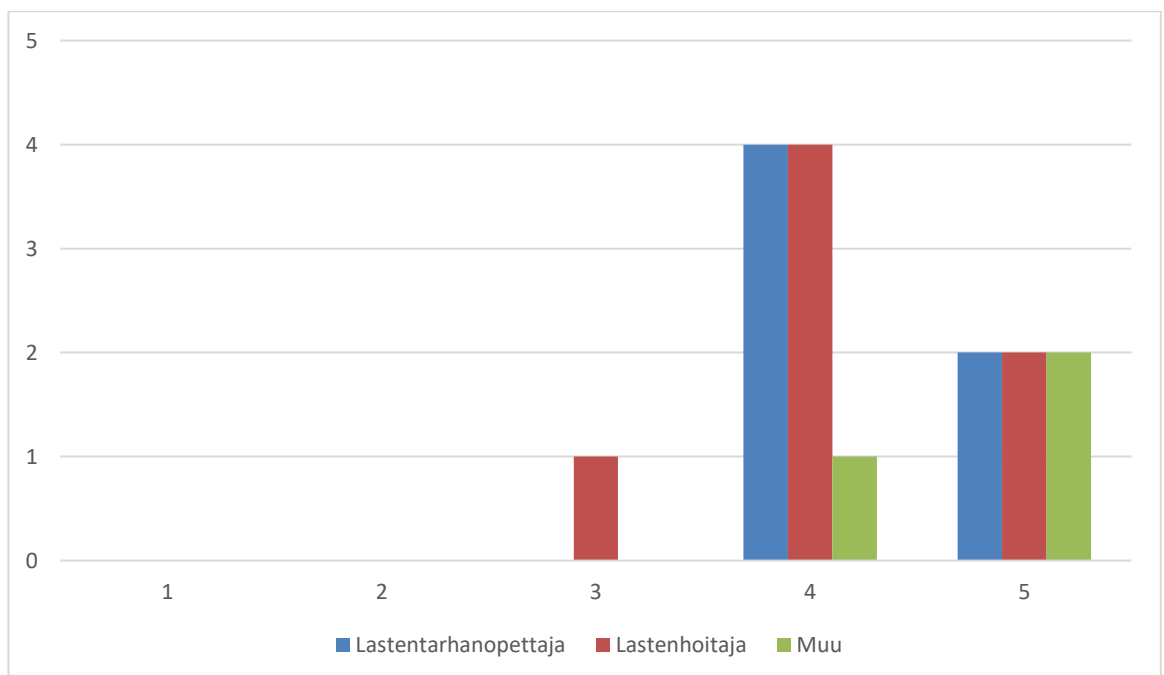
#### 10. Tiimipalaverimme toteutuu aina sovitusti



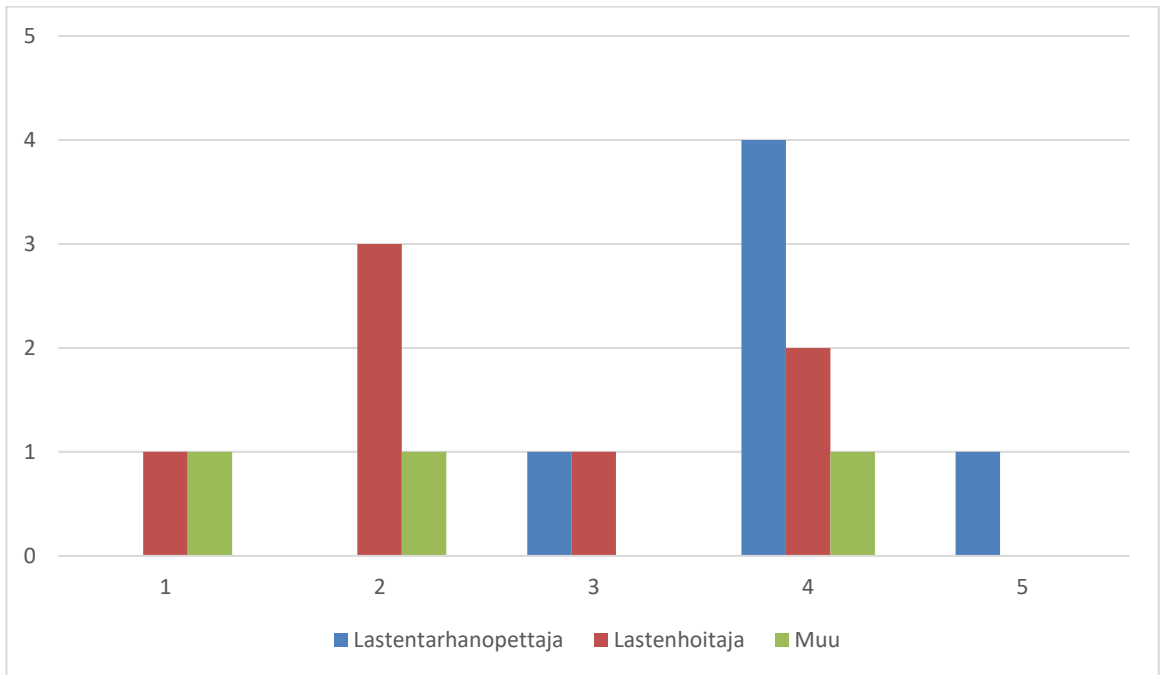
### 11. Tiimipalaveriin suunniteltu aika on riittävä



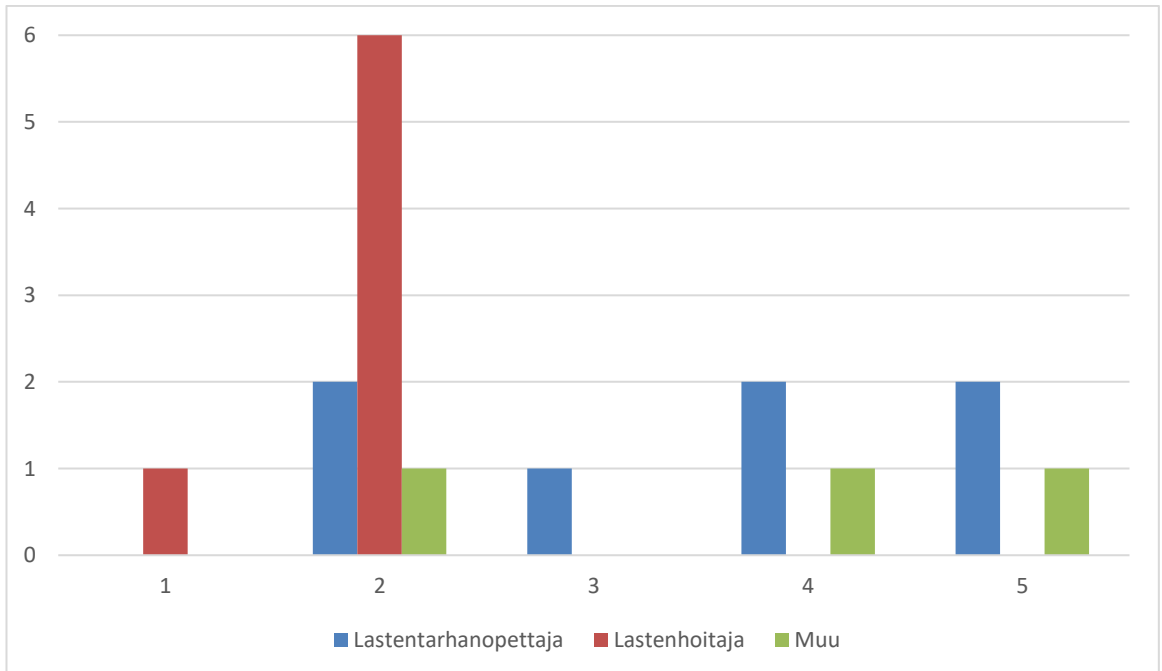
### 12. Tiimipalaverissa sovituista asioista pidetään kiinni



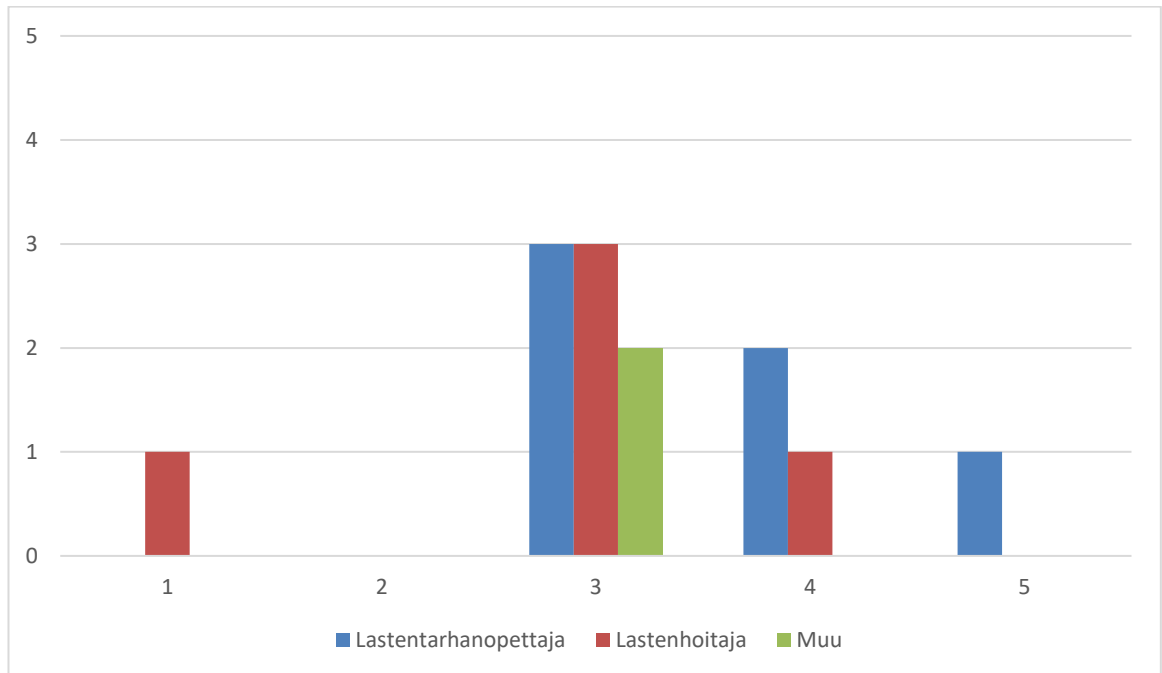
13. Tiimipalaverimme sisältö on etukäteen suunniteltu



14. Tieto kulkee päiväkodissämme hyvin jokaiselle työntekijälle (esimerkiksi palavereissa sovitut asiat)



## 15. Pedatiimi on koettu talossamme tarpeelliseksi työvälineeksi



### **Kysymyksiä, ajatuksia tai kehittämisideoita koskien palaverikäytänteitä:**

”Olemme pystyneet pitämään tiimipalaverin lähes joka viikko. Avustus sujuu hyvin naapuriryhmän kanssa.” (LTO)

”Palaverissa sovituista asioista pystyy lukemaan palaverivihosta, joten niistä saa tietoa. Muita tärkeitä päiväkodin asioita (joista ei puhuta palavereissa, tai ovat ajankohittaisia muuna aikana) jää usein kuulematta.” (LTO)

”Tiimipalaveriaika on yleensä riittävä, muutaman kerran ei ole ehditty käydä läpi kaikkia suunniteltuja asioita.” (LTO)

”Pedatiimit vasta vakiintumassa käytäntöön. Pedatiimin asiat pitäisi paremmin saattaa kaikkien tiedoksi.” (LTO)

”(Tieto) ei kulkeudu, jos et itse ole aktiivinen. Palaverivihosta voi lukea sovituista asioista.” (LTO)

”Joskus riittää (tiimipalaveriin varattu aika), mutta ei aina.” (LTO)

”Pedatiimit ok, ehkä enemmän toivoisi sinne vapaata keskustelua mieltä askarruttavista asioista, kuin etukäteen suunniteltuja aiheita. Useimmat aiheet jääneet puolitiehen, kun niistä ei ole ehditty talon palavereissa keskustelemaan koko henkilökunnan kanssa. Talon palaverit koen todella tärkeiksi kerran viikossa!!!” (LTO)



”Tiimipalaveri voisi olla pidempi (nyt on 1h), monenlaista asiaa on kuitenkin aina.”  
(LTO)

”Pedatiimi enemmän jokaisen ammattiryhmän asiaksi; nyky muodossa korostuu herkästi ajatus ’kahden kerroksen väestä’, vaikka tieto käsitellyistä asioista kaikille me neekin (tai ainakin pitäisi mennä).” (LTO)

”Koko talon palaverit jäävät toisinaan pitämättä kokonaan, koska pedatiimi on samaan aikaan.” (LH)

”Kerran viikossa toteutunut tiimipalaveri ei ole riittävä, kun aikaa on vain noin tunti ja asiaa olisi kyllä paljon pidempäänkin keskusteluun (tiimipalaveri on lähes ainoa mahdollisuus, missä voidaan ’vapaasti’ puhua työasioista).” (LH)

”Pedatiimissä on edustettuna vain lto:t, mutta myöskin (ainakin) satunnaisesti siihen voisi osallistua hoitajat/avustajat, vaikka onkin ilmeisesti tarkoitettu ’pedagogiopettajille’. Muistiot niistä kaikkien luettavissa, mutta kuullun mukaan siellä jutellaan myös henkilöstöasioista.” (LH)

”(Pedatiimi) häiritsee talonpalavereja; niitä on suht usein ja syrjäyttävät talonpalaverit.” (LH)

”Tiimimme toimii ja sovitusta asioista pidetään kiinni. Ryhmässä tieto ja tiedottaminen toimivat, talon sisällä muuten kyllä tiedonkulku ongelmana.” (LH)

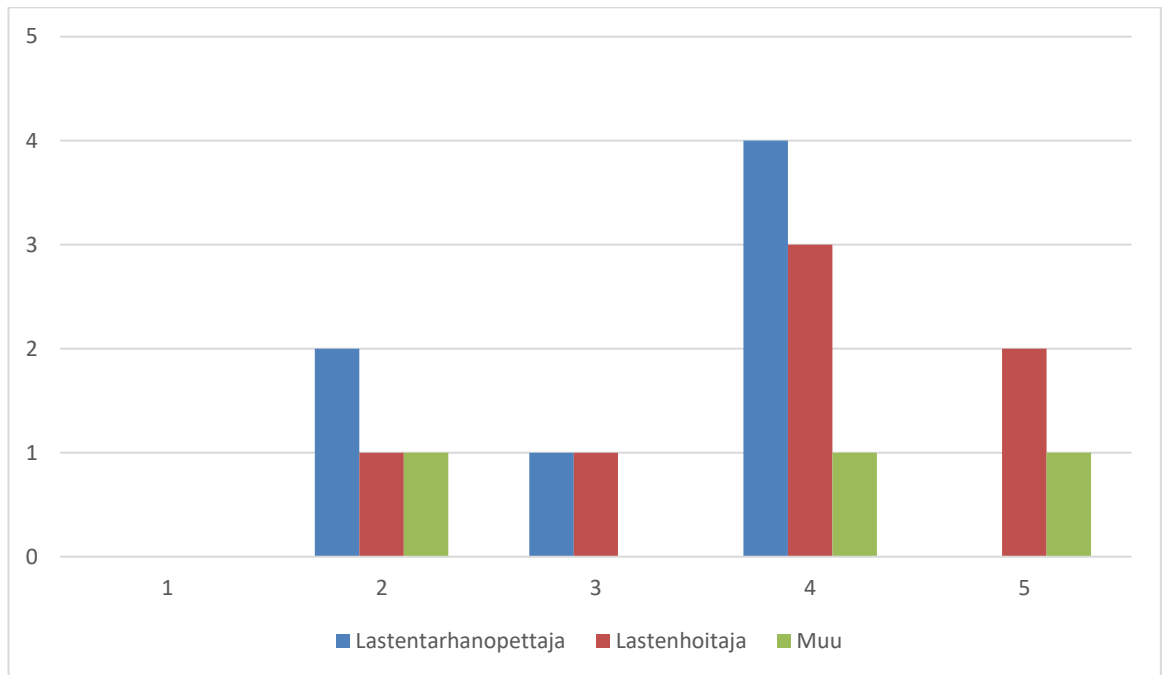
”Pedatiimin pitäminen hankaloittaa talonpalaverin pitämistä ja talonpalaveri on monesti jätetty pitämättä. Pedatiimistä saamme luettavaksi muistion, mutta suusanallista kommentointia emme siitä saa..” (LH)

”Tiimipalaveri toteutuu useimmiten sovittuna ajankohtana, mutta vaatii paljon apua muilta tiimeiltä toteutuakseen.” (MUU)

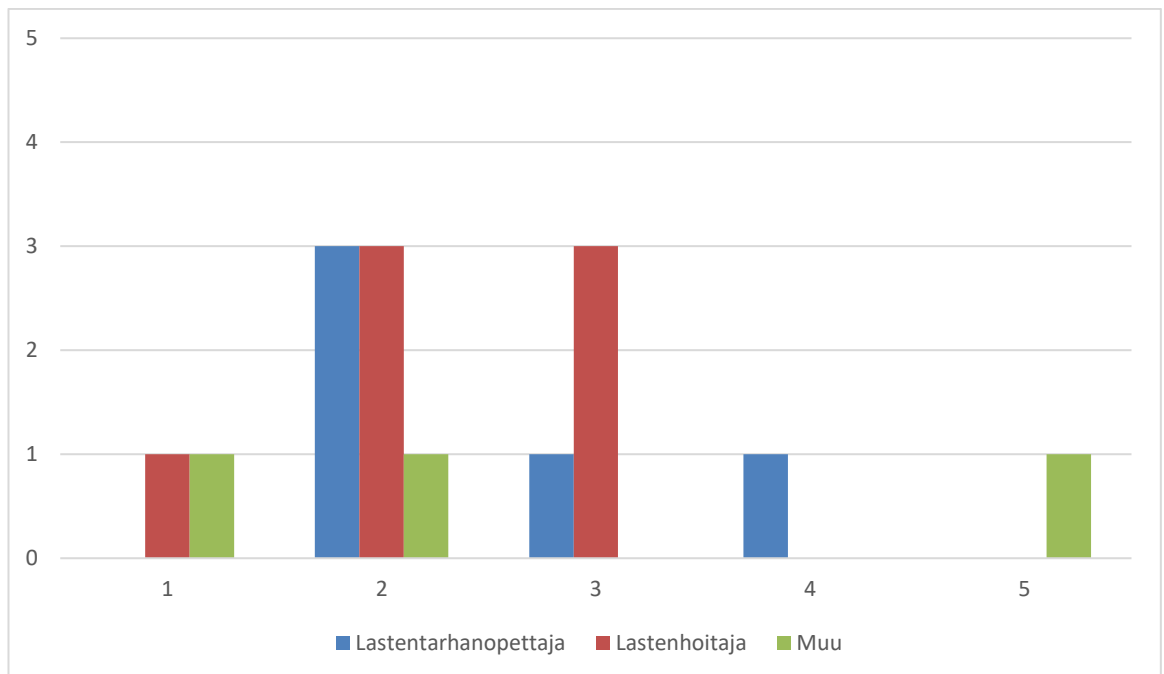
”Iltapalavereja silloin tällöin, että kaikki saisivat osallistua.” (MUU)

## YHTEISÖLLISYYS

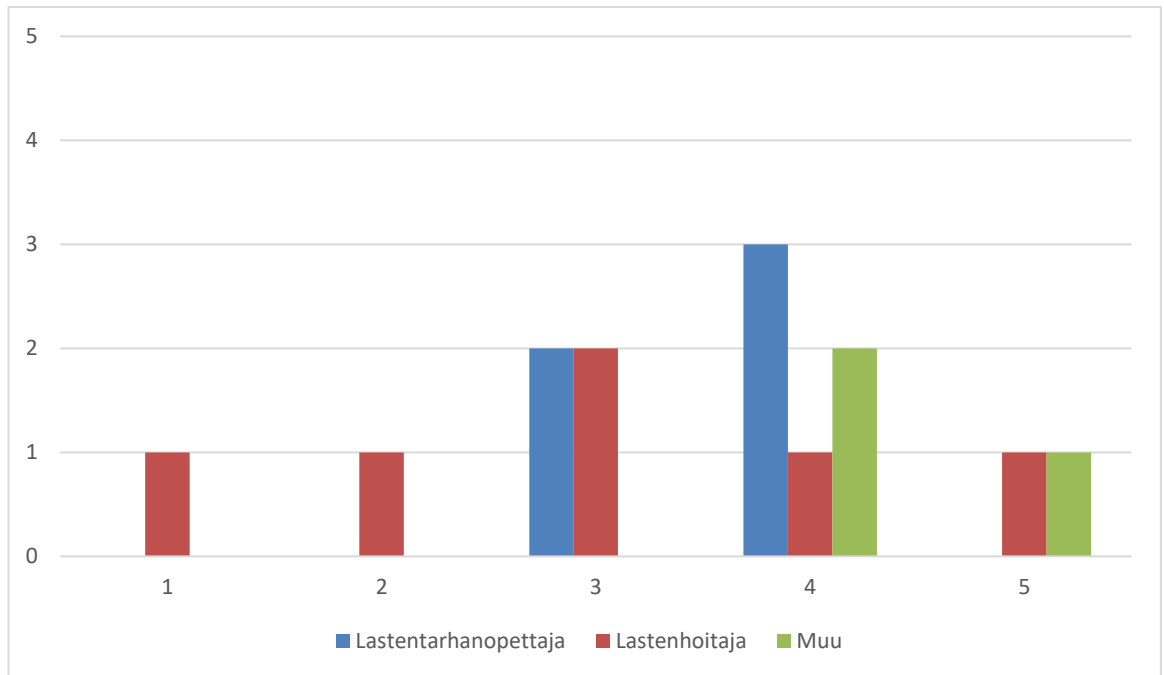
### 16. Työilmapiirimme on hyvä ja avoin



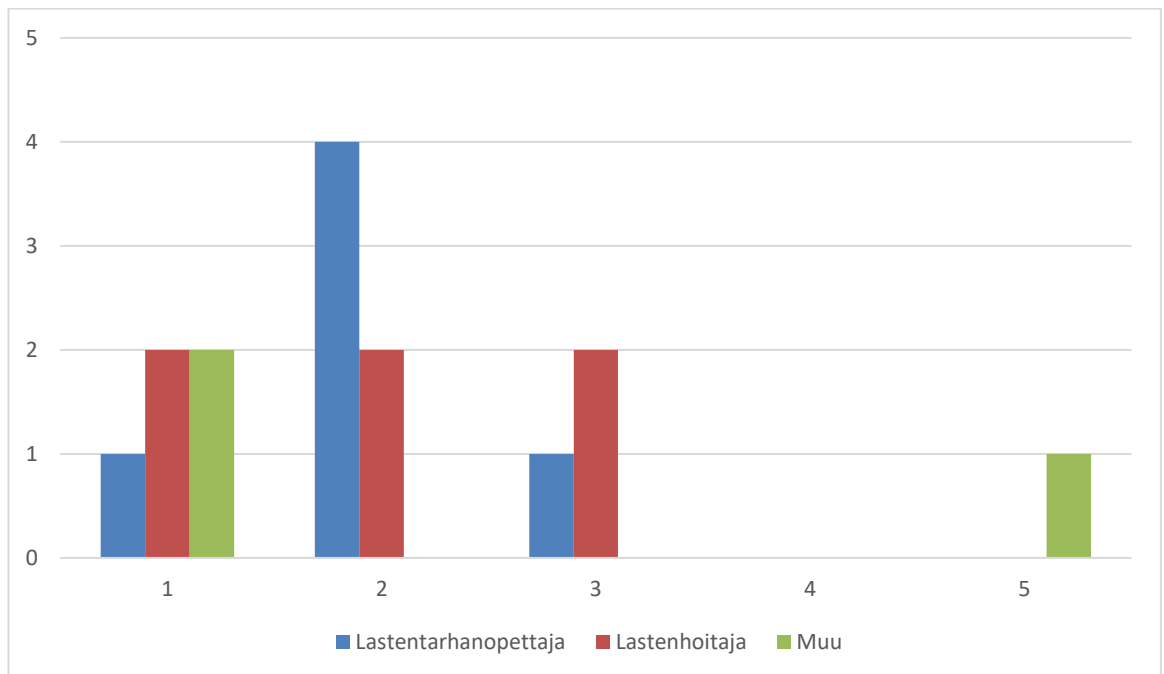
### 17. Olemme yhteisöllinen päiväkotiyhteisö (hyvä ME- henki, säännölliset koko talon yhteiset tapahtumat, yhteiset periaatteet ja toimintatavat)



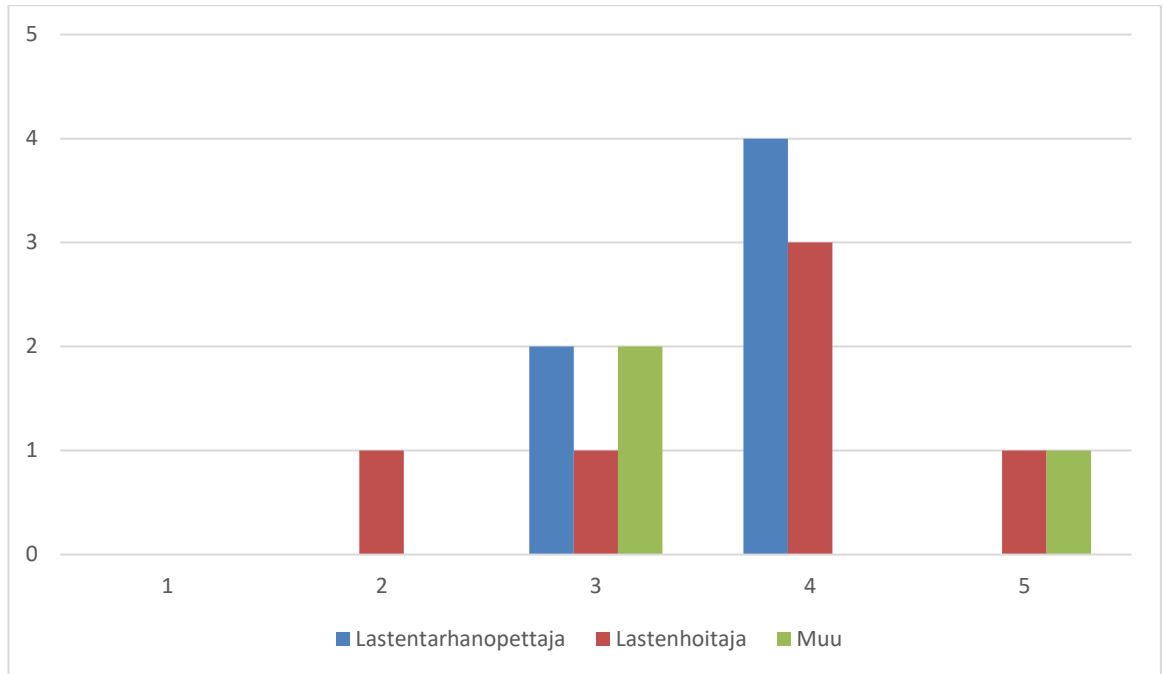
18. Tarvittaessa työntekijät siirtyvät toiseen ryhmään avuksi (esimerkiksi pukemistilanteissa)



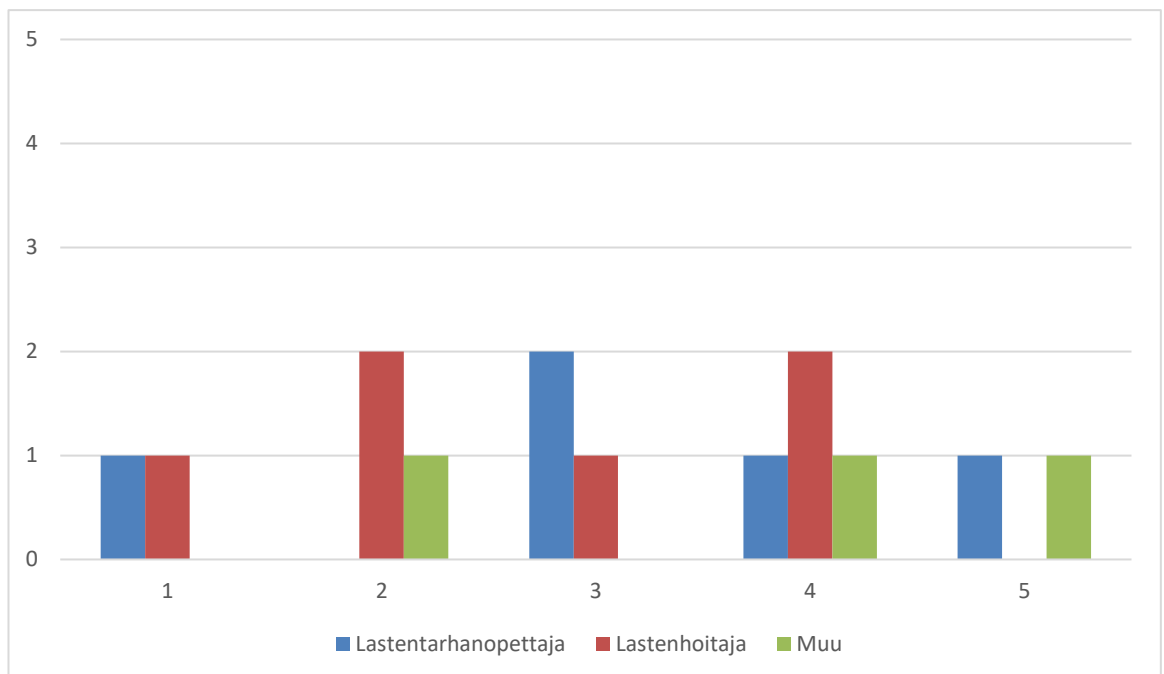
19. Päiväkodissamme järjestetään säännöllisesti yhteisiä tapahtumia (esimerkiksi retket, yhteiset tuokiot salissa jne.)



20. Kaipaen arkeen enemmän yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutustilanteita muiden ryhmien työntekijöiden kanssa



21. Työvuorokierto on toimiva ja resurssit ovat riittävät koko päivän ajan



**Ajatuksia, kysymyksiä tai kehittämissideoita yhteisöllisyyteen liittyen:**

”Työilmapiiri ei ole mielestäni kovinkaan hyvä.” (LTO)

”Toisten ryhmien asioita/tekemisiä arvostellaan ja puututaan toisinaan sopimattomalla tavalla.” (LTO)

”Pääsääntöisesti työporukka on avointa ja kaikki toimii hyvin, asioista pystytään pääsääntöisesti keskustelemaan, mutta ei aina.” (LTO)

”En välttämättä kaipaa arjessa enempää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutustilanteita muiden ryhmien työntekijöiden kanssa. Mielestäni tarkoitus on keskittyä oman ryhmän lasten kanssa toimimiseen.” (LTO)

”Apua pyytäessä sitä on saanut.” (LTO)

”Vuorovaikutustilanteita muiden ryhmien aikuisten kanssa vähäistä, ei ehdi...” (LTO)

”Ei säännöllistä (yhteiset tapahtumat).. Joskus kun vieraileva ”tähti” käy esiintymässä.” (LTO)

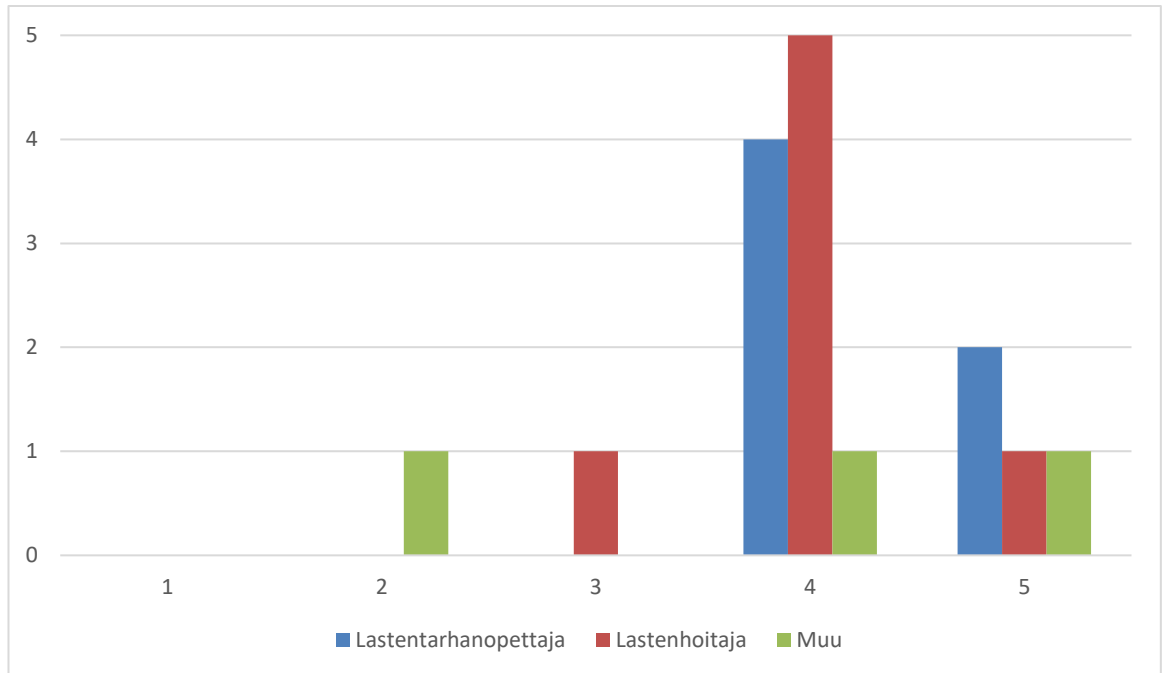
”Päiväkodin yhteisöllisyys viime vuosina heikentynyt selvästi! Säästösyistä viimeisetkin yhteiset tilaisuudet (esim. pikkujoulut ym. me-henkeä nostattavat) poistuneet. Talon yhteisiä tapahtumia ei juurikaan ole. Työ on todella uuvuttavaa, eikä yhteiseen enää riitä aikaa eikä voimavaroja! Energia menee siihen, että saa edes sen oman ryhmän toimimaan. Resurssit ei aina riitä koko päivää (esim. iltapäivät, kun yksi tiimistä jo lähtenyt).” (LTO)

”Työilmapiiri ja me-henki puutteellisia, ryhmän henki hyvä, mutta koko talossa ’kyräily’ ilmapiiri.. Katkeria ja kateellisia, yhteis- ja me-henkeä pitäisi ehdottomasti olla ja kipeästi työyhteisö tarvitsisikin tähän apua. Esimieskin voisi omalta osaltaan parantaa työilmapiiriä ja omaa asennettaan, välillä tuntuu, että täällä on vain ’lauma kärtyisiä naisia’ ja olennainen unohtuu...lapset!” (LH)

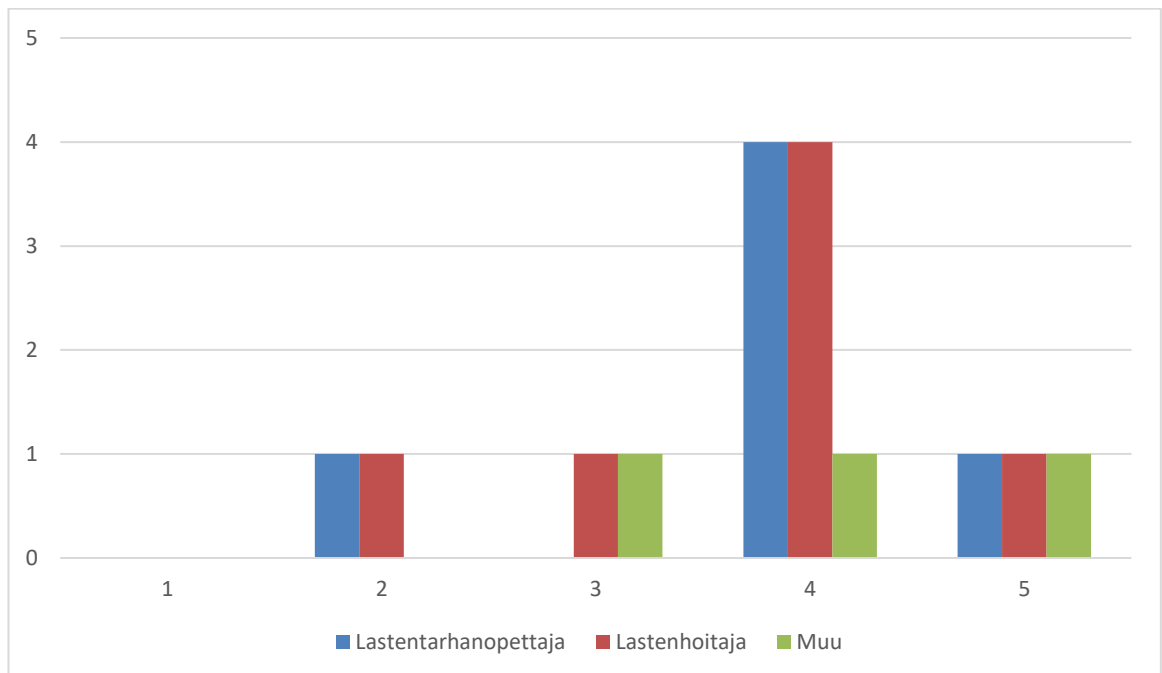
”Koko talon työilmapiiri on surkea. Pahan puhumista selän takana. Toisen ryhmän toimintatapojen kyseenalaistamista, niin epäsuorasti kuin kasvotustenkin.” (MUU)

## TYÖHYVINVOINTI

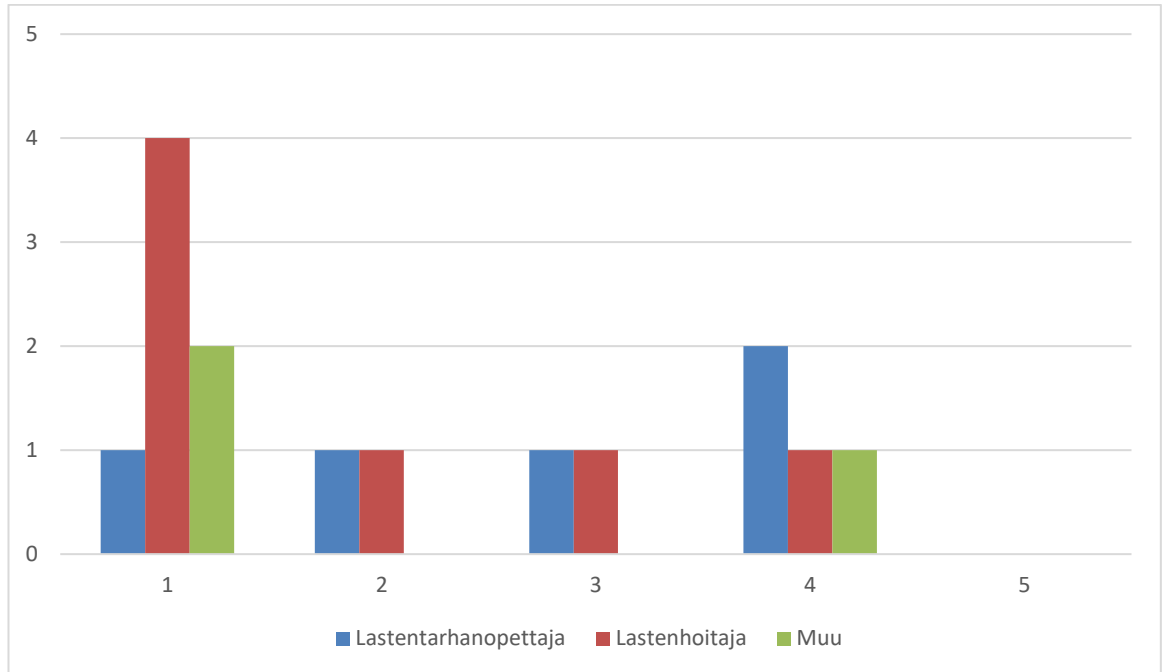
### 22. Käännyn esimiehen puoleen mieltäni askarruttavissa asioissa



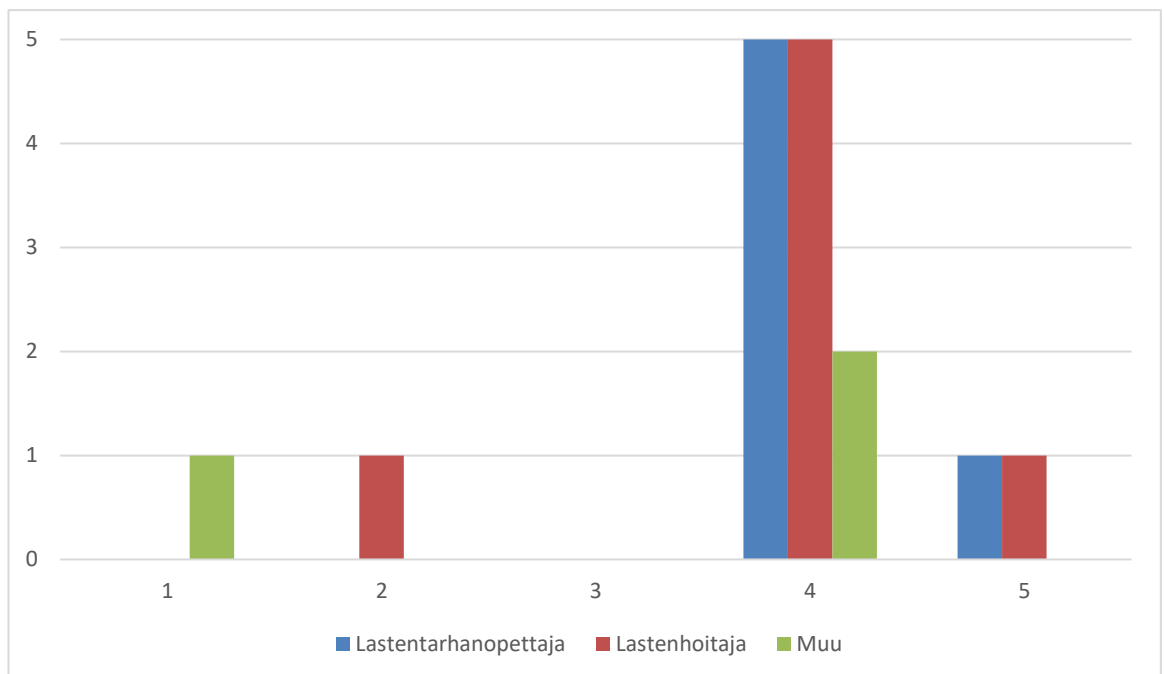
### 23. Saan esimieheltä tarvittaessa apua ja tukea mieltä askarruttaviin asioihin



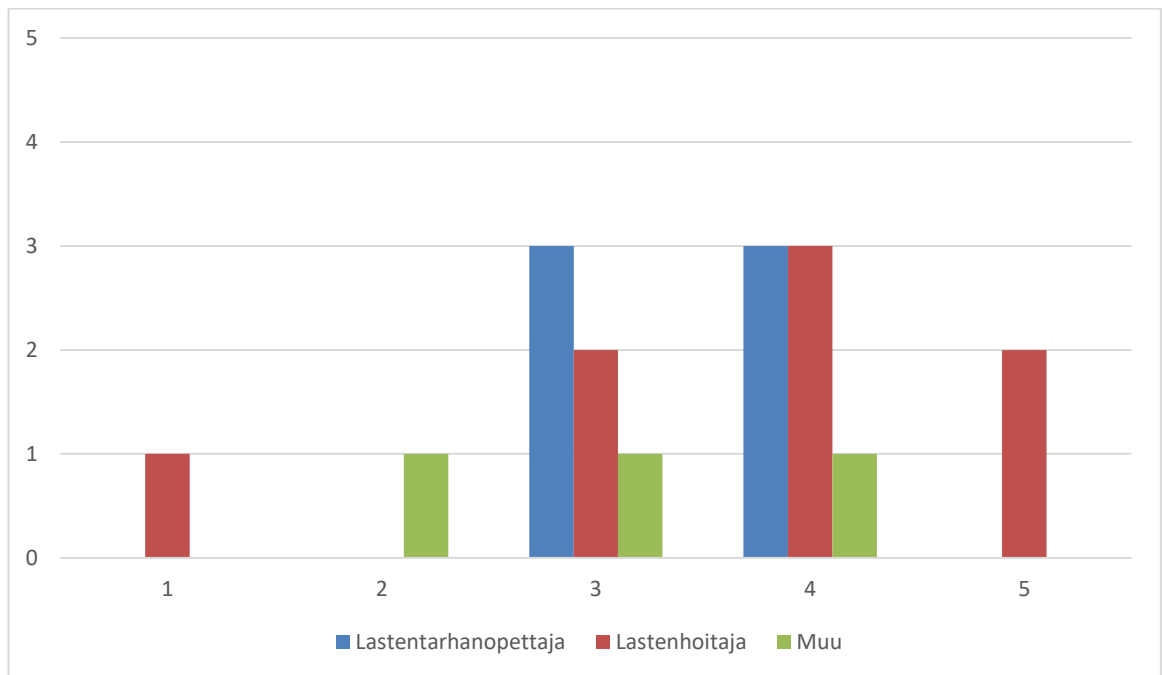
24. Ehdin päivittäin pitämään lyhyen tauon pois lapsiryhmästä



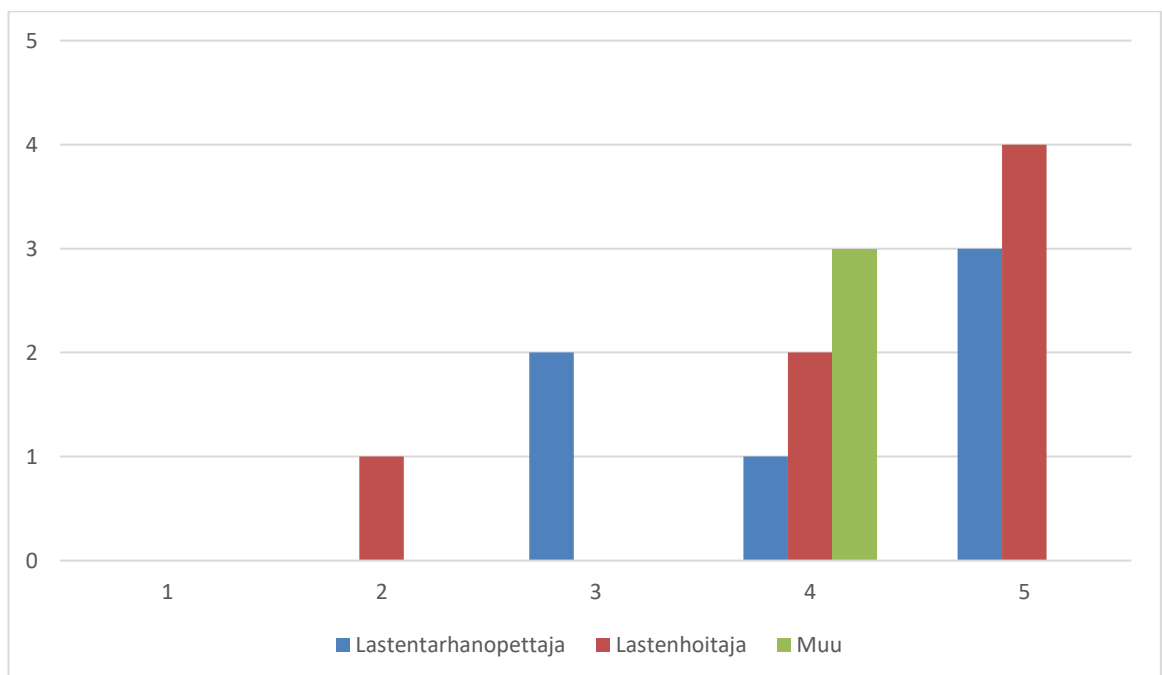
25. Tiimimme toimii hyvin ja auttaa jaksamaan arjessa paremmin (vertaistuki, selkeät vastuunjaot, yhteen hiileen puhaltaminen)



## 26. Koen jaksavani työssä hyvin



## 27. Minulla on keinoja huolehtia omasta työssäjaksamisestani



### Ajatuksia vapaasti:

”Työ tuntuu kuormittavalta.” (LTO)

”Voimavarat vähissä toukokuussa.” (LTO)

”Muutoksia paljon pienen ajan sisällä → työaika, tapa toimia...suunnittelu..” (LTO)



”En juurikaan poistu lapsiryhmästä, nyt pitää järjestää pieni hetki tauolle, SAK:lle! Aina potee huonoa omatuntoa” (LTO)

”Suunnitteluajan siirto työpaikalle aiheuttanut runsaasti työpahoinvointia, ja vaikuttanut oleellisesti jaksamiseen ja motivaatioon. LTO-pohjaiset esimiehet eivät tässä ajattele/kuuntele yhtään työntekijöitä, vaikka oman taustansa takia luulisi niin olevan. Iso epäluottamuslause meille LTO:lle ja hankaloittaa sekä meidän työtä, että koko päiväkodin toimintaa (mm.tilat).” (LTO)

”Esimies voisi kyllä enemmän käydä ryhmissä.” (LH)

”Aina ei esimies kyllä anna tukea, vaan pitää oman (välillä) tiukan kantansa asiasta.” (LH)

”Minulla paljon kipuja, jotka ’tekevät’ työssä olemisen usein haastavaa.” (LH)

”On vaikea puhaltaa yhteen hiileen, kun on niin erilainen arvomaailma. Peräänkuulutetaan myös toisen ihmisen, niin lapsen kuin aikuisenkin arvostamista ja ystävällistä käytöstä.” (LH)

”Riittämättömyyden tunne vaivaa usein, kun ei pysty tekemään työtään niin hyvin, kun haluaisi johtuen mm. resursseista. Tämäkin vaikuttaa työssäjaksamiseen.” (LH)

”Esimieheltä toivoisin enemmän ’näkyvyyttä’ → jalkautuisi ryhmään välillä, me -hengen luomista ja yhteisöllisyyden parantamista. Tukea, puolustusta ja avoimuutta työntekijöitään kohtaan.. Toivoisin, että täällä oltaisiin ’samassa kerroksessa kaikki’, nyt ollaan ’kahden kerroksen väkeä’ ja oma ammatillinen koulutus tuntuu olevan ’aliarvostettua’ kaiken pedagogisen kasvatuksen alla. Onneksi ryhmätiimimme toimii, kaikkia arvostetaan ja meillä on hyvä huumorillinen henki, se auttaa paljon... Vaikka alanvaihtokin on käynyt mielessä..”(LH)

”Aina ei kemiat kohtaa ja toisinaan yksi ihminen voi myrkyttää koko tiimin/talon. Kun oppii päästämään osan jutuista toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos, pärjää työsään.” (MUU)

MITKÄ TEKIJÄT VAIKUTTAVAT TYÖHYVINVOINTIIN?

AVOIMUUS EI TARVITSE OLLA YKSIN

YLEINEN HÖPÖTTELY

VUOROVAIKUTUS MUIDEN AIKUISTEN KANSSA

JOUSTAMINEN HUUMORI

TIEDONKULKU

OMAA TYÖHÖN VAIKUTTAMINEN

RIITTÄVÄT RESURSSIT TAUOT

SELKEÄT TEHTÄVÄNJAOT

AJANKÄYTTÖ ARVIOINTI

ITSENSÄ JOHTAMINEN

*Pidetään huolta itsestä, työkaverista, esimiehestä,*

*vanhemmista ja tietysti lapsista*