

# Tiimin toimivuus ja pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa

Mari Nurmi, Iida Pyötsiä & Petra Pääkkö





2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Tiimin toimivuus ja pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa

Mari Nurmi, Iida Pyötsiä, Petra Pääkkö

Sosionomi AMK

Opinnäytetyö

Joulukuu, 2020

Mari Nurmi, Iida Pyötsiä & Petra Pääkkö

**Tiimin toimivuus ja pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Vuosi

2020

Sivumäärä

57

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa varhaiskasvatuksen tiimityöstä tiimin toimivuuteen sekä pedagogiseen johtajuuteen liittyen. Opinnäytetyön tekijöiden työkokemus varhaiskasvatuksesta on osoittanut, että tiimityön merkitys korostuu toteutettaessa laadukasta varhaiskasvatusta. Ajankohtaisten muutosten, uuden varhaiskasvatuslain sekä tarkentuneiden työnkuvien myötä varhaiskasvatuksen kentällä on entistä suuremmissa roolissa tiimin toimivuus ja varhaiskasvatuksen tiimin eri jäsenten selkeät roolit. Viitekehyksenä käytimme sosiaalipsykologista teoriaa tiimin toimivuudesta sekä opettajajohtajuuden teoriaa pedagogisesta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Tiimiä tarkasteltiin tiimin määritelmän sekä tiimin rakenteen kautta, kun taas pedagogista johtajuutta tutkimme varhaiskasvatuksen opettajan roolin näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen kanssa ja yhteistyökumppanimme toimi Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämispäällikkö. Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto tutkimukseen saatiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, jolla kerättiin kokemuksia varhaiskasvatuksen opettajilta sekä lastenhoitajilta aiheeseen liittyen. Tuloksista kävi ilmi, että opettajajohtajuus on parantanut tehtävää tiimityötä ennen kaikkea selkeyttämällä kaikkien tiimin jäsenten työnkuvia. Toimiva tiimi tarvitsee selkeät yhtenäiset tavoitteet ja käytänteet, joiden avulla voidaan luoda pohja toimivalle työyhteisölle, johon on helppo sitoutua.

Tämän tutkimuksen avulla saatiin tietoa tiimin toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä pedagogisen johtajuuden merkityksestä varhaiskasvatuksessa. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi koonti toimivan tiimin rakentumisesta, jonka pohjalta kehitettiin tiimityön arviointilomake. Työelämän yhteistyökumppanit varhaiskasvatuksessa voisivat käyttää arviointilomaketta hyödyksi tiimityön kehittämiseen.

Asiasanat: Tiimityö, pedagoginen johtajuus, varhaiskasvatus

Mari Nurmi, Iida Pyötsiä & Petra Pääkkö

**Team Functioning and Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care**

Year                      2020    Pages                      57

---

The purpose of this Bachelor's thesis was to receive information about teamwork in early childhood education and care (ECEC) related with team functioning and pedagogical leadership. The work experience of the thesis authors in early childhood education and care has shown that the importance of teamwork is emphasized in the implementation of quality early childhood education. With the current changes in the new Early Childhood Education Act and more detailed job descriptions, functioning of the team and clear roles of the different members of the early childhood education and care team will play an even greater role. Social psychological theory of team functioning was used as a frame of reference together with teacher leadership theory of pedagogical leadership in ECEC. The team was examined through the team definition as well as the team structure while pedagogical leadership was examined from the perspective of the ECEC teacher's role.

The research was carried out in collaboration with the city of Vantaa early childhood education and care. Our partner was the ECEC development manager. This thesis was carried out as a qualitative research. The material for this research was obtained using an electronic questionnaire and experiences related to the topic were gathered from ECEC teachers and licensed nannies.

Our search results reveal that teacher leadership has improved teamwork in ECEC by clarifying the job descriptions of all team members. A well-functioning team needs clear and uniform goals and practices. With these you are able to lay the groundwork for a well-functioning work community to which it is easy to commit to. This research sheds light on the factors that impact how the team functions and the meaning of pedagogical leadership in ECEC. From the results of this thesis an form was made that based on the compilation of the factors that affect in functioning team. Working life partners could perhaps use the results and form made out of the results when they develop the teamwork in ECEC.

Keywords: Teamwork, pedagogical leadership, early childhood education and care

## Sisällys

1	Johdanto .....	10
2	Varhaiskasvatus .....	11
2.1	Varhaiskasvatusta ohjaava lainsäädäntö.....	12
2.2	Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.....	12
2.3	Vantaan varhaiskasvatussuunnitelma .....	13
3	Tiimin rakenne .....	14
3.1	Roolit .....	15
3.2	Normit, status sekä ryhmän koheesio.....	15
3.3	Viestintä .....	16
3.4	Tiimityöskentely varhaiskasvatuksessa .....	17
4	Pedagoginen johtajuus.....	17
4.1	Johtajuuden määrittelyä .....	18
4.2	Pedagogiikka varhaiskasvatuksessa.....	18
4.3	Varhaiskasvatuksenopettaja pedagogisena johtajana .....	20
5	Prosessin kuvaus .....	21
5.1	Laadullinen tutkimus.....	22
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	23
5.3	Aineiston analyysi.....	24
5.4	Kuvaus sisällönanalyysistä .....	25
6	Tulokset.....	26
6.1	Tiimin toimivuus .....	27
6.1.1	Toimiva tiimi varhaiskasvatuksessa.....	28
6.1.2	Mahdollisia haasteita .....	30
6.1.3	Tiimityön kehittäminen varhaiskasvatuksessa.....	31
6.2	Pedagogisen vastuun jakautumisen muutos kokemuksina.....	32
6.3	Varhaiskasvatuksen opettajan rooli .....	33
6.3.1	Positiiviset vaikutukset .....	33
6.3.2	Haasteet.....	35
6.3.3	Kehittäminen .....	36
7	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	37
8	Johtopäätökset tutkimuksesta .....	40
9	Pohdinta ja jatkokehittäminen .....	45
	Lähteet.....	47
	Kuviot.....	50
	Liitteet .....	51





## 1 Johdanto

Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle toimi mielenkiintomme erityisesti tiimin toimivuutta kohtaan. Sosiaalipsykologiassa keskiössä ovat ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus, jonka vuoksi valitsimme sosiaalipsykologisen näkökulman tutkimuksemme yhdeksi teoreettiseksi viitekehyyksi. Tämän kautta lähdimme tarkastelemaan tiimin rakennetta ja sen toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kaikilla meillä tämän opinnäytetyön tekijöillä on työkokemusta varhaiskasvatuksesta, joten pidimme luonnollisena lähteä suuntamaan myös opinnäytetyömme varhaiskasvatuksen pariin. Päiväkodissa työskennellessämme olemme toimineet myös erilaisissa tiimeissä. Meidän kokemuksemme perusteella tiimin toimivuudella on iso vaikutus päiväkodissa tehtävään työhön. Lähdimme tutkimaan tiimin toimivuutta varhaiskasvatusympäristössä ja tämän tutkimuksen avulla halusimme saada nimenomaan varhaiskasvattajien näkökulmia ja heidän kokemuksiaan, siitä millainen on toimiva tiimi.

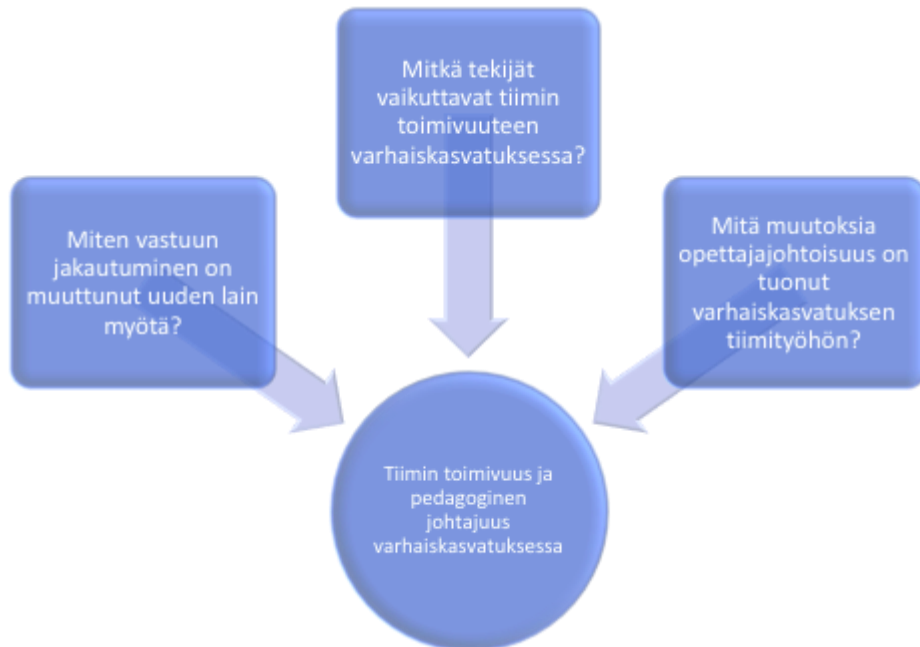
Opinnäytetyöhömmme liittyen meidän yhteistyötahonamme toimi Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämispäällikkö. Olimme häneen yhteydessä esitellen hänelle opinnäytetyön aiheemme ja saimmekin häneltä vihreää valoa opinnäytetyön toteuttamiseen. Hänen kanssaan käydyn keskustelun pohjalta toiveena oli myös, jos opinnäytetyöhömmme olisi saanut liitettyä jollain tavalla pedagogisen johtajuuden.

Päätimme ottaa toiveen huomioon ja näin tulevina varhaiskasvatuksen opettajina pedagogiseen johtajuuteen liittyen halusimme nimenomaan tarkastella varhaiskasvatuksen opettajan roolia. Millainen merkitys sillä on tiimin toimivuuden kannalta ja kuinka varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat varhaiskasvatuksenopettajan työnkuvaan liittyvät muutokset päiväkodissa.

Päädymme tutkimuskysymyksiin tutustumalla ensin tiimin toimivuuteen vaikuttaviin tekijöihin sekä pedagogiseen johtajuuteen teoriassa. Pohdimme, mitä haluamme tietää, millainen tieto hyödyttäisi yhteistyökumppanimme sekä sitä, kuinka aiheemme olisi parasta rajata. Tutkimuskysymyksemme tarkentuivat opinnäytetyö prosessin edetessä.

Tiimin toimivuuteen vaikuttavat tekijät löytyvät suoraan teoriasta, jonka otimme tutkimuksemme viitekehyyksi. Tästä muodostui ensimmäinen tutkimuskysymyksemme: mitkä tekijät vaikuttavat tiimin toimivuuteen varhaiskasvatuksessa. Tutkimuskysymyksemme siitä, miten vastuun jakautuminen on muuttunut uuden varhaiskasvatuslain myötä, perustui varhaiskasvatuslain uusiin tehtäväkuviin. Opettajajohtoisuus ja opettajan rooli ovat uudistuneiden varhaiskasvatuksen perusteiden ja -lain myötä muuttuneet. Pedagogiseen johtajuuteen liittyvän opettajajohtoisuuden tarkastelun myötä muotoutuikin kolmas

tutkimuskysymyksemme, jonka avulla etsimme tietoa varhaiskasvatuksen henkilökunnan kokemuksista opettajajohtoisuuden astuttua osaksi uudistunutta tiimityötä.



Kuvio 1: Tutkimuskysymykset

Uuden varhaiskasvatuslain myötä pyritään turvaamaan riittävä pedagoginen osaaminen tiimeissä niin, että pedagoginen vastuu olisi varhaiskasvatuksen opettajilla.

Varhaiskasvatuksen henkilöstörakenteisiin on tullut muutoksia niin, että suurimman osan henkilöstöstä tulisi omata riittävä pedagoginen osaaminen koulutustaustan myötä. Näin ollen varhaiskasvatuksen tiimeissä ollaan muutosten äärellä. Mielestämme opinnäytetyömme aihe on ajankohtainen varhaiskasvatuksen työkentällä jo tapahtuneiden ja tulevien rakenneuudistusten myötä. Varhaiskasvatuksen työntekijät ovat avainasemassa havainnoissaan ja toimiessaan uudistusten keskellä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada arvokasta tietoa varhaiskasvatuksen tiimin toimivuuden ja pedagogisen johtajuuden merkityksestä.

## 2 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista pedagogista toimintaa, joka muodostuu kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudesta. Varhaiskasvatus on yhteiskunnallinen palvelu perheille ja osa suomalaista koulutusjärjestelmää kattaa lapsen ikävuodet 0-6. Varhaiskasvatusta järjestetään päiväkodeissa, perhepäivähoidossa sekä

avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa. Varhaiskasvatuksen tehtävä on yhteistyössä lapsen huoltajien kanssa tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista, edistää lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjäytymistä, vahvistaa lasten osallisuutta sekä mahdollistaa heidän huoltajiensa osallistuminen työelämään tai opiskeluun. Varhaiskasvatus on lapsen oikeus, johon osallistumisesta päättää lapsen huoltaja. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 14.)

## 2.1 Varhaiskasvatusta ohjaava lainsäädäntö

Varhaiskasvatustoimintaa ohjaavat Suomen perustuslaki, varhaiskasvatuslaki, valtakunnalliset säädökset, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä esiopetusta varhaiskasvatuksen osana perusopetuslaki. Lisäksi varhaiskasvatuksen järjestämisessä on huomioitava muusta lainsäädännöstä nousevat kansalliset velvoitteet kuten yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki sekä kansainväliset sopimukset, joihin Suomi on sitoutunut. Näitä ovat muun muassa Euroopan ihmisoikeussopimus, YK:n lapsen oikeuksien sopimus, YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista, YK:n julistus alkuperäiskansojen oikeuksista ja YK:n kestävä kehityksen tavoitteet. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018,15-17.)

Varhaiskasvatuslailla (540/2018) säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen sekä varhaiskasvatuksen tavoitteista, jotka ohjaavat varhaiskasvatussuunnitelman laadintaa, toteuttamista ja arviointia. Varhaiskasvatuslaki määrittelee myös henkilöstön kelpoisuusvaatimukset. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018,15-17.)

Varhaiskasvatuslaki uudistui 1.9.2018. Uudistuksen myötä varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutustasoa nostetaan ja työnkuva selkeytyy. Varhaiskasvatuksen opettajan ja lastenhoitajan lisäksi uutena ammattinimikkeenä päiväkodin moniammatillisissa tiimeissä tulee toimimaan varhaiskasvatuksen sosionomi. Vuodesta 2030 lähtien varhaiskasvatuksen henkilöstörakenne muuttuu niin, että vähintään kahdella kolmasosalla tulee olla joko varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, ja heistä vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Näiden henkilöstömuutosten on tarkoitus vahvistaa varhaiskasvatuksen laatua, johon henkilöstön koulutus ja osaaminen ovat suuri vaikuttava tekijä. (Uusi varhaiskasvatuslaki 2018.)

## 2.2 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet uudistettiin uuden varhaiskasvatuslain myötä vuonna 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on opetushallituksen varhaiskasvatuslain perusteella laatima valtakunnallinen asiakirja, joka velvoittaa sekä kunnallista että yksityistä varhaiskasvatuksen järjestäjää. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteena on yhdenvertaisen ja laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistaminen, sekä varhaiskasvatuksen järjestämisen, toteuttamisen ja kehittämisen ohjaaminen ja tukeminen. Asiakirja määrittää varhaiskasvatuksen tavoitteiden ja sisällön lisäksi lasten yksilöllisten

varhaiskasvatussuunnitelmien sisällöstä, sekä lasten huoltajien ja monialaisten yhteistyötahojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta laaditaan paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat. Paikallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa voidaan tarkentaa valtakunnallisia linjauksia huomioiden paikallisia erityispiirteitä, lasten tarpeita tai kehittämistyön tuloksia, mutta siinä ei voida jättää pois valtakunnallisen tason ja varhaiskasvatustilain määrittämiä tavoitteita tai sisältöjä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 5-8.)

### 2.3 Vantaan varhaiskasvatussuunnitelma

Työelämäkumppanimme Vantaan kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma on laadittu varhaiskasvatuksen henkilöstön, lasten ja heidän huoltajiensa välisenä yhteistyönä vuonna 2017 ja siihen tehtiin päivitys vuonna 2019 valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman päivityksen myötä. Päivitysprosessissa hyödynnettiin varhaiskasvatuksen opettajille ja erityisopettajille aiheesta järjestettyjen työpajojen tuloksia sekä lasten ja huoltajien mielipiteitä, joita kartoitettiin kyselylomakkeilla. Päivityksessä tarkentui etenkin lasten varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi, toimintasuunnitelmat ja pedagoginen dokumentointi. (Vantaan varhaiskasvatussuunnitelma 2019, 9.)

Päivitetystä varhaiskasvatussuunnitelmassa on huomioitu Vantaan kaupungin arvot, jotka ovat avoimuus, rohkeus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. Suunnitelmassa näkyy myös varhaiskasvatuksen visio ”Iloiset, oppivat ja osallistuvat lapset kasvavat kestäväan tulevaisuuteen”. Keskeisenä teema varhaiskasvatussuunnitelmassa on yhdenvertaisuus ja kiusaamisen ehkäisy, kehotunnekasvatus ja turvataidot. (Konttinen & Skogberg 2019.)

Vantaan varhaiskasvatussuunnitelman lisäksi varhaiskasvatuksen henkilöstön työtä ohjaa kunkin toimintayksikön oma, toimintakauden alussa laadittu toimintasuunnitelma sekä lapsiryhmäkohtainen toimintasuunnitelma. Varhaiskasvatuksen toteutumista arvioidaan näiden asiakirjojen pohjalta. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 9-10.) Jokaiselle lapselle laaditaan henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma yhteistyössä hänen huoltajiensa kanssa. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjataan hänen kehityksensä ja oppimisen tueksi tarvittavia pedagogisia ratkaisuja huomioiden lapsen vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Lasten varhaiskasvatussuunnitelmien laatimisesta vastaa varhaiskasvatuksen opettaja. (Varhaiskasvatuksen suunnitelman perusteet 2018, 13.)

Vantaalla varhaiskasvatustoimintaa järjestetään sekä kunnallisissa että yksityisissä päiväkodeissa, ryhmäperhepäivähoidossa ja perhepäivähoidossa. Lisäksi kaupungilla on tarjolla avointa varhaiskasvatustoimintaa kerhoissa, avoimissa päiväkodeissa ja asukaspuistoissa kotihoidossa oleville lapsille. (Vantaan varhaiskasvatussuunnitelma 2019, 21.) Opinnäytetyössämme keskitymme päiväkodissa toteutettavaan varhaiskasvatukseen.

### 3 Tiimin rakenne

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä. Ryhmä taas on ihmisjoukko, jonka jäsenillä on suurin piirtein yhtenäinen tavoite, mahdollisuus vuorovaikutukseen ja käsitys siitä, ketkä ryhmään kuuluvat. Tiimin määrittely on ryhmän määrittelyä rajatumpi ja tarkempi. Sen lisäksi, että tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, tiimissä ihmisillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja he ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään. Tiimissä sen jäsenet myös sitoutuvat yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin sekä pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Kopakkala 2005, 39.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastelimme tiimin toimivuutta tiimin rakenteeseen liittyvien tekijöiden kautta. Käytimme tutkimuksessaamme hyväksi sosiaalipsykologista teoreettista viitekehystä, jonka mukaan tiimi rakentuu viidestä eri osa-alueesta, joita ovat: ryhmän normit, status, kiinteys, roolit ja viestintärakenne. (Pennington 2005, 93.)



Kuvio 2: Tiimin toimivuuteen vaikuttavat tekijät

### 3.1 Roolit

Tiimin rakenteen yksi osa-alue on tiimiin liittyvät roolit. Kopakkalan (2005) mukaan roolien kautta voidaan ymmärtää paremmin omaa ja muiden välistä vuorovaikutusta sekä tiimin toimintaan liittyviä tekijöitä. Roolin muodostumiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät, se mitä muut tiimin jäsenet sinulta odottavat ja millainen sosiaalinen asema sinulla on.

Roolit ovat ne välineet vuorovaikutuksessamme, joiden läpi toimimme. Rooli jäsentää vuorovaikutusta ja helpottaa sitä, miten tulkitsemme toiminnan. Erityisesti sosiaalipsykologiassa roolin käsite on vahvasti sidoksissa sosiaaliseen asemaan, jossa olemme. Rooli odotukset vaikuttavat myös paljon siihen mihin rooliin kukin päätyy tai ajautuu. Yhteisön, ryhmän tai tiimin oletukset toimia tietyn roolin mukaan vaikuttavat jopa niinkin paljon, että rooliin ajaudutaan. Turvallisuudentunteemme edellyttää, että pyrimme nopeasti uudessa tilanteessa asettumaan rooliin, jota meiltä odotetaan. (Kopakkala 2005, 96-103.)

Kopakkalan (2005) mukaan jo hyvin varhain lapsetkin alkavat harjoitella sosiaalisia rooleja leikkien kautta. Leikeissä ollaan johtajia, äitejä, menestyneitä, rankaisijoita tai vaikka kissoja. Viitekehyksenä leikeissä voi olla teemana koti, kauppa tai vaikkapa koulu, johon kuuluvia rooleja leikissä harjoitellaan ja testataan. Näin persoona ja identiteetti kehittyvät elämän varrella osittain eri roolienkin kautta.

J. L. Moreno (1977) taas näki roolit hyvin pitkälti yksilöstä itsestään käsin. Morenon näkemys oli, että yksilö on eri roolien järjestelmä, jossa toiminta tapahtuu eri sisäistetyistä rooleista käsin. Ikään kuin yksilö omaksuu itselleen tietyt roolit, joiden läpi hän toimii suhteessa muihin ihmisiin. (Kopakkala 2005, 102-103.)

Rooleja tarvitaan tiimin kannalta siihen, että se pystyisi suoriutumaan sille määritellyistä tehtävistä ja tavoitteista. Roolit mahdollistavat myös selkeän työnjaon tiimin välisten jäsenten välillä. Roolit vaikuttavat myös yksilön omaan identiteettiin ja siihen millainen asema sinulla on muiden tiimin jäsenten joukossa. (Pennington 2005, 90.)

### 3.2 Normit, status sekä ryhmän koheesio

Pienryhmän toimintaa ohjaavat virallisten sääntöjen lisäksi ryhmän omat epäviralliset normit, näin myös varhaiskasvatuksen tiimien kohdalla. Normit ovat yhdessä sovittuja käytänteitä, mutta myös tiedostamattomia tapoja toimia. Nämä toimintatavat voivat olla tiimin toimintaan positiivisesti, että negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. On oleellista, kullekin jäsenelle ryhmässä siinä pysymisen kannalta, noudattaa ryhmän normeja. Ryhmässä normeista poikkeaminen on yleensä rajallista ja mukautumisen paine tulee sosiaalisesta normatiivisesta vaikutuksesta. (Pennington 2005, 85-87.)

Ryhmän jokaisella jäsenellä on status eli asema ryhmässä, joka sisältää oikeuksia ja velvollisuuksia. Virallisen statuksen lisäksi ryhmässä voi olla myös epävirallisia statuksia, jotka määrittelevät henkilön arvon ryhmälle esimerkiksi kokemuksen tai erityisosaamisen, ei koulutuksen tai virallisen aseman myötä. Epävirallinen status voi mahdollisesti olla myös kielteinen, mikäli muut ryhmän jäsenet mieltävät statuksen alhaiseksi, toisin sanoen virallinen ja epävirallinen status voivat poiketa toisistaan. Tällaista kielteistä statusta ei toivota ja yksi yleensä sellaisen saatuaan pyrkii yhtenäistämään statustaan, eli samankaltaistamaan virallisen ja epävirallisen statuksen. (Pennington 2005, 88-89.)

Ryhmän koheesio, eli ryhmän kiinteys, viittaa siihen kuinka paljon ryhmän jäsenet tuntevat vetoa toisiaan kohtaan. Lisäksi koheesioon vaikuttaa ryhmän jäsenten hyväksyntä ja yhteinen ymmärrys tärkeinä pidetyistä asioista ja tavoitteista sekä se, miten kukin myötävaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tiettyä koheesio määrää on pidetty perusvaatimuksena sille, että mikä tahansa ryhmä pystyy toimimaan. On todettu, että yhtenäinen ulkoinen uhka tai vihollinen lisäävät ryhmän koheesiota. Tällöin ryhmän sisällä mahdollisesti olevat erimielisyydet tai ristiriidat saatetaan sivuuttaa suuremman yhteisen uhan edessä. Suuren koheesio ryhmässä on todettu myös suurta tehokkuutta päämäärien saavuttamisen sekä ongelmanratkaisun suhteen. Tällainen ryhmä saattaa samalla myös tuoda paljon positiivisia kokemuksia jäsenilleen. (Pennington 2005, 83-84.)

### 3.3 Viestintä

Prosessi, jossa yksilö tai yksilöistä koostuva ryhmä välittää informaatiota ideoista, tunteista ja aikomuksista toiselle yksilölle tai ryhmälle, kutsutaan viestinnäksi. Viestinnässä on kolme ominaispiirrettä. Ensimmäinen niistä on lähettäjä, joka haluaa viestiä toiselle. Seuraavana on viestintätapa, eli mitä kanavaa pitkin viesti välitetään. Näitä kanavia voivat olla esimerkiksi puhe, teknologinen viesti, mainos, tai muu vuorovaikutuksen keino. Kolmanneksi viestintään vaikuttaa mahdolliset häiriöt, jotka voivat vääristää tai vaikeuttaa vastaanottajan tulkintaa. Lisäksi on vielä viestintään oleellisesti liittyvä palautesilmukka. Sen avulla vastaanottaja voi osoittaa viestin saapuneeksi sekä myös oman tulkintansa siitä. (Pennington 2005, 17-18.)

Kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tapahtuu paljon muutakin viestintää kuin pelkkä puhe ja sanat. Sanattomat vihjeet rikastuttavat kasvokkaista vuorovaikutusta, näitä ovat katsekontakti, vartalon asento, pukeutuminen, hymy, etäisyys yksilöiden välillä tai vaikkapa kulmien kurtistus. Yksi osa-alue, mikä myös vaikuttaa viestintään tiimin jäsenten välillä ovat emootiot. Hyvän tuulisuus vaikuttaa siihen, miten siinä hetkessä asioita tulkitaan, kuten myös huono tuulisuus. Ihmiset usein tulkitsevat viestinnässä toisen viestiä sopeuttaen sitä omaiin kokemuksiinsa sekä tulkintaansa ja vahvistavat näin ollen omaa näkemystään. (Pennington 2005, 19.)



### 3.4 Tiimityöskentely varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa työtiimit koostuvat yleisimmin 2-4 työntekijän tiimeistä. Perinteisesti tiimit koostuvat yhdestä varhaiskasvatuksen opettajasta ja kahdesta lastenhoitajasta, kun yleisin ryhmäkoko on 3-5-vuotiaiden ryhmässä 21 lasta ja 1-3-vuotiailla 12.

Varhaiskasvatuksessa työnimike, kuten lastenhoitaja tai varhaiskasvatuksen opettaja, määrittää pitkälti sitä työnkuvaa, mitä itse arjessa toteutetaan. (Uusi varhaiskasvatuslaki 2018.)

Katzenbachin ja Smithin (1993) tiimin määritelmää voidaan sellaisenaan käyttää myös varhaiskasvatuksen tiimin määrittelyssä. Varhaiskasvatukseen tiimityö on kuulunut lähes aina. Kasvatusta tehdään tiimeissä ajoittain hyvinkin eri kokoonpanoin ja eri ammattitaustoilla. Jokainen tiimi on jäsentensä kautta ainutlaatuinen, jokaisella on oma tuotavansa tiimiin omien yksilöllisten taitojen ja osaamisen välityksellä. Tiimin määrittelyn mukaan tiimissä sen jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, mikä näkyy erityisesti varhaiskasvatuksen tiimeissä.

Varhaiskasvatuslaki ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet luovat viitekehyksen myös tiimien toiminnalle. Tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa lasten hyvinvoinnista, mutta tietyillä tiimin jäsenillä voi olla tarkemmin määriteltyjä vastuita, kuten varhaiskasvatuksen opettajilla on ryhmän pedagoginen vastuu. Tiimin määritelmän mukaan tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksistaan ja juuri näin laki myös määrittää. (Uusi varhaiskasvatuslaki 2018.)

## 4 Pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus kietoutuu pedagogisen arvo- ja tavoitekeskustelun ympärille, jossa keskiössä ovat lapsen oppimiseen ja hyvinvointiin liittyvät tekijät unohtamatta kasvatusyhteisön osaamisen lisäämistä. (Heikka 2016, 46.) Jotta voisimme ymmärtää pedagogista johtajuutta, koemme tärkeäksi määritellä myös johtajuutta sekä varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa erillään. Näiden käsitteiden avulla pystymme paremmin hahmottamaan, mistä kaikesta pedagogisessa johtajuudessa on kyse.

Käytimme tiimin toimivuutta tutkiessamme teoreettisena viitekehyksenä sosiaalipsykologista näkökulmaa tiimin rakenteeseen liittyen. Koimme, että on järkevää tarkastella myös johtajuutta sosiaalipsykologian kautta. Määrittelemme ensin johtajuutta, jonka jälkeen paneudumme pedagogiikkaan ja pedagogiseen johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. Pedagoginen johtajuus on varsin laaja käsite ja meidän opinnäytetyössämme keskiössä on erityisesti varhaiskasvatuksenopettajan rooli pedagogisena johtajana.

#### 4.1 Johtajuuden määrittelyä

Sosiaalipsykologiassa keskiössä ovat ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus. Johtaminen tapahtuu nimenomaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta ja oleellinen osa sitä on ymmärtää ryhmän dynamiikkaa ja ryhmän sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Penningtonin (2005, 120) johtopäätösten mukaisesti johtaja nähdään yhtenä ryhmän jäsenenä. Yhtenä johtajuuden tavoitteena on vaikuttaa tiimin jäseniin niin, että tiimi suuntaisi kohti yhteisiä tavoitteita ja päämäärää. Johtajuuteen nähdään siis liittyvän vahvasti sosiaalinen vaikuttaminen sekä valta. Samaan lopputulokseen on tullut Pohjanheimo (2012, 51) nostaa kuitenkin vaikuttamisen ja vallan rinnalle myös vastuun.

Tästä vallan, vaikuttamisen ja vastuun kokonaisuudesta Pohjanheimo (2012, 304) määrittelee johtajuuden ytimen toiminnaksi, jonka avulla pystytään vaikuttamaan työyhteisön toimintakykyyn ja hyvinvointiin. Tavoitteena on ryhmän onnistuminen perustehtävässä, jonka toteuttamiseen tarvitaan kaikkia työyhteisön jäseniä. Sydänmaanlakka (2004, 106) kuvailee johtajuuden määrittelyssään johtamista prosessiksi, jossa myös vaikuttamalla yksilöön tai ryhmään pyritään saavuttamaan yhteinen päämäärä.

Johtajuus on moniulotteinen käsite, jota voidaan tarkastella hyvinkin monesta eri näkökulmasta. Kaikissa käyttämissämme johtajuuden määritelmässä kuitenkin on yhteistä se, kuinka vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen kautta saavutetaan yhteiset tavoitteet ja päämäärä. Mielestämme juuri tästä on kyse myös pedagogisessa johtajuudessa. Pedagogisen johtajuuden avulla tulisi saada tiimi ja työyhteisö toimimaan niin, että varhaiskasvatuksessa tehtävät pedagogiset ratkaisut olisivat varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisia ja tukisivat lapsen hyvinvointia ja oppimista.

#### 4.2 Pedagogiikka varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa pedagogiikan määrittelyllä viitataan näkemykseen arvoperustasta ja siitä millaisena näemme lapsuuden. Pedagogiikka on kasvatusta- ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon perustuvaa toimintaa, joka näkyy varhaiskasvatuksessa suunnitelmallisena ja tavoitteellisena kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuutena. Jotta varhaiskasvatuksessa pystyttäisiin tarjoamaan laadukasta varhaiskasvatusta, tarvitsemme pedagogista asiantuntemusta. Pedagogisella osaamisella varmistamme sen, että ymmärrämme lapsen kehitykseen ja oppimiseen sekä hyvinvointiin liittyviä tekijöitä paremmin. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 36.)

Alila & Ukkonen-Mikkola (2018) määrittelevät varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa toiminnaksi, jota toteutetaan varhaiskasvatuksen tavoitteiden, sisältöjen ja menetelmien kautta oppimisympäristöä hyödyksi käyttäen. Toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen havainnoinnin ja dokumentoinnin kautta ovat myös oleellinen osa pedagogiikkaa.

Pedagogiikka näkyy varhaiskasvatuksen toiminnassa lapsen leikkiä, osallisuutta ja aktiivisuutta korostaen sekä yhteistyönä vanhempien ja muiden asiantuntijoiden kanssa.

Pedagogiikka varhaiskasvatuksessa on myös tietyllä tapaa aikaan ja paikkaan sidoksissa. Pedagogisia suuntauksia on lukuisia ja varhaiskasvatuksen historiaa tutkittaessa voidaan erotella aikakausia, milloin mikäkin pedagoginen suuntaus on ollut pinnalla ja kuinka ne ovat vaikuttaneet tämän päivän pedagogiikan muotoutumiseen. Varhaiskasvatuksen työkentällä työskentelee tälläkin hetkellä hyvin eri koulutustaustan omaavia työntekijöitä, joka luo oman haasteensa yhtenäisen ja ajanmukaisen pedagogiikan toteuttamiseen. Karilan & Lipposen (2013, 177) mukaan varhaiskasvatuksen pedagogiikka muuttuu ja rakentuu aina osana omaa aikaansa. Parhaimmillaan sukupolvien eri kokemukset luovat syvää ymmärrystä tämän päivän pedagogiikan rakentumiselle ja luovat pohjan uusien pedagogisten käytänteiden kehittämiseen. (Karila & Lipponen 2013, 28-29.)

Tämän hetken pedagogiikassa painottuvat erityisesti lapsi ja lapsilähtöisyys. Lapsi nähdään toiminnan keskiössä ja halusimme havainnollistaa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa käytetyn kuvion avulla pedagogisen kokonaisuuden rakentumista varhaiskasvatuksessa.



Kuvio 3: Varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan rakentuminen

Varhaiskasvatuksen pedagogisena tavoitteena on lapsen oppimisen, hyvinvoinnin sekä laaja-alaisen osaamisen edistäminen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 36.)

Pedagogiikka on tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jonka perustana toimivat arvot sekä oppimiskäsitys. Varhaiskasvatuksen pohjalla vaikuttaa sosiokulttuurinen oppimiskäsitys, jossa korostuu yhteisöllisyys. Varhaiskasvatusta suunnitellaan ja kehitetään yhdessä lapsen, vanhempien ja koko ympäröivän yhteisön kanssa. (Rintakorpi & Vihmari-Henttonen 2017, 11.) Pedagogiikan tulisikin näkyä varhaiskasvatuksessa juuri siellä lapsen ja aikuisten välisen vuorovaikutuksen ja toiminnan kautta.

### 4.3 Varhaiskasvatuksenopettaja pedagogisena johtajana

Tutkimuksessamme keskitymme tarkastelemaan pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksen opettajan roolin kautta. Uuden varhaiskasvatustilain myötä pedagoginen vastuu siirtyi varhaiskasvatuksen opettajille, joten keskiössä ovat siis varhaiskasvattajien kokemukset ja näkemykset varhaiskasvatuksen opettajien tehtävänkuvan muutoksesta ja sen merkityksestä tiimissä. Varhaiskasvatuksen opettajan roolia pedagogisena johtajana avaamme vielä jaetun johtajuuden sekä opettajajohtajuuden kautta.

Pedagogiseen johtajuuteen nähdään vahvasti kuuluvan jaetun johtajuuden käsite. Käsitteenä varhaiskasvatuksessa se on jokseenkin tuore, mutta tarvetta sille tuntuu nykyisen tutkimustiedon valossa kuitenkin olevan. Parrilla & Fonsén (2016, 17) kuvaavat tämän päivän johtajuuden muutoksia varhaiskasvatuksessa ja tuovat esille johtajien kokemuksia siitä, ettei pedagogiikan johtamiselle tunnu jäävän riittävästi aikaa. Heikka (2016,45) kuvaa jaettua johtajuutta työväliseenä, jonka avulla voidaan ottaa tarkasteluun omaa ja varhaiskasvatuksessa tapahtuvaa johtajuutta. Jaetun johtajuuden avulla voidaan jakaa tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa suunnitelmallisesti.

Pohjanheimo (2012, 17) kuvaa jaettua johtajuutta johtamisen malliksi, jossa useamman henkilön kanssa jaetaan johtajuuteen kuuluvia tehtäviä ja vastuita. Pohjanheimo (2012, 303) painottaa myös jaetun johtajuuden mallissa tietoisuuden tärkeyttä siitä, mitkä työtehtävät kuuluvat kenellekin ja kuka voi käyttää valtaa ja kantaa vastuuta mistäkin asioista. Myös Heikka (2016, 45) painottaa johtamisvastuun ja tehtävien jakautumisen merkitystä.

Jaetun pedagogisen johtajuuden varhaiskasvatuksessa nähdään muotoutuvan viidestä eri osatekijästä, joita ovat jaettu tietoisuus visioista ja strategioista, jaettu vastuu pedagogisesta johtajuudesta, vallan ja vastuun selkiyttäminen, jaettu pedagoginen kehittämistoiminta yksiköissä sekä jaetun pedagogisen johtajuuden strategia. Haasteena varhaiskasvatuksen rakenteissa nähdään liian erillään toimivien varhaiskasvatuksen virkamiesten ja päiväkodissa työskentelevien varhaiskasvattajien kanssa tehtävä yhteistyö. Jaetun johtajuuden nähdään muotoutuvan juuri kuntien virkamiesten ja päiväkodissa työskentelevien ympärille. Jaetun johtajuuden avulla pyrimme juuri vastaamaan tähän haasteeseen. Yhteisen vision ja jaetun

tietoisuuden avulla kuntien virkamiesten ja päiväkodissa varhaiskasvatustyötä tekevien mukaan lukien päiväkodin johtaja on mahdollista päästä lähemmäksi toisiaan ja luoda perusta yhteiselle pedagogiikan kehittämiselle. (Heikka 2016. 47-49.)

Tutkimuksemme avulla olemme keränneet tietoa tiimin toimivuuteen liittyen. Yksi tiimin rakenteen osatekijä on roolit ja halusimme nostaa esille tiimi tasolla erityisesti varhaiskasvatuksen opettajan roolin. Varhaiskasvatuksessa työskentelee ihmisiä hyvin erilaisin koulutustaustoin ja tiimityöskentelyssä on pitkään vallinnut ajatus siitä, että kaikki tekevät vähän kaikkea. Uuden varhaiskasvatuslain myötä pedagoginen vastuu tiimitasolla nähdään osaksi varhaiskasvatuksen opettajan työnkuva. Opettajajohtoisuuden nähdään olevan juuri pedagogista johtajuutta, jonka kautta opettaja ottaa vastuun omasta lapsiryhmästä ja kasvattaja tiimistä, mutta osallistuu myös päiväkotitasolla johtajuuden ja pedagogiikan kehittämistyöhön. (Heikka 2016, 55-57.)

Varhaiskasvatuksen tiimi tasolla opettajajohtoisuuden nähdään toteutuvan vastuuna pedagogiikasta sen arvioinnista, suunnittelusta ja kehittämisestä. Opettajajohtoisuuden avulla varmistetaan, että pedagogiikka perustuu varhaiskasvatukselle asetettuihin tavoitteisiin. Opettajan rooli pedagogisena johtajana on ottaa vastuuta kasvattajatiimistä jakamalla työtehtäviä ja osallistamalla kaikki tiimin jäsenet päivittäisen pedagogiikan toteuttamiseen. (Heikka 2016, 56.) Tämän perusteella voimme todeta, että varhaiskasvatuksen opettajan rooli tiimissä on varsin merkittävä.

Heikan (2016, 56) mukaan opettajajohtoisuus on osa varhaiskasvatuksen tiimityötä, mutta sitä voidaan myös tarkastella laajemmin osana varhaiskasvatusta. Päiväkoti tasolla opettajajohtoisuus nähdään enemmänkin osana pedagogiikkaan liittyvää kehittämistyötä. Merkittävä osa opettajajohtoisuutta on yhteistyö päiväkodin johtajan ja muiden varhaiskasvatuksen opettajien kanssa. Tietoa ja kokemuksia jakamalla pystytään luomaan uusia käytänteitä ja kehittämään varhaiskasvatussuunnitelmatyötä ja siihen liittyvää pedagogiikkaa.

Pedagoginen johtajuus nähdään varsin merkittävänä tekijänä edistääksemme varhaiskasvatussuunnitelmatyötä päiväkodeissa. Heikka (2016, 55) esittääkin, että varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käytäntöön viemiseen päiväkodeissa olisi ratkaisuna juuri jaettu johtajuus sekä opettajajohtoisuus.

## 5 Prosessin kuvaus

Kaikilla tämän opinnäytetyön tekijöillä opinnot ovat edenneet suunnitellusti ja opinnäytetyön tekeminen tuli samaan aikaan kaikille ajankohtaiseksi. Olemme tehneet paljon yhteistyötä opintojemme aikana ja pidimme luonnollisena vaihtoehtona lähteä tekemään myös

opinnäytetyötämme yhdessä. Opinnäytetyömme suuntasimme varhaiskasvatukseen meidän mielenkiintomme mukaisesti. Koimme myös, että kaikkien meidän työkokemuksemme varhaiskasvatuksesta syventävät ymmärrystämme tutkittavasta asiasta. Tiimin toimivuus on mielestämme merkittävä osa varhaiskasvatustyötä, mutta uskomme myös, että tutkimuksen tuloksia tiimin toimivuuteen liittyen on mahdollista soveltaa muissakin työyhteisöissä. Pedagogisen johtajuuden koimme taas merkittäväksi sen ajankohtaisuuden vuoksi ja myös näin omasta näkökulmastamme katsottuna tulevina varhaiskasvatuksen opettajina.

Opinnäytetyön aihe muotoutui meille melko nopeasti. Tiimin toimivuus ja pedagoginen johtajuus ovat kuitenkin käsitteinä melko laajoja, joten jouduimme aika tarkkaan miettimään, kuinka lähdemme niitä rajaamaan. Aineiston keruun kannalta oli myös mietittävä sitä, kuinka saamme kyseiset aiheet linkittymään toisiinsa.

Tiimityötä varhaiskasvatuksessa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Meidän tutkittava aihe oli tiimin toimivuus ja teoreettinen viitekehysemme tiimin rakenteeseen vaikuttavista osatekijöistä rajasi jo melko selkeästi näkökulmaamme, mistä lähdemme sitä tarkastelemaan. Toinen tutkittavamme aihe oli pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Pedagoginen johtajuus käsitteenä on melko laaja kokonaisuus, ja tässä jouduimme tekemään melko selkeän rajauksen näkökulmaan liittyen. Tiimin rakenteen yksi osatekijöistä on roolit ja halusimme ottaa tarkasteluun erityisesti varhaiskasvatuksen opettajan roolin pedagogisena johtajana. Pedagogisen johtajuuden tarkastelu opettajan roolin kautta linkittyy olennaisesti myös tiimityöhön ja näin ollen saimme yhdistettyä nämä kaksi tutkittavaa aihetta toisiinsa.

## 5.1 Laadullinen tutkimus

Toteutimme opinnäytetyön laadullisena (kvalitatiivisena) tutkimuksena. Päädyimme tähän tutkimusmuotoon, koska tavoittemme tässä opinnäytetyössä oli saada lisää tietoa varhaiskasvatus tiimien toimivuudesta sekä pedagogisesta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siinä korostuu ihmisten kokemusten, tulkintojen, käsitysten ja näkemysten kuvaus. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Yksi laadullisen tutkimuksen perusajatus on, että tutkimuksessa nojataan havaintojen teoriapitoisuuteen, mikä tarkoittaa sitä, että yksilön käsitys ja hänen antamat merkitykset sekä käyttämänsä välineet tutkimuksessa vaikuttavat tutkimuksen tulokseen. Mikään laadullinen tutkimustulos ei ole irrallinen itse prosessista, vaan tutkimusprosessi ja tulos elävät ikään kuin vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toisiinsa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadaan tietoa tekstien ja sanojen kautta. Tutkijan rooli on olla ymmärtäjän, osallistujan ja mukana olijan rooleissa tutkimuksen aikana. Tässä

tutkimusmuodossa oletetaan, että tutkittavan aiheen muuttajat ovat monimutkaisia, toisiinsa kytkeytyviä ja vaikeasti mitattavia. (Jyväskylän yliopisto, KOPPA.) Tiimien toimivuus sekä pedagoginen johtajuus ovat ilmiöinä monimutkaisia, ne kytkeytyvät toisiinsa monin tavoin ja niitä on hyvin vaikea mitata. Kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta usealla tasolla, niin kasvattajan suhteesta kasvatettaviin, eli lapsiin, kuin hänen suhteestaan toisiin kasvattajiin tiimissä sekä pedagogiseen johtajuuteen. Kvalitatiivista menetelmää käytettäessä tiedon luonne on subjektiivista, mikä myös osaltaan tukee tutkittavan ilmiön kannalta tutkimusmenetelmän valintaa.

Tutkimuksemme viitekehityksessä on piirteitä sosiaalisesta konstruktionismista. Siinä nähdään tiedon, todellisuuden ja sen rakenteiden ja ilmiöiden muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalisessa konstruktionismissa kyseenalaistetaan valmiina olemassa olevat totuuden ja tiedon rakenteet. Tutkimuksessamme tarkastelimme aineistoamme kriittisesti ja pyrimme myös kyseenalaistamaan olemassa olevaa tietoa erityisesti tiimin toimivuuteen liittyen. Tutkimuksemme avulla pystyisimme myös luomaan mahdollisuuksia uuteen tietoon ja tutkimukseen. (Jyväskylän yliopisto, KOPPA).

## 5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Suunnittelimme alun perin toteuttavamme aineistonkeruun teemahaastatteluina, haastatteleamalla varhaiskasvatuksen työntekijöitä kasvotusten joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluina ja tavoitteena tässä vaiheessa oli haastatella kymmentä työntekijää muutamasta eri päiväkodista, jotta aineisto olisi riittävän kattava. Teemahaastattelu on hyvin yleisesti käytetty tapa kerätä aineistoa kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa, kun tarkoituksena on saada tietoa siitä, mitä haastateltava ajattelee käsillä olevasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaisesti kuitenkin vapaamuotoisesti keskustellen. (Eskola, Lähti & Välimäki 2018, 29.)

Tutkimusalueen rajaukseksi muodostui Vantaan kaupungin päiväkodit Tikkurilan alueen läheisyydestä maantieteellisen sijaintinsa vuoksi. Näin haastattelupäiväkodit olisivat lähellä oppilaitostamme, jolloin haastattelukäynnit olisi helppo toteuttaa opiskeluiden ohessa. Tammikuussa 2020 olimme alustavasti yhteydessä ko. alueen päiväkodinjohtajiin sähköpostitse kartoittaaksemme työntekijöiden halukkuutta osallistua haastatteluihin. Tämän jälkeen haimme virallista tutkimuslupaa Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämispäälliköltä.

Pohdimme eettisyyden kannalta ryhmähaastatteluiden vaikutusta mahdolliseen tiiminjäsenten väliseen vuorovaikutukseen, jota haastattelun teemat ja vastaajien mielipiteet voisivat hankaloittaa. Vastaukset eivät myöskään välttämättä olisi täysin rehellisiä ja ne voisivat vaikuttaa jatkossa ryhmän toimivuuteen. Yhtenä vaihtoehtona olisi toteuttaa ryhmähaastattelut niin, että ryhmiin valikoituisi saman päiväkodin eri tiimien jäseniä tai jopa

osallistujia eri päiväkodeista. Koimme kuitenkin, että yksilöhaastattelut olisivat eettisyyden kannalta paras tapa toteuttaa tutkimus, koska tällöin yksittäisen haastateltavan kokemukset ja mielipiteet eivät tulisi työyhteisön muiden jäsenten tietoon. Haastatteluiden kestoksi arvoimme noin 45-60 min, jonka arvioimme olevan mahdollinen aika työntekijän irrottautua omasta työstään.

Tämän pohdinnan myötä aloimme kuitenkin miettiä mahdollisuutta toteuttaa materiaalin keruun sähköisellä kyselylomakkeella kysymysten ollessa avoimia. Tällöin tavoittaisimme suuremman määrän vastaajia ja aineisto olisi näin kattavampi. Tutkimukseen osallistuvilla olisi myös mahdollisuus vastata kyselyyn paremmin oman aikataulunsa puitteissa, eikä kysely olisi sidottu tiettyyn ennalta sovittuun aikaan. Sähköisen kyselylomakkeen lähettäisimme sähköpostitse valitsemamme alueen päiväkodinjohtajille jaettavaksi työntekijöille ja meillä olisi myös mahdollisuus käydä näissä päiväkodeissa paikan päällä markkinoimassa kyselyä, mikäli kokisimme sen tarpeelliseksi vastausten saamiseksi. Sähköisten kyselyiden suosio onkin kasvanut ennen kaikkea niiden vaivattomuuden vuoksi. Kyselyyn vastaaminen ja vastausten saaminen on nopeaa, sähköisestä kyselystä ei koidu kustannuksia ja aineisto on valmiiksi käsiteltävissä muodossa sen sijaan, että tietoja täytyisi syöttää erikseen tietokoneelle. (Valli & Perkkilä 2018, 117.)

Päädyimme pysymään maantieteellisesti valitsemassamme tutkimusalueessa, jonka koimme olevan riittävän laaja tavoittaaksemme tarvittavan määrän vastaajia. Kevään 2020 korona pandemian aiheuttaman poikkeustilan vuoksi päätöksemme sähköisestä kyselylomakkeesta osoittautui onnistuneeksi ratkaisuksi myös sen suhteen, että yksilö- tai ryhmähaastatteluiden toteuttaminen olisi ollut hankalaa, koska päiväkoteihin ei otettu ulkopuolisia vierailijoita.

Ennen kuin lähetimme kyselylomakkeen tutkimusalueemme varhaiskasvatuksen johtajille, testasimme lomakkeen käytettävyyttä pienellä koeotoksella omassa tuttavapiirissämme ja saamamme palautteen perusteella muokkasimme kysymysten asettelua sekä lauserakennetta selkeämmäksi.

### 5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidessa kiinnostus tulee kohdistaa siihen, mikä tässä aineistossa vastaa tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tarkoitukseen. Aineistosta saattaa nousta esiin paljon muutakin mielenkiintoista, mutta kaikkea sitä ei saa mahtumaan yhteen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Opinnäytetyömme kyselylomakkeemme koostui avoimista kysymyksistä, jotka mahdollistavat vastaamaan moniselitteisimmin ja syvällisemmin kuin monivalintakyselyssä vastausten pysyessä kuitenkin pääosin aiheessa.

Laadullinen analyysi etenee tutkimusaineiston rajaamisesta sen koodaamiseen, jossa aineistoa jäsennellään merkitsemällä vapaamuotoisella tavalla tutkimuksen kannalta keskeiset asiat ja



näistä muodostetaan yhtenäisiä luokkia tai teemoja. Teemoittelemalla etsitään aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Aineiston analysointi aloitettiin käymällä läpi saadut vastaukset, joita oli yhteensä 20. Vaikka aiheemme tiimin toimivuus ja pedagoginen johtajuus ovatkin vahvasti sidoksissa toisiinsa, huomasimme että kysymysten asettelu sekä saadut vastaukset olivat analysoinnin kannalta jakautuneet kahteen, toisistaan eroavaan aineistoon.

Laadullinen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisenä, teorialähtöisenä tai teoriaohjaavana analyysinä. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa, eikä aikaisempi tieto tai teoria vaikuta tulkintoihin. Teorialähtöinen analyysi perustuu aikaisempaan tutkittuun tietoon tai teoriaan, joka määrittelee tutkimuksessa käytettävät käsitteet. Analyysin taustalla on olemassa olevan tiedon testaaminen uudessa yhteydessä. Teoriaohjaava analyysi muistuttaa enemmän aineistolähtöistä analyysia, jossa tutkimusta ei ohjaa valmis teoria tai tieto vaan tutkimuksesta nousevat teemat, joita kuitenkin tulkitaan olemassa olevan teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

#### 5.4 Kuvaus sisällönanalyysistä

Tiimin toimivuuteen liittyvän osion analysoinnissa käytimme teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa etsimme vastauksista pienryhmän rakenteen teorian mukaisia teemoja. Ensiksi muodostimme analyysirungon, joka oli strukturoitu teoreettisen viitekehiksemme mukaisista käsitteistä. Muodostimme analyysirungon sisälle pienryhmän rakenneteorian käsitteistä eri luokkia, jotka olivat: ryhmän normit, status, kiinteys, roolit ja viestintärakenne.

Tämän jälkeen luokittelimme aineistostamme eri väreillä yhteneviä tekijöitä ja siirsimme niitä analyysirunkoomme sopivan luokan alle. Näin ollen saimme kerättyä aineistostamme niitä asioita, joita pystyimme vertaamaan käyttämäämme teoriaan. Aineistostamme oli mielestämme selkeästi nostettavissa tekijöitä, jotka sopivat hyvin teoriasta lähtöisin olevien käsitteiden alle. Jos aineistostamme olisi noussut tekijöitä, jotka eivät olisi sopineet analyysirunkoomme, olisimme voineet muodostaa analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista uusia luokkia. Strukturoidun analyysirungon avulla pystyimme testaamaan pienryhmän rakenne teoriaa uudessa kontekstissa varhaiskasvatuksen tiimityön parissa.

Luokittelun ja kategorisoinnin jälkeen aineiston olisi voinut myös kvantifioida, eli tarkastella kuinka monta kertaa sama asia esiintyy tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa. Kvantifioinnin nähdään tuovan mahdollisesti uudenlaisia näkökulmia laadullisen aineiston tulkintaan, mutta tässä ongelmaksi monesti muodostuu liian pieni aineisto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120-121.) Aineistomme oli suhteellisen pieni, joten emme kokeneet oman aineistomme kohdalla kvantifiointia tarpeelliseksi.

Varhaiskasvatuksen opettajan rooliin keskittyvien kysymysten osalta käytimme aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa nostimme esiin aineistosta nousevia keskeisimpiä teemoja. Tämän aineiston analyysin aloitimme etsimällä vastauksista tutkimuksellemme merkityksellisiä kohtia ja yhdenmukaisuuksia, jotka merkitsimme eri värien. Nämä kohdat kirjoitimme pelkistettyyn muotoon ja ryhmittelimme ne siten, että samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut muodostivat yhtenäiset luokat. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa muodostetaan ryhmittelemällä pelkistetyt ilmaisut alaluokiksi ja tämän jälkeen alaryhmät ryhmitellään yläluokiksi, joista taas muodostuu pääluokat (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 110). Tutkimusaineistomme oli kuitenkin sen verran niukka ja yhdenmukaisuudet aineistosta helposti löydettäviä, että niistä muodostui selkeät pääluokat ilman ala- ja yläluokkia. Opettajajohtoisuuden positiivisiin vaikutuksiin sekä kehittämiskohteisiin muodostui kuusi pääluokkaa: koulutus, vastuu ja päätöksenteko, työnjako, selkeys, pedagogiikka sekä tiedonkulku. Opettajajohtoisuuden haasteissa pääluokkia oli kolme: työnkuvan epäselvyys, työtehtävien määrä sekä muutosten tuomat ristiriidat.

## 6 Tulokset

Aineistomme pohjautuu sähköisestä kyselylomakkeesta saatuihin vastauksiin. Kyselylomake lähetettiin Tikkurilan alueen varhaiskasvatuksen johtajien kautta varhaiskasvatuksen työntekijöille, emmekä näin olleen tiedä tarkkaa määrää siitä, kuinka monta työntekijää se tavoitti. Kyselyyn vastasi yhteensä kaksikymmentä varhaiskasvatuksen työntekijää, mikä vastasi tavoitettamme.

Kyselylomakkeemme ensimmäisessä osiossa kysyimme vastaajien koulutustaustaa, ammattinimikettä sekä työvuosien määrää varhaiskasvatuksen parissa. Valitsimme nämä kysymykset alkuun, jotta saisimme aineiston keruun jälkeen hieman näkemystä siitä, millainen joukko kysymyksiin on vastannut. Ammattinimikkeellä, koulutustaustalla ja työvuosilla on näkemyksemme mukaan mahdollisesti vaikutusta siihen, millä tavalla kysymyksiin tiimin toimivuudesta ja pedagogisesta johtajuudesta vastataan. Koimme, että niin lastenhoitajien kuin varhaiskasvatuksen opettajienkin näkemykset ovat yhtä lailla tärkeitä. Tästä syystä emme halunneet rajata kyselyä toteutettavaksi ainoastaan varhaiskasvatuksen opettajille. Mielestämme työvuodet lisäävät perspektiiviä monipuolisempien kokemusten myötä. Koemme myös, että tietty koulutustausta vaikuttaa siihen, nähdäänkö kysymysten aiheet teorian valossa ja miltä pohjalta vastaus rakentuu.

Kyselyyn vastanneiden työvuodet varhaiskasvatuksessa jakautuivat kolmeen ryhmään. Keskimäärin 65 % vastaajista oli työskennellyt varhaiskasvatuksessa 20-30 vuotta. 20 % vastaajista oli ollut alalla keskimäärin 10 vuotta ja 15 % vastaajista oli työskennellyt varhaiskasvatuksessa alle 5 vuotta.



Kuvio 4: Kyselyyn vastanneiden työvuodet varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa työskentelee tälläkin hetkellä hyvin eri koulutustaustoin omaavaa henkilöstöä. Tämä oli myös huomattavissa aineistostamme. Vastaajista 38 % kertoi omaavansa yliopisto- tai opistotasaisen koulutuksen, 37 % ammattikorkeakoulutason sosionomitutkinnon ja 25 % lähihoitajatutkinnon.



Kuvio 5: Kyselyyn vastanneiden koulutustaustat

### 6.1 Tiimin toimivuus

Kyselylomakkeemme ensimmäinen osio käsitteli tiimin toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Halusimme saada varhaiskasvattajien näkemyksiä heidän kokemustensa pohjalta siitä, mitkä tekijät tekevät tiimistä toimivan, millaisia haasteita he ovat kohdanneet tiimityöhön liittyen ja kuinka sitä tulisi kehittää. Teoreettisena viitekehystenä käytimme sosiaalipsykologista näkökulmaa tiimin rakenteesta. Tiimin nähdään rakentuvan viidestä eri osatekijästä, joita

ovat: Ryhmän normit, status, kiinteys, roolit ja viestintä rakenne. (Pennington 2005, 93.) Näitä osa-alueita silmällä pitäen lähdimme analysoimaan aineistostamme tiimin toimivuuteen liittyviä tekijöitä.

#### 6.1.1 Toimiva tiimi varhaiskasvatuksessa

Tiimeissä olevien roolien yksi tärkeä tehtävä on edesauttaa tiimiä toimimaan tehokkaasti. Roolit toimivat myös työnjaollisena välineenä, joka selkeyttää työnjakoa ryhmän jäsenten kesken. Roolien voidaan myös nähdä yhdistyvän statukseen eli roolin haltijan asemaan ryhmässä. (Pennington 2005, 90.) Varhaiskasvatuksen tiimille on tyypillistä, että työnjakoa määrittelevät kunkin jäsenen tehtävänimike ja koulutustaustan tuoma osaaminen. Varhaiskasvatuksen opettaja nähdään toimivan usein tiimin johtajana ottaen vastuun pedagogiikasta sen suunnittelusta ja arvioinnista, kun taas lastenhoitajan rooli nähdään enemmän vastuuna perushoidon toteuttamisesta. Aineistostamme oli huomioitavissa, että toimivan tiimin kannalta koulutustaustan merkitystä ja sen mukaista roolia arvostettiin. Työnjaon toivottiin olevan selkeää, josta jokainen työntekijä on ajan tasalla.

*”Vähintään yksi on oltava varhaiskasvatuksen opettaja koulutuksen saanut työntekijä, toinen opettaja tai sosionomi ja kolmas lastenhoitaja.”*

*”Sovittu tehtävänjako, jonka kaikki sisäistäneet.”*

*”Toimiva tiimi koostuu siitä, että jokainen tiimin jäsen tietää perustehtävänsä työssään ja hoitaa sen. Silloin kun jokainen hoitaa oman ruutunsa homma toimii.”*

Vaikka tietyllä tapaa koulutustaustan tuomaa roolia ja statusta pidettiin merkittävänä työtehtävien selkeyttämisen kannalta, nähtiin myös jokaisen tiimin jäsenen osaaminen tärkeänä. Koulutustaustasta huolimatta tiimikavereiden työpanosta tulisi arvostaa ja jokaisen osaaminen ja vahvuudet tulisi ottaa huomioon.

*”Kaikkien tiimiläisten keskinäinen arvostus ja kunnioitus - jokaisen työpanos on tärkeä, koulutustausta ei ole aina se määrittelevin asia.”*

*”Tiimin jäsenten kunnioittamisesta, ottamalla huomioon tiimin jäsenten vahvuudet.”*

*”Hyödynnetään jokaisen omia vahvuuksia”*

Aineistostamme nousi myös selkeästi esille rooleihin liittyviä ominaisuuksia. Penningtonin (2005, 89) mukaan rooleilla voidaan kuvata myös sellaisia käyttäytymismalleja, joita muut tiimin jäsenet odottavat yksilöltä. Olipa rooli sitten mikä tahansa, niin tällaisia käyttäytymismalleja, joita kaikilta tiimikavereilta erityisesti odotettiin, olivat sitoutuneisuus ja joustavuus. Lähes kaikki vastaajista pitivät tärkeänä yhdessä sovittujen asioiden kiinni

pitämisestä. Tiimikavereilta odotettiin sitoutumista yhteisiin sääntöihin ja toimintatapoihin ja kykyä toimia joustavasti.

*”Työntekijöiden sitoutumisesta työhönsä ja ennen kaikkea lapsiin sekä joustavuudesta.”*

*”Joustavuus ja sopeutumis/mukautumiskyky on ihan ykkösinä.”*

*”Kaikkien tiimin jäsenten täytyy olla sitoutuneita työhönsä, sekä noudattaa yhdessä laadittuja toimintaperiaatteita.”*

Sitoutumista yhdessä sovittuihin sääntöihin pidettiin tärkeänä ja vastauksista nousi myös esille se, että yhdessä sovitut asiat olisi hyvä kirjata tiimisopimukseen. Tiimin sisäiset säännöt eli normit määritellään usein ryhmän kirjoittamattomiksi sosiaalisiksi toimintamalleiksi, joiden mukaan ryhmän tulisi toimia. (Pennington 2005, 85-87.) Tuloksien kannalta olikin mielenkiintoista nähdä, että varhaiskasvatuksen tiimeissä ryhmän yhteisien sääntöjen kirjaamista tiimisopimukseen pidettiin tärkeänä ja sen nähtiin edesauttavan sitoutuneisuutta.

*”Noudatetaan yhdessä sovittuja sääntöjä - tiimisopimukseen kirjattu asiat, joihin jokainen sitoutuu.”*

Jotta sitoutuminen tiimin yhteisiin sääntöihin ja toimintaperiaatteisiin mahdollistuisi tarvitaan tiimille yhteiset tavoitteet ja päämäärä. Penningtonin (2005, 83) mukaan yksi ryhmän rakenteeseen vaikuttava tekijä on koheesio, jonka avulla kuvataan ryhmän kiinteyttä ja sitä, kuinka kaikki ryhmän jäsenet hyväksyvät ryhmälle asetetut tehtävät ja tavoitteet ja sitoutuvat niiden saavuttamiseen. Aineistostamme oli myös huomattavissa se, miten ryhmän yhteisiä tavoitteita pidettiin arvossaan. Jokainen voi tehdä työtä omalla tavallaan, kunhan yhteinen päämäärä on kaikilla sama.

*””vedetään yhtäköyttää” eli yhteiset tavoitteet ja päämäärä kaikilla tiimin jäsenillä.”*

*”Työtä voi tehdä eri tavalla, mutta päämäärä on yhteinen.”*

Koheesio nähdään olevan hyvin merkittävä osa tiimin toimintaa, koska jos sitä ei olisi, pahimmassa tapauksessa se johtaisi tiimin hajoamiseen tai siihen ettei tiimin yhteisiä tavoitteita ja tehtäviä saada suoritetuksi. (Pennington 2005, 83.) Myös aineistostamme on huomattavissa yhteisten tavoitteiden merkitys. Jos yhteisiä tavoitteita ei ole tai niihin ei sitouduta, nähtiin sen vaikuttavan suoraan tiimityöskentelyn laatuun ja myös sitä kautta lasten kanssa tehtävään toimintaan.

*”Kun tiimillä ei ole yhtenäistä näkemystä käytännöistä/ tavoitteista/ toimintatavoista, niin työskentely tuntuu aikuisille hyvin raskaalta ja lapsille sekavalta.”*

Koheesio voidaan nähdä myös tiimiä yhdistävänä tekijänä, kuinka paljon tiimin jäsenet tuntevat vetoa toisiinsa. (Pennington 2005, 83.) Aineistosta teimme huomion, jonka mukaan moni perään kuulutti huumorin ja positiivisen suhtautumistavan merkitystä. Huumorintajuinen ja positiivinen ilmapiiri nähtiin vahvistavan yhteishenkeä. Näin ollen uskoisimme myös sen vaikuttavan siihen kuinka paljon tiimin jäsenet tuntevat vetoa toisiinsa. Se että jaetaan samanlainen suhtautumistapa asioihin, kannustetaan ja annetaan positiivista palautetta voi toimia myös yhtenä osatekijänä, joka lisää ryhmän kiinteyttä.

*”Hyvästä ilmapiiristä huolehtimisesta; iloitsemisesta onnistumisista yhdessä...”*

*” Huumorintaju on iso juttu!”*

*”...positiivisesta ilmapiiristä, positiivisen ja kehittävän palautteen antamisesta.”*

Tiimin toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä erittäin tärkeänä pidettiin myös viestintä ja vuorovaikutustaitoja. Toimivan tiimityöskentelyn kannalta pidettiin oleellisena hyvää tiedon kulkua ja avointa keskustelukulttuuria, jossa omille ja toisen mielipiteille annetaan sijaa.

*”Toimiva vuorovaikutus - toisen kuunteleminen ja oman mielipiteen ilmaiseminen.”*

*”Hyvä tiedonkulku kaikkien tiimiläisten välillä.”*

#### 6.1.2 Mahdollisia haasteita

Aineistostamme oli huomioitavissa tiimityön haasteisiin liittyen, että ne olivat aika pitkälti samassa linjassa niiden asioiden kanssa, joita pidettiin tärkeinä tiimin toimivuuden kannalta. Eli jos tärkeinä pidetyissä asioissa oli puutteita, se nähtiin myös haasteellisena toimivan tiimin rakentumisen kannalta.

Tiimityöskentelyn yhtenä selkeimpänä haasteena nähtiin se, ettei yhdessä sovittuihin asioihin sitouduta. Lähes jokainen kyselyymme vastanneista kertoi omien kokemustensa pohjalta, kuinka haastavaa on työskennellä tiimissä, jossa yhteisistä sopimuksista ei pidetä kiinni eikä yhteisiin tavoitteisiin sitouduta.

*”Ei sitouduta tiimin yhteisiin tavoitteisiin.”*

*”Satunnaiset kohtaamiset ei niin-sitoutuneiden työntekijöiden kanssa ovat yleensä ikäviä.”*

*”Kaikki eivät valitettavasti aina noudata yhdessä laadittuja sääntöjä.”*

Tiimin säännöt eli normit määrittelevät ryhmän jäsenten toimintaa mutta myös sitä millaisia käyttäytymismuotoja tulisi välttää. (Pennington 2005, 85.) Osa vastaajista toi esille myös sellaisia työtapoja, joiden nähtiin olevan haitallisia toimivan tiimin kannalta ja tuovan

haasteita yhdessä työskentelyyn. Useammassa vastauksessa nostettiin sitoutumattomuuden rinnalle työntekijöiden ”sooloilu”, jolla tarkoitetaan sitä, ettei sitouduta yhteisiin sääntöihin vaan tehdään asioita omin päin.

*”Pienetkin ”sooloilut” sekoittavat rakennetta ja lisäävät levottomuutta.”*

*”Yksittäisen työntekijän sooloilu voi aiheuttaa paljonkin kitkaa tiimissä, tarkoitan tällä esimerkiksi sellaisia tilanteita, kun pitäisi vaikka antaa vanhemmille negatiivista palautetta lapsen kehityksestä, ja yksi tiimin työntekijöistä kertoo vanhemmille aina kaiken olevan hyvin. Siinä vedetään mattoa sen tiimikaverin jalkojen alta, joka joutuu sitten korjaamaan vanhemmille syntyneet väärät käsitykset.”*

Mielenkiintoista oli huomata, että varhaiskasvatuksen opettajan roolin merkitys nousi myös tässä kohtaa esille. Osa vastanneista oli kokenut, että opettajat ovat käyttäneet tiimityöskentelyssä liikaa valtaa suhteessa muihin tiimikavereihin. Toisaalta taas opettajan pedagoginen osaaminen nähtiin tuovan selkeyttä työtehtäviin.

*”-Opettaja ottaa vallan ryhmässä, ei kuuntele muiden mielipiteitä.”*

*”Varhaiskasvatuksen opettaja on liian pomo, eikä kuuntele muita.”*

*”En ole juurikaan kohdannut haasteita, jos työkuvat ovat selkeät ja yhdellä on pedagoginen opettaja koulutus.”*

### 6.1.3 Tiimityön kehittäminen varhaiskasvatuksessa

Toimivan tiimityön ja siihen liittyvien haasteiden lisäksi kysyimme kehitysehdotuksia päiväkodissa tapahtuvaan tiimityöskentelyyn liittyen. Näissä vastauksissa korostui selkeästi suurimpina tekijöinä tiimin koheesion eli kiinteyden merkitys, työhohjaus ja selkeät työnkuvat ja vastuunjako sekä kyky ottaa vaikeat tai haastaviksi koetut asiat puheeksi tiimissä.

Tiimin koheesio, eli kiinteys, korostui vastauksissa yhtenäisenä ja pysyvänä tiiminä. Koettiin, että tiimin jäsenten vaihtuvuus tai tiimin kokoonpanojen muuttaminen joka toimintakaudessa, vaikeuttaa tiimityöskentelyn toimivuutta ja näin ollen pidettiin tärkeänä kehittämisen kannalta, että tiimit pysyisivät yhtenäisinä pidempiä aikoja sekä tiimityölle, kuten tiimipalavereille olisi aikaa. Penningtonin (2005) mukaan juuri tiimin kiinteydellä on suuri merkitys tiimin toimivuuden kannalta ja siihen on tärkeää panostaa mahdollistamalla tiimille yhteistä aikaa.

*“...oikeasti aikaa ja mahdollisuus tiimipalavereihin. Jotta saadaan tiimi toimivaksi...”*

*“...tiimien pitäisi olla toiminnassa useamman vuoden, että tiimityö pääsisi kehittymään täyteen potentiaaliinsa.”*

Työnohjaus nostettiin esille vastauksissa kysyttäessä tiimityön kehittämisestä. Työnohjaus määritellään Suomentyönohjaajien verkkosivuilla oman työn tutkimiseksi, arvioimiseksi ja kehittämiseksi, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Sen kerrotaan myös olevan työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Aineistossa työnohjauksesta oli kokemusta ja sen nähtiin selvästi vaikuttaneen tiimin parempaan toimivuuteen.

*“Työnohjausta! Kokemusta on ja siitä on apua. Työnohjausta pitäisi olla koko ajan eikä vasta sitten kun tilanne on jo tulehtunut.”*

Tiimissä työtehtävien, työnkuvien ja vastuunjaon esille nostaminen ja selkeyttäminen nähtiin kehittävästi tiimityötä. Myös Penningtonin (2005) mukaan tiimin roolien selkeys vahvistaa toimivaa tiimityöskentelyä, kun kaikille on yhdessä selvää, mikä kunkin rooli ja siihen liittyvä vastuu sekä työtehtävä on. Vastuun jakaminen tiimissä nähtiin myös lisäävän vaikuttamisen mahdollisuutta sekä arvostusta omaa työtään kohtaan.

*“Tiimin sisällä vastuun konkreettinen jakaminen selkeyttää työtä ja antaa myös lastenhoitajille ja avustajille mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Tiimissä kaikkien tulisi tietää, että eri työntekijöillä on eri työnkuvat.”*

*“...kertoa miksi jokaisen erilainen työtehtävä tiimissä on tärkeä sen toimivuuden kannalta, silloin jokainen voi kokea työnsä arvokkaana...”*

Vaikeistakin asioista puhuminen tiimissä ja tiimin jäsenten kyky niiden puheeksi ottamiseksi nähtiin yhdeksi mahdollisuudeksi kehittää tiimityötä. Erikssonin ja Arnkilin (2009) mukaan puheeksi ottamisella voidaan ennaltaehkäistä ongelmien kasvamista liian suuriksi. Työyhteisössä, jossa asioista keskustellaan avoimesti ja epäkohtiin puututaan, on työntekijöiden keskuudessa terveempi ilmapiiri sekä parempi työtyytyväisyys.

*“...uskaltaa ottaa tiimiä hiertävät asiat esille, jotta yhdessä voidaan keksiä ratkaisua.”*

## 6.2 Pedagogisen vastuun jakautumisen muutos kokemuksina

Tiimin toimivuuteen liittyvän osion ja pedagogiseen johtajuuteen liittyvän osion väliin teimme yhden kysymyksen, jossa tarkoituksemme oli kartoittaa vastaajien näkemystä siitä, miten pedagoginen vastuu heidän mielestään on uuden varhaiskasvatuslain myötä muuttunut. Kysymys muotoiltiin muotoon, kuinka pedagoginen vastuu on jakaantunut niissä tiimeissä, joissa vastaaja on työskennellyt.



Vastauksissa korostui opettajan kantama pedagoginen vastuu. Arvioinnin, kehittämisen ja toiminnan suunnittelun vastuu nähtiin selkeästi kuuluneen useissa tiimeissä opettajalle. Kuitenkin opettajan vastuu pedagogiikasta nähtiin usein *“suurista linjoista ja raameista”* vastuussa olemisena. Jokaisen tiimin jäsenen kuitenkin nähtiin kantavan vastuuta. Opettajan vastuu koettiin vain erilaiseksi.

*“Opettaja vastaa suurista linjoista ja raameista, mutta kaikki ovat antaneet oman panoksen toimintaan.”*

Toinen, mikä vastauksissa korostui, oli opettajan etäisyys ryhmän toiminnasta. Vastauksissa koettiin että, koska opettajien vastuu on lisääntynyt uuden lain myötä, on heidän läsnäolonsa lapsiryhmässä myös vähentynyt. Tämän poissaolevuuden lapsiryhmästä nähtiin lisäävän lastenhoitajien vastuuta ryhmästä ja pedagogiikasta.

*“...tämä (opettaja) ei ole konkreettisesti paikalla niin vastuu siirtyy lastenhoitajille.”*

### 6.3 Varhaiskasvatuksen opettajan rooli

Kyselylomakkeemme toisen osion kysymykset keskittyivät varhaiskasvatuksen opettajan roolin muuttumiseen uuden varhaiskasvatuslain myötä. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen rooliin kuuluu olennaisesti vastuu tiimin muiden jäsenten osallistamisesta ja yhteistyöstä niin, että toiminta olisi varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden mukaista. Kysymyksillä halusimme selvittää mitä hyvää tämä opettajajohtoisuus on tuonut varhaiskasvatuksen tiimityöhön, millaisia haasteita se on asettanut ja miten opettajajohtoisuutta voisi vielä kehittää varhaiskasvatuksen tiimityössä. Aineistosta nousevia teemoja peilasimme varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden määritelmiin varhaiskasvatuksen henkilöstön työnkuvasta, varhaiskasvatuksen sisällöstä ja tavoitteista.

#### 6.3.1 Positiiviset vaikutukset

Vastauksissa ilmeni, kuinka opettajajohtoisuus on tuonut varhaiskasvatuksen tiimityöhön selkeämmät raamit työtehtävistä ja vastuualueista. Tiimin jäsenet tietävät tarkemmin perustehtävänsä ja voivat keskittyä niihin. Päätöksenteko on selkiytynyt ja asiat tulevat varmemmin hoidetuksi. Varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla on, että kokonaisuus tulee huomioitua. Varhaiskasvatuksen opettajan tehtäviin liittyy keskeisesti pedagogisen vastuun lisäksi tiiminjäsenten osallistaminen ja päivittäisten toimintojen organisoiminen (Heikka 2016, 56), joka vastaajien kokemusten mukaan toteutuu varhaiskasvatuksessa.

*” On hyvä, että tiimissä on johtaja/ tiiminvetäjä. Helposti päätöksenteko hankaloituu ja asioita voi jäädä tekemättä, jos ei ole se yksi, joka ”lyö asiat lukkoon”.”*

Vastaajien mukaan varhaiskasvatuksen opettajan laajempi pedagoginen koulutus tulee paremmin näkyviin ryhmän toiminnassa hänen toimiessaan tiiminvetäjänä. Varhaiskasvatuksen opettajan vastuu pedagogisen toiminnan suunnittelusta antaa hänelle myös vahvemmat valtuudet päättää miten pedagogisuutta toteutetaan lapsiryhmässä ja mahdollisuuden ohjata muuta tiimiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Moniammatillisessa kasvattajatiimissä varhaiskasvatuksen opettajalla on koulutuksen myötä pedagoginen asiantuntemus, joka antaa valmiuden vastuuseen pedagogiikan suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista (Heikka 2016, 57).

*”Opettajalla on myös laajin pedagoginen koulutus, minkä pitää myös näkyä toiminnassa.”*

Lapsiryhmissä toimitaan nyt varmemmin kokopäiväpedagogiikan mukaisesti ja pedagogisen toiminnan suunnitelmallisuus näkyy aikaisempaa vahvemmin tiimin toiminnassa, työtavoissa ja arvioinnissa. Vastaajien mukaan varhaiskasvatuksen opettaja suunnittelee toiminnan lapsiryhmän tarpeiden pohjalta ja toteuttamiseen osallistuu koko tiimi. Suunnitelmallisuus luo selkeyttä ja rauhallisuutta lapsiryhmään. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti pedagogiikan tulee näkyä kokonaisvaltaisesti kaikessa lapsen ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa ja toiminnassa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2019, 36). Näin ollen tuokiokeskeisyydestä siirtyminen kokonaisvaltaiseen, kaikissa arjen toiminnoissa näkyvään pedagogiikkaan on vastaajien mukaan toteutunut varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti.

*”Opettajana olen suunnitellut viikko-ohjelman... Kaikki tiimin jäsenet ovat toteuttaneet toimintaa suunnitelman pohjalta, ja päiviin on tullut sitä myötä monipuolisuutta ja suunnitelmallisuutta.”*

Vastaajat kokivat hyvänä, että lastenhoitajilla on mahdollisuus keskittyä enemmän lasten kanssa olemiseen ja tuoda esiin oman koulutuksen tuomaa osaamistaan. Hyvin toimivassa tiimissä lastenhoitajat osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen, mikä vastaakin varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden linjausta toiminnan suunnittelusta (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2019, 18).

Vastaajien mukaan opettajajohtoisuus on myös tuonut ryhtiä tiimipalaverien sujumiseen. Varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla on tuoda esiin tärkeät asiat työyhteisön yhteisistä palavereista omalle tiimilleen ja ottaa puheeksi myös vaikeaksi koetut asiat. Varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti työyhteisön toimintakulttuurin kehittämiseen tulee luoda rakenteet, jotka mahdollistavat ammatillisen keskustelun, sekä koko työyhteisön, että yksittäisen tiimin välillä (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2019, 29). Viikoittain toteutuvissa tiimipalavereissa korostuukin toiminnan suunnittelun lisäksi myös tiedonkulku ja tiimin toimivuuden kehittäminen.

### 6.3.2 Haasteet

Varhaiskasvatuksessa aikaisemmin oli vahvana linjauksena se, että tiimissä kaikki työntekijät tekevät kaikkea eikä varhaiskasvatuksen opettajan ja lastenhoitajan työtehtäviä ollut määritelty selkeästi erillisiksi. Vaikka muutos on selkeyttänyt roolijakoa ja työnkuvaa, on se tuonut haasteita tiimityöhön. Vastaajien mukaan vanhoista tavoista ja asenteista on ollut osittain vaikea luopua ja osa lastenhoitajista on kokenut, että varhaiskasvatuslain tuoma muutos on vähentänyt heidän vastuutaan ja mahdollisuutta osallistua lapsiryhmän toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Vastauksista nousee esille se, ettei varhaiskasvatuksessa kuitenkaan voida toimia vanhoilla toimintatavoilla, vaan myös lastenhoitajien tulee osaltaan sopeutua muutokseen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on oikeudellisesti velvoittava asiakirja, joten sen määritelmää muuttuneista työnkuvista täytyy noudattaa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2019, 8).

*” Vanhat toimintatavat ovat paikoin juurtuneet todella syvälle. ”Kaikki tekee kaikkea” aikakaudella töitä tehneen lastenhoitajan oli vaikea sopeutua nuoremman opettajan ohjattavaksi.”*

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa uudistuksen myötä määriteltiin, että varhaiskasvatuskeskustelut ja lapsikohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen kuuluvat varhaiskasvatuksen opettajalle (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 10). Vastauksista ilmeni, että osa lastenhoitajista koki tämän ammattitaitoaan loukkaavana, olivathan he kirjanneet lasten varhaiskasvatussuunnitelmia aikaisemminkin. Opettajajohtoisuus käsitettiin myös opettajavetoisena toimintana, jossa lastenhoitajat kelpaavat vain perushoidollisiin tehtäviin ja pedagogisen toiminnan toteutus on yksin varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla. Tämä asenne hankaloitti sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja seurauksena oli muun muassa se, että varhaiskasvatuksen opettajan ollessa poissa ei yhdessä sovitut asiat tulleet tehdyksi. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa kuitenkin määritellään, että toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu koko tiimi (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 18). Tilanteessa, jossa lastenhoitajat sivuttavat pedagogiset toimenpiteet varhaiskasvatuksen opettajalle kuuluvaksi vähentää lasten mahdollisuutta saada oikeanlaista tukea kasvulle ja kehitykselleen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti varhaiskasvatus on kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus, joissa kaikessa painottuu pedagogiikka (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 22).

*”Joissakin tiimeissä koetaan, että hoitajat alennettiin ja hoitajat ”eivät saa” enää tehdä niin paljon asioita kuin ennen.”*

Vastaajista osa koki, että muutos on lisännyt tuntuvasti varhaiskasvatuksen opettajan työtaakkaa etenkin tilanteessa, jossa ryhmässä on vain yksi opettaja, joka on yksin vastuussa

pedagogisesta suunnittelusta sekä lasten varhaiskasvatuskeskusteluiden käymisestä ja kirjaamisesta. Aikaisemmin tämä työmäärä jakautui tasaisesti koko tiimin henkilöstölle.

Varhaiskasvatuksen opettajan lisääntynyt suunnittelu-aika vähentää hänen lapsiryhmässä oloaikaansa, jolloin vastuu ryhmästä jää enemmän lastenhoitajille ja esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajan lapsihavainnointi voi jäädä vähäisemmäksi. Lapsiryhmissä, joissa on kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa, on heidän suunnittelu-aikansa koettu hankaloittavan lapsiryhmän toimintaa, vaikka samalla työmäärä jakautuukin kahdelle henkilölle.

Virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti varhaiskasvatuksen opettajan työajasta 13 % eli 5 tuntia viikossa tulee varata varhaiskasvatuksen suunnittelu-, arviointi- ja kehittämistyölle (SAK-aika). Tähän ei kuitenkaan kuulu esimerkiksi keskustelut vanhempien kanssa tai tiimipalaverit, vaan ne tulevat lisäksi (OAJ 2019, 4). Vastauksista ilmeni, että varhaiskasvatuksen opettajan SAK-ajan sijoittuminen lapsiryhmän päivärytmiin on ajoittain haastavaa ja vaatii tarkkaa suunnittelua, milloin lapsiryhmästä poissaoleminen rasittaa sen toimintaa vähiten. Samalla on kuitenkin tärkeää huolehtia varhaiskasvatuksen opettajan riittävästä SAK-ajasta, jotta hänelle kuuluvat työtehtävät eivät jää tekemättä tai kuormita liikaa.

*” Koska opettajat eivät ole konkreettisesti ryhmässä niin paljon kuin tarvitsisi siirtyä vastuu hoitajille ja koska emme ns. päätöksiä tms tee niin se tuo haasteita normaaliin arkeen.”*

Osa vastaajista koki, ettei eri ammattiryhmien työnkuva ole selkeytynyt tarpeeksi uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistumisen myötä. Jossain tilanteessa varhaiskasvatuksen opettajan ei koettu olevan täysin tehtäviensä tasolla tai kykenevän hoitamaan niitä asianmukaisesti. Toisissa vastauksista taas korostui se, ettei lastenhoitajat osallistu ilman jatkuvaa patistamista pedagogisesti oikeanlaiseen toimintaan. Näistä vastauksista ilmeni, miten tärkeää varhaiskasvatuksen arjessa on se, että jokaisella on tiedossa oma työkuvansa ja hänen panostaan tiimin yhteiseen päämäärään arvostetaan.

*”Jokaisen tiimijäsenen sitouttaminen työskentelyyn on tärkeää; yhteiset sopimukset ja linjaukset, joiden mukaisesti jokainen tiimin jäsen työskentelee pitää olla kaikilla selvillä.”*

### 6.3.3 Kehittäminen

Aineistossa selvitettiin kuinka opettajajohtoisuutta varhaiskasvatuksessa voi kehittää. Tästä esille nousi jokaisen tiimin jäsenen osaamisen merkityksen esille tuominen, koulutukset aiheeseen liittyen ja koko työyhteisön toimintakulttuurin muuttaminen avoimemmaksi, jotta kaikkien osaaminen saadaan hyödynnettyä. Muiden tiimin jäsenten kuunteleminen nousi lisäksi aineistosta kehittämiskohteena.

Jaettuun johtajuuteen kuuluu Heikan (2016,45) mukaan se kuinka tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa voidaan jakaa suunnitelmallisesti. Tämä näkyi myös aineiston vastauksissa koskien opettajajohtoisuuden kehittämistä. Toisten kuunteleminen, heidän mielipiteidensä sekä ideoidensa huomioiminen, nähtiin kehittämiskohteina. Tähän liitettiin myös toisten huomioiminen sekä vastuun jakaminen tiimissä kaikkien kesken.

*“Muiden tiimin työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita tulisi kuunnella enemmän.”*

Koulutus ja sen lisääminen nähtiin tässäkin aineiston osassa selkeänä mahdollisuutena kehittää opettajajohtoisuutta. Alila & Ukkonen-Mikkola (2018) määrittelevät varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa toiminnaksi, jota toteutetaan varhaiskasvatuksen tavoitteiden, sisältöjen ja menetelmien kautta oppimisympäristöä hyödyksi käyttäen. Toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen havainnoinnin ja dokumentoinnin kautta ovat myös oleellinen osa pedagogiikkaa. Pedagogiikka laajenee myös työyhteisön ja työtiimiin ulottuvaksi. Ei vain lapsi ryhmän vaan myös koko päiväkodin toimintakulttuurin kehittäminen on osa varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa ja yksi keino vaikuttaa siihen on lisäämällä tietoa koulutusten avulla. Aineistossa esille nousi selkeä tarve uudistumiselle toimintakulttuurin suhteen.

*“Kaikille ammattiryhmille tulisi taata/ velvoittaa tietty määrä täydennyskoulutusta vuodessa. Tällä saataisiin kitkettyä niitä "aina ennekin on tehty näin" asenteita työyhteisöistä...”*

*“Koulutus tuo varmuutta tässäkin asiassa; tutustuminen eri menetelmiin ja hyviin käytännön vinkkeihin tiimin johtamisessa.”*

## 7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyömme kaikissa vaiheissa olemme noudattaneet tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaisia ohjeita sekä hyvää tieteellisistä käytäntöä. Näiden ohjeiden mukaisesti tutkimustulosten tallentamisessa, arvioinnissa ja esittämisessä tulee noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimustulosten julkaisussa avoimuutta. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Käytettävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 24.)

Vantaan kaupungin ohjeiden mukaisesti haimme tutkimuslupaa opinnäytetyömme alkuvaiheessa Vantaan varhaiskasvatuksen kehittämisspälliköltä. Toteutimme tiedonkeruun sähköisellä kyselylomakkeella, jonka alussa kerroimme, että vastaaminen on vapaaehtoista ja

sen voi keskeyttää koska tahansa kyselyn aikana ilman erityistä syytä, mihin vastauksia käytetään sekä yhteystietomme, joiden kautta vastaaja halutessaan saavat lisätietoa tutkimuksestamme. Tieteellisessä tutkimuksessa tulee kunnioittaa vastaajien vapaaehtoisuutta päättää itse tutkimukseen osallistumisesta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 25). Kutsu tutkimukseen lähetettiin varhaiskasvatuksen johtajien kautta sähköpostitse heidän alaisuudessa toimiville varhaiskasvatuksen opettajille ja lastenhoitajille. Kyselyyn vastanneiden esimiehet tai työkaverit eivät näin ollen saa tietoonsa tutkimuksen aikana tai opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen, kuka työyksiköstä on vastannut kyselyyn tai mitä hän on siinä kertonut.

Kyselylomakkeiden vastaukset, niistä koottu tieto ja aineiston analyysin säilytimme asianmukaisesti ja hävitimme opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, eikä saatavaa aineistoa ole käytetty mihinkään muuhun. Vastaajien mahdolliset tunnistetiedot on häivytetty valmiista opinnäytetyöstä luottamuksellisuuden ja eettisyyden varmistamiseksi. Kyselyyn vastanneilta emme keränneet henkilötietoja, eikä vastauslomakkeeseen tallentunut vastaajien yhteystietoja kuten sähköpostiosoitteita. Taustatiedoissa kysyimme ainoastaan ammattinimikettä, koulutustaustaa sekä työvuosia varhaiskasvatuksessa.

Vantaan varhaiskasvatuksessa työskentelee vajaa 2000 työntekijää, joten opinnäytetyössämme jouduimme rajaamaan tutkimukseen osallistuvien määrää pysyäksemme kohtuullisessa määrässä vastauksia. Aineistonkeruussa kyselylomakkeella vastausprosentti saattaa jäädä pieneksi, minkä ennakointi tulee ottaa huomioon kyselyn toteutuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Valitsimme tutkimuksemme kohderyhmäksi ensisijaisesti Tikkurilan alueen varhaiskasvatuksen työntekijät ja olimme valmiita laajentamaan aluetta, mikäli emme olisi saaneet tarpeeksi kattavaa otosta vastauksia. Yksi vaihtoehdostamme oli myös se, että olisimme voineet sähköisen kyselylomakkeen lisäksi tehdä tarvittaessa yksilöhaastatteluja. Yksilöhaastattelujen avulla olisimme voineet tarkentaa kyselyn eri osa-alueita, mikäli olisimme kokeneet, että vastaukset jäävät vaillinaisiksi. Vastausten määrä jäi aluksi hieman tavoitteestamme, joten lähetimme uusintapyynnön varhaiskasvatuksen johtajille, jonka myötä saavutimme asettamamme tavoitteet vastausten määrässä. Näin ollen emme kokeneet tarpeelliseksi lähteä enää syventämään tutkimustamme yksilöhaastattelujen avulla.

Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, ettei sen luotettavuuden arviointiin ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Arvioinnissa painottuu tutkimuksen yhtenäisyys ja johdonmukaisuus kaikissa vaiheissa aina tutkimuksen suunnittelusta, aineiston keruuseen, analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.) Opinnäytetyössämme olemme kuvanneet tutkimusprosessin mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja avoimesti kaikkien näiden vaiheiden osalta. Raportissa kerromme tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoituksen, oman mielenkiintomme tutkimusaiheeseen,

käyttämämme aineistonkeruu menetelmät, aineiston analysoinnin, tulokset sekä tästä tekemämme johtopäätökset.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaisesti tulosten yleistäminen ilman perusteita tulkitaan tieteelliseksi harhauttamiseksi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 26).

Tutkimuksemme otos on liian suppea, jotta voisimme tehdä sen perusteella selkeitä yleistyksiä varhaiskasvatuksesta edes Vantaan kaupungin tasolla. Esittämämme tulokset koskevatkin vain tähän tutkimukseen vastanneiden kokemuksia ja mielipiteitä tutkimusaiheestamme.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös hyvä ottaa huomioon tämän opinnäytetyön tekijöiden taustalla vaikuttava kokemus varhaiskasvatustyöstä. Meillä jokaisella on kokemusta erilaisista varhaiskasvatuksen tiimikokoonpanoista ja jokaisella on varmasti jokin näkemys siitä mitä tarvitaan, että tiimityö toimii. Olemme käyneet tätä keskustelua pitkin opinnäytetyöprosessia ja olemme tietoisesti ottaneet objektiivisen roolin käsiteltäviin aiheisiimme. Näin ollen olemme pystyneet mielestämme lähestymään aineistoamme luotettavasti ja pystyneet analysoimaan sitä meidän omista henkilökohtaisista kokemuksistamme huolimatta.

Kysymysten asettelu tutkimuslomakkeeseemme tuotti meille pään vaivaa ja koimme sen jokseenkin haastavaksi. Kerroimmekin jo aiemmin, kuinka testasimme kysymyslomaketta pienellä testiryhmällä ja sieltä saadun palautteen mukaisesti muokkasimme kysymysten asettelua lopulliseen muotoon. Testivastausten myötä huomasimme eroavaisuuksia kysymysten ymmärtämiseen liittyen ja päädyimme, että lisäämme lomakkeeseen pienet johdannot tiimiin ja pedagogiseen johtajuuteen liittyen. Tällä halusimme varmistaa, että kaikki vastaajat ymmärtäisivät näkökulman, josta tutkittavaa asiaa haluamme tarkastella. Pohdimme kovasti, johdatimmeko liikaa vastaajia vastaamaan tietyllä tavalla. Arvioimme kuitenkin, että on järkevää johdatella siihen näkökulmaan mistä asiaa tutkitaan, koska otantamme olisi suhteellisen pieni. Tällä tavalla varmistimme, että kaikilla vastaajilla olisi samankaltainen ymmärrys näkökulmasta, josta aiheita tutkitaan.

Tulosten analysointivaiheen aloitimme yhdessä pohtimalla mitä merkityksellisyyksiä havaitsimme vastauksissa ja koodaamalla ne yhdessä sovittujen teemojen alle. Tämän jälkeen teimme osittain itsenäistä kirjoitustyötä, mutta tutkimuksemme luotettavuuden takaamiseksi palasimme aika-ajoin keskustelemaan yhdessä siitä, olemmeko kaikki samaa mieltä tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin. Kirjoitusprosessin aikana kävimme myös keskustelua siitä, missä määrin jokaisen hieman erilainen kirjoitustyyli saa näkyä valmiissa työssä. Opinnäytetyömme on kuitenkin kolmen henkilön yhteinen, mikä mielestämme saa tulla esiin lopputuloksessa.

## 8 Johtopäätökset tutkimuksesta

Opinnäytetyössämme olimme kiinnostuneita opettajajohtoisuuden vaikutuksesta varhaiskasvatuksen tiimityöhön. Tutkimuskysymyksemme varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen johtajuuteen liittyen oli, mitä muutoksia opettajajohtoisuus on tehnyt varhaiskasvatuksen tiimityöhön sekä kuinka vastuun jakautuminen nähdään tiimeissä uuden varhaiskasvatuslain myötä. Aineistosta nousi selkeästi esille se, kuinka opettajajohtoisuus on parantanut tehtävää tiimityötä ennen kaikkea selkeyttämällä kaikkien tiimin jäsenten työnkuvia. Varhaiskasvatuksen opettajat ovat ottaneet paikkansa oman ryhmänsä pedagogisena johtajana paitsi vastaamalla toiminnan suunnittelusta, kehittämisestä ja arvioinnista niin myös ohjaamalla ja kannustamalla tiimin muita jäseniä kohti yhteisiä tavoitteita.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittelee varhaiskasvatuksen opettajalle kuuluvat tehtävät ja kyselyyn vastanneiden kokemusten mukaisesti Vantaalla toimitaan vahvasti tämän mukaisesti. Varhaiskasvatuksen opettajien pedagoginen osaaminen on saatu valjastettua paremmin osaksi lapsiryhmän arkea alkaen toiminnan suunnittelusta lasten tarpeiden ja mielenkiinnon kohteiden mukaiseksi. Tuokiokeskeisyys on jäämässä taakse ja sen tilalle on tullut kokonaisvaltaisesti kaikessa toiminnassa ja vuorovaikutuksessa mukana oleva pedagogiikka.

On tärkeää, että jokainen tiimin jäsen tietää mitä häneltä odotetaan ja että tiimillä on yhteinen toiminta-ajatus. Varhaiskasvatusta ohjaava lainsäädäntö ja varhaiskasvatuksensuunnitelman perusteiden käyttöönotto tiimissä vaatii varhaiskasvatuksen opettajan perehtyneisyyden lisäksi riittävästi aikaa tiimin yhteiselle keskustelulle ja kaikkien tiiminjäsenten sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Yhtenä isona haasteena on löytää varhaiskasvatuksen kiireisessä arjessa tarpeeksi aikaa sekä varhaiskasvatuksen opettajan SAK-ajalle että tiimin yhteiselle keskustelulle. Tämä vaatii paitsi tarkkaa ennakkosuunnittelua työvuorojen sisällöstä, myös koko työyhteisön joustoa. Laadukas varhaiskasvatus tarvitsee kuitenkin lapsiryhmässä suoritettavan perustyön ohella suunnittelua ja kehittämistä, jota ei voi tehdä paikan päällä lapsiryhmässä.

Yhteistä keskustelua vaatii myös asenneilmapiirin muuttuminen sen suhteen, ettei menneisiin tapoihin voi enää palata. Aineistossamme on huomattavissa, että varhaiskasvatuslain tuoma muutos varhaiskasvatuksen henkilöstön työnkuviissa on aiheuttanut etenkin lastenhoitajissa epävarmuutta ja vastarintaa, joka inhimillisesti on ymmärrettävää, mutta hankaloittaa tiimin toimivuutta ja heikentää yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Moniammatillisessa tiimissä jokaisella on oman koulutuksensa tuomat vahvuudet, joiden vaikutus yhteiseen päämäärään on tärkeää.



Tutkimuskysymyksemme varhaiskasvatuksen tiimityöhön liittyen oli, mitkä tekijät vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Aineistostamme nousi esille tiimin jäsenten roolien merkitys.

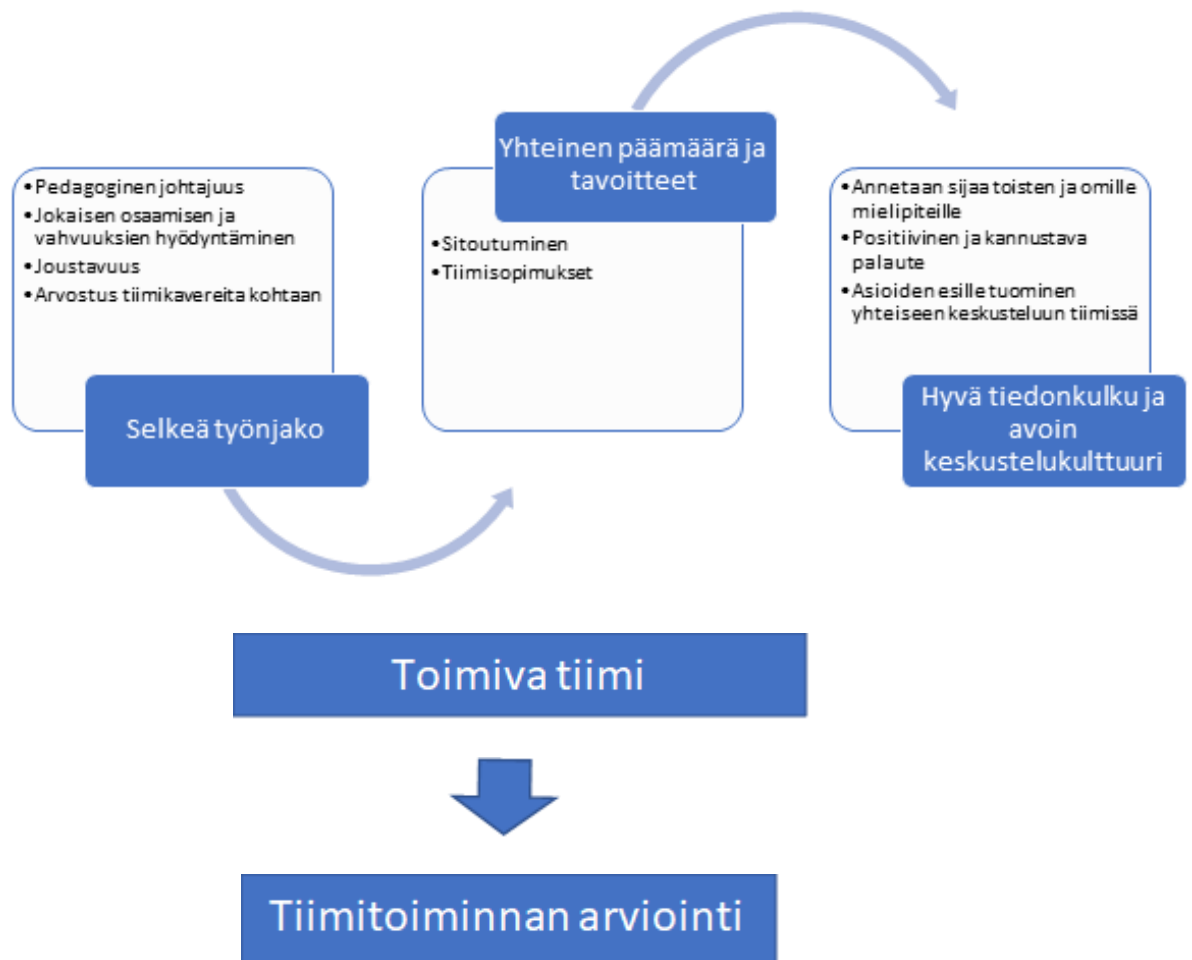
Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista osaamista arvostettiin ja sen nähtiin tuovan työnjakoon selkeyttä. Tästä voimme tehdä johtopäätöksen, että opettajan pedagoginen johtajuus koettiin merkittävänä osana toimivaa tiimiä. Mielenkiintoisen aspektin opettajan pedagogiseen johtajuuteen liittyen toi myös kokemukset tiimityön haasteista ja siitä, kuinka varhaiskasvatuksen opettajan valtaa oli käytetty väärin, niin ettei muiden tiimin jäsenten mielipiteitä ollut otettu huomioon. Tämä pistääkin miettimään sitä, onko tällä hetkellä varhaiskasvatuksen työkentällä riittävää ymmärrystä varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen johtajuuteen liittyen vai olisiko tarvetta sen lisäämiselle.

Kaiken kaikkiaan tiimin kaikkien jäsenten roolilla ja työpanoksella nähtiin olevan vaikutusta tiimin toimivuuteen. Jokaisen ammattitaitoa ja osaamista tulisi arvostaa, kunkin vahvuuksia unohtamatta. Toimivan tiimin nähtiin puhaltavan yhteen hiileen yhteisen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin jäseniltä odotettiin joustavuutta ja sitoutuneisuutta yhdessä sovittuihin asioihin. Sitoutumattomuuden nähtiin toimivan yhtenä selkeimmistä haasteista tiimityön toimivuuteen liittyen. Yhdessä sovittujen asioiden kirjaaminen tiimisopimuksiin koettiin tärkeäksi ja se nähtiin myös oleellisena edesauttavana tekijänä sitoutumisen kannalta.

Varhaiskasvatuksessa paikoitellen voi henkilöstön suhteen olla paljonkin vaihtuvuutta. Tiimikokoonpanot muuttuvat ja sijaistarve voi olla suuri. Tiimin jäsenten vaihtuvuuteen ja tiimin kokoonpanojen muuttumiseen toivottiin pysyvyyttä, jotta tiimin kiinteys ja tätä kautta koko potentiaali saataisiin kunnolla käyttöön itse kasvatus työssä.

Tiimin toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä erittäin tärkeänä pidettiin myös viestintä ja vuorovaikutustaitoja. Toimivan tiimin kannalta on oleellista hyvä tiedon kulku ja avoin keskustelukulttuuri, jossa omille ja toisen mielipiteille annetaan sijaa. Toimivassa tiimissä, avoimen ja arvostavan vuorovaikutuksen kautta pystytään ottamaan keskusteluun vaikeitakin asioita. Tiimityön kehittämisen kannalta työnohjauksen mahdollisuutta toivottiin myös otettavan huomioon haastavien tilanteiden ratkomiseen.

Tuloksemme tiimin toimivuuteen ja pedagogiseen johtajuuteen liittyen tiivistimme vielä kuvion muotoon. Kuvio 6 havainnollistaa tiimin toimivuuden rakentumista ja niitä pääkohtia, joihin olisi syytä kiinnittää erityisesti huomiota tiimin toimivuutta arvioitaessa. Selkeä työnjako, yhteinen päämäärä ja tavoitteet sekä selkeä viestintä ja avoin keskustelukulttuuri ovat niitä tekijöitä, jotka ovat tutkimuksemme mukaan oleellisia toimivan tiimityön kannalta.




Kuvio 6: Toimivan tiimin rakentuminen

Kuviosta on myös havaittavissa, kuinka käyttämämme tiimin rakenneteorian osa-alueet nousevat esille. Selkeän työnjaon kautta korostuvat roolit ja status. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista osaamista arvostettiin, mutta tärkeäksi koettiin myös jokaisen tiimin jäsenen osaaminen ja vahvuuksien hyödyntäminen. Yhteinen päämäärä ja tavoitteet kuvaavat hyvin tiimin normeja ja kooheesiota, eli kiinteyttä. Sitoutuminen korostui erityisesti tässä osiossa ja tärkeänä pidettiin sovittujen asioiden kirjaamista tiimisopimuksiin. Viestinnän merkitys tiimityössä näkyi taas hyvänä tiedon kulkuna ja avoimena keskustelukulttuurina. Tästä voimme siis vetää johtopäätöksen, että käyttämämme teoria tiimin toimivuuteen liittyen on pätevä. Aineistostamme nousi juuri niitä asioita esille, joita käyttämämme teorian mukaisesti tarvitaan toimivan tiimin rakentumiseen.


Koemme että, yksi iso osa varhaiskasvatusta on myös sen arviointi ja kehittäminen. Tiimityön säännöllisen arvioinnin avulla olisi mahdollista huomioida näitä tiimityön haasteita ja puuttua

niihin ajoissa. Uskomme, että tiimisopimusten rinnalla tehtävä säännöllinen arviointi olisi yksi mahdollisuus lähteä kehittämään varhaiskasvatuksen tiimityötä. Tiimityön toimivuuden rakentumista kuvaavan kuvion 6 pohjalta syntyi vielä tiimityön arviointilomake (kuvio 7), jossa tarkennettujen kysymysten avulla voidaan arvioida työnjakoon, tavoitteisiin ja viestintään liittyviä tekijöitä tiimissä. Kun tiimillä on selkeät toimintatavat, yhtenäiset tavoitteet ja käytänteet voidaan luoda pohjaa toimivalle työyhteisölle, johon on helppo sitoutua.

Lähdimme tekemään tiimityön arviointilomaketta käytännössä suoraan tutkimustemme tulosten pohjalta. Muodostimme kolme arvioinnissa käytettävää osa-aluetta kuvion 6 mukaisesti, jossa kuvasimme toimivan tiimin rakentumista. Osa-alueet olivat siis työnjako, päämäärä ja tavoitteet sekä viestintä. Näiden osa-alueiden alle keksimme kysymyksiä, joilla tiimityön arviointia olisi mahdollista toteuttaa. Kysymykset muotoutuivat lähes suoraan opinnäytetyömme tuloksista. Niitä tekijöitä, joita kyselyyn vastanneet pitivät oleellisina toimivan tiimin kannalta, halusimme käyttää myös arviointilomakkeessa kysymyksinä. Näin ollen lomakkeen avulla olisi mahdollista tehdä arviointia siitä, kuinka hyvin tiimin toimivuuteen liittyvät tekijät toteutuvat juuri siinä omassa tiimityössä.



## Tiimityön arviointilomake



---

Tiimi: \_\_\_\_\_ Päivämäärä: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

**Työnjako:**

Ovatko työtehtävät ja vastuunjako selkeää kaikille tiimin jäsenille? Ei  Kyllä

Hyödynnetäänkö jokaisen osaamista ja vahvuuksia? Ei  Kyllä

Koetko saavasi arvostusta muilta tiimin jäseniltä? Ei  Kyllä

**Päämäärä ja tavoitteet:**

Oletteko tehneet tiimisopimuksen? Ei  Kyllä

Jos olette tehneet tiimisopimuksen, koetko, että tiimisopimukseen kirjatut tavoitteet toteutuvat päiväkodin arjessa? Ei  Kyllä

Koetko, että tiimilläsi on selkeät tavoitteet ja päämäärä? Ei  Kyllä

Koetko, että kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhdessä sovittuihin asioihin? Ei  Kyllä

**Tiedonkulku:**

Koetko, että tulet kuulluksi ja mielipiteesi otetaan huomioon? Ei  Kyllä

Annetaanko tiimissäsi positiivista ja kannustavaa palautetta? Ei  Kyllä

Onko tiedon kulku tiimin jäsenten välillä riittävää? Ei  Kyllä

Koetko, että tiimissäsi voi tuoda keskusteluun vaikealtakin tuntuvia asioita? Ei  Kyllä

Kuvio 7: Tiimityön arviointilomake

Tätäkin opinnäytetyötä ohjasi työelämälähtöisyys ja halusimme, että opinnäytetyömme tulokset voisi jollakin tavalla konkretisoida niin, että niistä olisi mahdollisesti hyötyä

varhaiskasvatuksen työkentällä. Mielestämme luomamme tiimityön arviointilomake voisi toimia hyvänä apuvälineenä tiimityön kehittämisessä. Arviointilomaketta voisi käyttää silloin kun tiimi on toiminut jo jonkin aikaa yhdessä. Lomakkeen voisi täyttää joko yhdessä tiimin jäsenten kanssa tai niin, että jokainen tiimin jäsen täyttää sen itsenäisesti ja vastauksia käydään yhdessä tiimin kanssa lävitse. Tiimityön arviointilomakkeen toimitamme Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämispäällikölle yhdessä opinnäytetyömme kanssa. Annamme luvan myös lomakkeen vapaaseen käyttöön ja sen jakamiseen Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa.

## 9 Pohdinta ja jatkokehittäminen

Opinnäytetyössämme lähdimme tutkimaan varhaiskasvatuksen tiimin toimivuutta sekä tiimityön merkitystä, ja koska toteutimme opinnäytetyön kolmen hengen tiiminä, syventyi aihe samalla meille hyvin konkreettisella tasolla. Kolmen perheellisen ja työssäkäyvän opiskelijan aikataulujen sovittaminen yhteen oli ajoittain haasteellista ja vaati joustoa kaikilta osapuolilta. Vahvuutemme opinnäytetyötä tehdessä oli kuitenkin jokaisen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen sekä hyvin toimiva keskinäinen viestintä. Aiemmin yhdessä suoritettujen ryhmätöiden pohjalta pystyimme myös luottamaan siihen, että jokainen hoitaa oman osuutensa sovitun mukaisesti. Olikin mielenkiintoista huomata, että samat tiimityön toimivuuteen vaikuttavat tekijät, jotka nousivat esiin tutkimuksestamme, koimme merkitykselliseksi myös meidän opinnäytetyöprosessissamme.

Koimme opinnäytetyömme aiheen mielenkiintoiseksi, mutta se nousi myös itseasiassa melko ajankohtaiseksi. Aikaisemmin opinnäytetyössämme viittasimme uuden varhaiskasvatustuksen tuomiin muutoksiin pedagogisen vastuun siirtyessä varhaiskasvatuksen opettajille, mutta myös viimeaikainen varhaiskasvatuksen laadun arviointi tuki mielestämme opinnäytetyön ajankohtaisuutta. Vasta viime vuosina on ryhdytty arvioimaan varhaiskasvatuksen laatua valtakunnallisella tasolla ja kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) toteutti valtakunnallisesti arviointihankkeen vuosina 2017-2019, jossa tarkasteltiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden toteutumista varhaiskasvatuksen arjessa. (Karvi 2020, 2.) Mielenkiintoista oli huomata, että arviointihankkeen loppuraportin pohjalta tehdyn tiivistelmän mukaisesti tuloksista on löydettävissä selkeitä yhtymäkohtia meidän opinnäytetyömme tuloksien kanssa.

Meidän opinnäytetyössämme korostui sekä pedagogista johtajuutta, että tiimin toimivuutta tarkastellessamme selkeän työnjaon tärkeys. Karvin (2020, 17) tekemän arvioinnin mukaan ammattiryhmien välisessä työnjaossa koettiin olevan haasteita ja ongelmat näyttäytyivät esimerkiksi lastenhoitajien roolin epäselvyytenä, henkilöstön joustamattomuutena, sitoutumattomuutena yhteisiin sopimuksiin ja toisen työn aliarvostuksena. Meidän

opinnäytetyössämme nousi juuri näitä samoja tekijöitä, jotka nähtiin haasteina toimivan tiimin kannalta. Karvin (2020, 17) tulosten mukaisesti työyhteisön toimivuuteen nähtiin olennaisesti vaikuttavan kannustava ja tukeva työyhteisö sekä toimiva tiimi. Tästä voimme tehdä johtopäätöksen, että tiimin toimivuuteen kannattaa satsata ja tehdä töitä sen eteen. Vaikka opinnäytetyömme tulosten mukaan varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen johtajuus on tuonut selkeyttä tiimin työnjakoon niin Karvin (2020, 24) kehittämissuosituksen mukaisesti, ammattiryhmien välistä työnjakoa tulisi saada vieläkin selkeämmäksi.

Vaikka varhaiskasvatuslaki muuttuikin jo vuonna 2018 henkilöstön tehtävänimikkeiden ja kelpoisuuden osalta siten, että tulevaisuudessa päiväkodin moniammatillisessa tiimissä työskentelee varhaiskasvatuksen opettajan ja lastenhoitajan lisäksi varhaiskasvatuksen sosionomi, ei tämän opinnäytetyön tekoaikana olla vielä tilanteessa, jossa varhaiskasvatuksen sosionomin työnkuva olisi selkeytynyt, saatiikka että heitä päiväkodeissa jo työskentelisi. Tulevaisuudessa voisi olla kiinnostava tutkimuksen kohde, miten uudistus vaikuttaa tiimin toimivuuteen eri työtehtävien jakautuessa kolmelle eri ammattinimikkeelle.

Uuden varhaiskasvatuslain tuomat muutokset on otettu Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa huomioon muokkaamalla toimintakulttuuria ja takaamalla varhaiskasvatuksen opettajille riittävät resurssit pedagogisen johtamisen toteuttamiseen. (Konttinen M & Monter M, 2020.) Tutkimuksessamme nousi selkeästi esiin tiimin toimivuuden merkitys pedagogisen johtajuuden toteutumiseksi. Käsityksemme mukaan Vantaan varhaiskasvatuksessa ei ole käytössä selkeää tiimityön arviointilomaketta koskien tiimin toimivuutta. Tutkimuksemme tulosten pohjalta muodostimme tähän tarkoitukseen soveltuvan lomakkeen (kuvio 7), jota varhaiskasvatuksen tiimi voi hyödyntää joko vastaamalla lomakkeeseen yhdessä tiiminä tai jokainen tiimin jäsen oman kokemuksensa mukaisesti, jolloin lomake toimisi pohjana yhteiselle keskustelulle. Toimitamme lomakkeen yhdessä opinnäytetyön tulosten kanssa Vantaan varhaiskasvatuksen kehittämispäällikölle. Mielestämme tiimityön arviointilomakkeen käyttöönotto mahdollistaisi myös mielenkiintoisen väylän opinnäytetyön jatkokehittämiselle. Arviointilomakkeen käyttöönottoa olisi mielenkiintoista tutkia ja tarkastella laajemmassa mittakaavassa kuinka hyvin kyseiset tiimin toimivuuteen liittyvät tekijät toteutuvat esimerkiksi Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa.

## Lähteet

### Painetut

Eriksson E, & Arnkil T-E. 2009. Huoli puheeksi, opas varhaisista dialogeista. 8. painos. Tampere: Juvenes print- Tampereen yliopisto Oy.

Eskola J, Lähti, J & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt Selviytymisopas. Teoksesta Valli, R (toim.) Ikkunoita Tutkimusmetodeihin 1 - Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hirsijärvi, S, Remes, P & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.-17.painos. Helsinki: Tammi

Heikka, J. 2016. Jaettu Pedagoginen johtajuus ja opettajajohtoisuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S & Fonsén, E (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Karila, K. & Lipponen, L. (toim.) 2013. Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus - Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pennington, D. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus.

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

Rintakorpi, K. & Vihmari-Henttonen, E. 2017. Tää on meidän maailma! Pedagoginen dokumentointi varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Lasten Keskus.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki. Talentum.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6.painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11.painos. Helsinki: Tammi.

Valli, R & Perkkilä P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineiston keruussa. Teoksesta Valli, R (toim.) Ikkunoita Tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

#### Sähköiset

Alila, K. & Ukkonen-Mikkola, T. 2018. Artikkelissa Käsiteanalyysistä varhaiskasvatuksen pedagogiikan määrittelyyn. Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja 49: 1. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Viitattu 3.10.2020.  
<http://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/49/1kasitean.pdf>

Karvi 2020. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Varhaiskasvatuksen laatu arjessa - varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Viitattu 10.11.2020. [https://karvi.fi/app/uploads/2020/06/KARVI\\_T0720.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2020/06/KARVI_T0720.pdf)

Konttinen, N & Skogberg, E-L. 2019. Vantaan päivitetty varhaiskasvatussuunnitelma on otettu käyttöön. Sivistysvantaa. Viitattu 5.10.2020  
<https://sivistysvantaa.fi/sivistysvantaa/artikkelit/ajankohtaista/blogit/vantastinen/vantaanpaivitettyvarhaiskasvatussuunnitelmaonotettukayttoon-suunnittelu-jaarviointikaytantaoyhdistetaanayhdessalastenhuoltajienjayhteistyokumppaneidenkanssa.html>

Koppa, Jyväskylän yliopiston materiaali pankki. Viitattu 18.-23.3.2020  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

Tuomi ja Sarajärvi, 2018. Varkkojulkaisu:  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h\\_VDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=tuomi+ja+saraj%C3%A4rvi+sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysi+malli&ots=fFoPM-QI\\_E&sig=Xaq6H2d1VPeyi8zhq8KB171kfz0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=tuomi%20ja%20saraj%C3%A4rvi%20sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysi%20malli&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h_VDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=tuomi+ja+saraj%C3%A4rvi+sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysi+malli&ots=fFoPM-QI_E&sig=Xaq6H2d1VPeyi8zhq8KB171kfz0&redir_esc=y#v=onepage&q=tuomi%20ja%20saraj%C3%A4rvi%20sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysi%20malli&f=false)

Uusi varhaiskasvatuslaki. 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 05.10.2020.  
<https://minedu.fi/uusivarhaiskasvatuslaki>

Varhaiskasvatuksen opettajia koskevat työaikamääräykset. 2019. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. Viitattu 15.10.2020 [https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2019/vaka-tyoaikaesite\\_1\\_2019.pdf](https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2019/vaka-tyoaikaesite_1_2019.pdf)

Vantaan varhaiskasvatussuunnitelma. 2019. Vantaan kaupunki. Viitattu 05.10.2020.  
[https://www.vantaa.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/146338\\_Vantaan\\_varhaiskasvatussuunnitelma\\_2019.pdf](https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/146338_Vantaan_varhaiskasvatussuunnitelma_2019.pdf)



Varhaiskasvatyslaki (540/2018)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallitus. Viitattu 05.10.2020.

[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf)

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuskysymykset .....	11
Kuvio 2: Tiimin toimivuuteen vaikuttavat tekijät .....	14
Kuvio 3: Varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan rakentuminen .....	19
Kuvio 4: Kyselyyn vastanneiden työvuodet varhaiskasvatuksessa .....	27
Kuvio 5: Kyselyyn vastanneiden koulutustaustat.....	27
Kuvio 6: Toimivan tiimin rakentuminen.....	42
Kuvio 7: Tiimityön arviointilomake .....	44

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake..... 58

## Tiimin toimivuus ja pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa

Olemme Laurea ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä, jossa tutkimme tiimin toimivuuteen liittyviä tekijöitä sekä varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta. Aineistomme keräämme kyselylomakkeen avulla. Hyödynnämme aineistoa ainoastaan opinnäytetyötämme varten. Vastaamalla lomakkeeseen annat suostumuksen käyttää vastauksiasi opinnäytetyössämme. Häivytämme kaikki yksilöiden vastausten tunnistetiedot lopullisesta julkaisusta. Mikäli kaipaat lisätietoja, vastaamme mielellämme kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Kysymykset ovat avoimia ja toivoisimme, että vastaisit niihin omien kokemustesi pohjalta mahdollisimman laajasti. Voit käyttää vastauksissasi tämän hetkistä sekä aikaisempaa kokemusta tiimityöskentelystä varhaiskasvatuksen parissa. Muistathan myös tarvittaessa perustella vastauksesi.

Yhteystiedot:

Iida Pyötsiä, [iida.pyotsia@student.laurea.fi](mailto:iida.pyotsia@student.laurea.fi)

Mari Nurmi, [mari.nurmi@student.laurea.fi](mailto:mari.nurmi@student.laurea.fi)

Petra Pääkkö, [petra.paakko@student.laurea.fi](mailto:petra.paakko@student.laurea.fi)

## Taustatiedot

1. Tämänhetkinen ammattinimikkeesi: \*

Kirjoita vastaus

2. Koulutustaustasi: \*

Kirjoita vastaus

3. Työvuodet varhaiskasvatuksessa: \*

Kirjoita vastaus

---

58

## Tiimin toimivuus

Tiimin määritelmän mukaan tiimi on pieni ryhmä, joka omaehtoisesti yhteisvastuullisesti sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. Tiimin rakenteella tarkoitetaan tiimin jäsenten välisiä suhteita ja käyttäytymissääntöjä, jotka tekevät mahdolliseksi ryhmän järjestäytyneen toiminnan.

4. Kerro omien kokemustesi pohjalta, mistä tekijöistä toimiva tiimi varhaiskasvatuksessa koostuu? \*

Kirjoita vastaus

5. Kerro omien kokemustesi pohjalta, millaisia haasteita olet kohdannut varhaiskasvatuksen tiimityössä? \*

Kirjoita vastaus

59

6. Miten päiväkodissa tapahtuvaa tiimityötä tulisi mielestäsi kehittää? Perustele. \*

Kirjoita vastaus

Osa 3

### Pedagoginen johtajuus

Kun pedagogista johtajuutta tarkastellaan varhaiskasvatuksen tiimitasolla, se nähdään vastuun ottamisena pedagogiikasta, sen suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä.

7. Kerro omien kokemustesi pohjalta, miten pedagoginen vastuu on jakautunut niissä varhaiskasvatuksen tiimeissä, joissa olet työskennellyt? \*

Kirjoita vastaus

## Varhaiskasvatuksen opettajan rooli

Pedagogiseen johtajuuteen liittyy opettajajohtoisuus. Varhaiskasvatuksen opettaja ottaa vastuuta tiimin muiden jäsenten osallistamisesta ja yhteistyöstä niin, että toiminta olisi varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden mukaista.

8. Kerro omien kokemustesi pohjalta, mitä hyvää opettajajohtoisuus on tuonut varhaiskasvatuksen tiimityöhön? Perustele. \*

Kirjoita vastaus

9. Kerro omien kokemustesi pohjalta, millaisia haasteita opettajajohtoisuus on asettanut varhaiskasvatuksen tiimeissä, joissa olet työskennellyt? \*

Kirjoita vastaus

10. Miten opettajajohtoisuutta mielestäsi voisi kehittää varhaiskasvatuksen tiimissä? Perustele. \*

Kirjoita vastaus

60

Liite 2: Tutkimuslupa ..... 61



## **Tutkimusluvan myöntäminen / Tiimin toimivuus ja pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa / Nurmi Mari, Pääkkö Petra, Pyötsiä Iida**

Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat, Nurmi Mari, Pääkkö Petra ja Pyötsiä Iida, hakevat tutkimuslupaa opinnäytetyölle. Tutkimuksen nimi on "Tiimin toimivuus ja pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa."

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia tiimin toimivuudesta ja pedagogisesta johtajuudesta. Tutkimuksen avulla kartoitetaan osa-alueita, jotka ovat kaikista oleellisimpia toimivan tiimin kannalta sekä tuodaan esille pedagogisen johtajuuden merkitys osana varhaiskasvatuksessa toimivaa tiimiä.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään sähköistä kyselylomaketta, sillä vallitsevan tilanteen vuoksi teemahaastattelua ei voida toteuttaa fyysistä läsnäoloa vaatiin. Tutkimuksen kohteena on Vantaan varhaiskasvatusyksiköissä toimiva henkilöstö. Otoksen koko on 20-30 henkilöä.

### **Päätän**

- 1) myöntää tutkimusluvan Nurmi Marin, Pääkkö Petran ja Pyötsiä Iidan opinnäytetyölle, jonka aiheena on Tiimin toimivuus ja pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa.
- 2) että tutkija sitoutuu noudattamaan tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.
- 3) että tutkijan tulee käsitellä henkilötietoja yleisen tietosuojasetuksen (GDPR 25.5.2018) mukaisesti.
- 4) että tutkijan tulee toimittaa yksi kappale tutkimuksesta PDF-tiedostomuodossa osoitteeseen kirjaamo(at)vantaa.fi.

4) että tutkijan tulee toimittaa yksi kappale tutkimuksesta PDF-tiedostomuodossa osoitteeseen kirjaamo(at)vantaa.fi.

Päiväys Vantaa 07.04.2020

Allekirjoitus

Nimen selvennys Halme Katjamaia

Virka-asema Kehittämispäällikkö

Allekirjoitettu sähköisesti asianhallintajärjestelmässä.

**Täytäntöönpano:** Nurmi Mari  
Pääkkö Petra  
Pyötsiä Iida

**Tämä päätöspöytäkirja on yleisesti nähtävänä**

ALLEKIRJOITETTU SÄHKÖISESTI / UNDERTECKNAT ELEKTRONISKT 07.04.2020 17:05  
Halme Katjamaia, Kehittämispäällikkö



# Vantaa

Viranhaltijapäätös

§ 13/2020

sivu 2 (2)

07.04.2020

VD/3293/13.00.00/2020

Kasvatuksen ja oppimisen toimiala / Varhaiskasvatus  
Kehittämispäällikkö Halme Katjamaia

Aika: 8.4.2020

Paikka: Vantaan kaupungin internetsivuilla paatokset.vantaa.fi

### Oikaisuvaatimusohjeet

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianomainen) sekä kunnan jäsen



---

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimus tehdään Vantaan opetuslautakunnalle, postiosoite: Vantaan kaupunki, Kirjaamo, PL 1100, 01030 Vantaan kaupunki tai sähköpostitse osoitteella: kirjaamo@vantaa.fi

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon 7 päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on nähtävänä yleisessä tietoverkossa. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, 7 päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksiantotodistukseen merkittynä aikana taikka kolmantena päivänä sähköisen viestin lähettämisestä.

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on oikaisuvaatimuksen tekijän allekirjoitettava.

Sähköistä asiakirjaa ei tarvitse täydentää allekirjoituksella, jos asiakirjassa on tiedot lähettäjästä eikä asiakirjan alkuperäisyyttä tai eheyttä ole syytä epäillä.

Sähköinen viesti katsotaan saapuneeksi viranomaiselle silloin, kun se on viranomaisen käytettävissä vastaanottolaitteessa tai tietojärjestelmässä siten, että viestiä voidaan käsitellä.

Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä.

Oikaisuvaatimus toimitetaan aina omalla vastuulla.

ALLEKIRJOITETTU SÄHKÖISESTI / UNDERTECKNAT ELEKTRONISKT 07.04.2020 17:05  
Halme Katjamaría, Kehittämispäällikkö