



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

SUSANNA LOHTANDER  
MONIAMMATILLINEN TIIMITYÖ PÄIVÄKODEISSA

Kasvatustieteen kandidaatintyö  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
Varhaiskasvatuksen koulutus  
2016



**Kasvatustieteiden tiedekunta**  
**Faculty of Education**

**Tiivistelmä opinnäytetyöstä**  
**Thesis abstract**

Varhaiskasvatuksen koulutus		Tekijä/Author	
Varhaiskasvatuksen koulutus		Lohtander Susanna	
Työn nimi/Title of thesis			
Moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa			
Pääaine/Major subject	Työn laji/Type of thesis	Aika/Year	Sivumäärä/No. of pages
Kasvatustiede	Kandidaatintutkielma	kesäkuu 2016	38
Tiivistelmä/Abstract			
<p>Tässä kandidaatintutkielmassa perehdytään moniammatilliseen tiimityöhön päiväkodissa. Tavoitteena on selvittää, miten päiväkodin lapsiryhmissä tapahtuvaa moniammatillista tiimityötä kuvataan alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat kysymykset: <i>millaisena moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa näyttäytyy kirjallisuuden perusteella ja miten lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan roolit tiimissä eroavat toisistaan</i>. Tutkielma toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, tarkemmin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa on ajankohtainen aihe. Tuore varhaiskasvatuslaki korostaa pedagogiikan merkitystä osana varhaiskasvatusta. Lain pohjalta tehtävä varhaiskasvatussuunnitelman perusteet tuo esille lastentarhanopettajan vastuuta ryhmänsä ja tiiminsä pedagogisena johtajana sekä painottaa osaamiseen ja koulutukseen perustuvan työnjaon merkitystä. Ammattiryhmien rooleja ja suhteita päiväkodin työtiimissä on tutkittu vain vähän. Aihe on kuitenkin merkityksellinen, sillä päiväkodin työntekijöiden keskinäinen yhteistyö heijastuu työntekijöiden toimintaan kasvatusvuorovaikutuksessa ja siten myös varhaiskasvatuksen laatuun. Kirjallisuuden mukaan moniammatillinen tiimityö on päiväkodin työntekijöiden keskuudessa pääasiassa positiivisena ja merkityksellisenä pidetty asia, mutta työntekijöiden moniammatillisuutta ei silti juurikaan hyödynnetä. Päiväkodeissa vallitsee yhdenmukaisuuden normi ja tasa-arvonihanne, minkä vuoksi kaikki työntekijät tekevät samoja työtehtäviä. Moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa on lähes itsestään selvä käytäntö, joka kuitenkin sisältää paljon haasteita. Lastentarhanopettajan rooli erottuu kirjallisuudessa, kun taas lastenhoitajan roolia ei erityisemmin tuoda esille. Lastentarhanopettajaa kuvataan pedagogisena johtajana, joka kantaa vastuun sekä lapsiryhmän että tiimin toiminnasta. Tämän tutkielman alussa kuvataan luotettavuuden varmistamiseksi tuloksiin mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä, kuten tutkijan ennako-oletuksia ja kokemuksia. Tutkielma vastaa osaltaan käytännön tarpeeseen selkiyttää vaihtelevasti toteutuvaa tiimityötä päiväkodeissa.</p>			
Asiasanat/Keywords: moniammatillisuus, päiväkoti, tiimi			

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa</b> .....	<b>6</b>
3.1	Moniammatillisuus päiväkotien työyhteisöissä .....	6
3.2	Tiimi ja tiimityö .....	8
3.3	Työntekijöiden käsityksiä moniammatillisuudesta ja tiimityöstä .....	10
<b>4</b>	<b>Tiimityön toteutuminen käytännössä</b> .....	<b>12</b>
4.1	Tiimipalaverit.....	15
4.2	Haasteita päiväkodin tiimityössä .....	17
<b>5</b>	<b>Ammattiryhmien roolit ja suhteet tiimityössä</b> .....	<b>21</b>
5.1	Lastentarhanopettajan erityinen rooli tiimissä .....	25
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja pohdinta</b> .....	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Lähteet</b> .....	<b>33</b>



# 1 Johdanto

Tässä kandidaatintutkielmassa paneudutaan päiväkotien lapsiryhmissä työskentelevien lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien muodostamiin tiimeihin. Lähtökohtana on ymmärrys päiväkodeissa tehtävästä työstä moniammatillisissa tiimeissä tapahtuvana, vuorovaikutteisena ja yhteistyöpainotteisena sekä oletus, että lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan roolit päiväkodin tiimissä ovat jollain tapaa erilaisia. Keskityn tutkielmassa erityisesti lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien rooleihin tiimissä ja toisaalta ammattiryhmien välisiin suhteisiin.

Käsillä oleva tutkielma sai alkunsa halustani selkeyttää lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan työnkuvia. Sekä varhaiskasvatuksen opintojen aikana, että aikaisemmin lastenhoitajana toimiessani olen havainnut, että lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan roolit ja työnkuvat eivät ole selkeitä, vaan ne vaihtelevat päiväkodeittain. Kokemukseni mukaan työtehtävät ovat joissakin päiväkodeissa kaikilla samansuuntaisia ammattinimikkeestä riippumatta ja joissakin lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan työnkuvat eroavat toisistaan selkeästi.

Aluksi lähestyin tätä aihetta pedagogisen vastuun näkökulmasta, sillä lastentarhanopettajan työtehtäviä selitetään usein pedagogisen vastuun kautta. Huomasin pian, että aihetta on tutkittu vain vähän, ja että lastentarhanopettajan pedagoginen vastuu on kirjallisuudessa vain vähän käytetty termi. Pyrkiessäni yhdistämään lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan roolit sekä näiden ammattikuntien väliset suhteet samaan tutkielman aiheeseen, päädyin tiimi -käsitteen äärelle. Olen työskennellyt ennen varhaiskasvatuksen opintoja parin vuoden ajan eri päiväkodeissa lastenhoitajan ja avustajan rooleissa, joten olen ollut jäsenenä monenlaisissa päiväkodin työtiimeissä. Näihin kokemuksiin pohjaa käsitykseni siitä, että työntekijöiden välinen yhteistyö ja avoin kommunikointi tiimissä ovat merkityksellisiä asioita työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn laadun kannalta.

Varhaiskasvatustyö on selvästi sosiaalista ja tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa lasten ja varhaiskasvattajien välillä sekä varhaiskasvattajien kesken (Puroila, 2002, 170 - 171). Alan kirjallisuudessa nähdään päiväkotikontekstissa tapahtuva työ selvästi

yhteisöllisenä, moniammatillisena ja tiimeissä tapahtuvana. Ammattikuntien välisen yhteistyön sanotaan kirjallisuudessa monesti tuottavan haasteita esimerkiksi työn jakamiselle.

Tiimityöllä on merkitystä varhaiskasvatuksen laatuun, sillä yhteisössä toimiessa jokaisen kasvattajan oma osaaminen kehittyy. Moniammatillisen tiimin onnistuessa hyödyntämään erilaiset asiantuntijuudet ryhmässä, sen työntekijöillä on mahdollisuus saada käyttöönsä uusia ajatuksia ja toimintavälineitä. (Kupila, 2012, 300 - 301, 305 - 306.) Tämä perustelee käsillä olevan tutkielman aiheen merkitystä varhaiskasvatukselle ja sitä kautta yhteiskunnalle. Moniammatillinen yhteistyö päiväkodin työtiimeissä on ajankohtainen aihe, sillä velvoittavaksi tulevassa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016) määritellään päiväkodin henkilöstön työnkuvaa ensimmäistä kertaa. Elokuussa 2015 voimaan tullut Varhaiskasvatuslaki (580/2015) korostaa pedagogiikkaa ja lastentarhanopettajan roolia, mikä aiheuttaa tarpeen keskustella työntekijöiden rooleista päiväkodissa.

Ammatillista toimintaa harjoittavat kasvattajat kuuluvat lasten sosiaaliseen kasvu- ja oppimisympäristöön, jolloin ammattilaisten työ vaikuttaa lasten mahdollisuuksiin toimia ympäristössään. On merkityksellistä tutkia, miten nämä ammattilaiset toimivat, ja mihin käsityksiin, käytäntöihin ja olosuhteisiin näiden ammattilaisten toiminta perustuu. Tutkimuksen avulla saadaan uutta tietoa varhaiskasvatuksessa toimivien ammattilaisten työstä ja voidaan näin ymmärtää ja hahmottaa sitä paremmin. Tämä on tärkeää yhteiskunnallisten ja pedagogisten muutosten vaikutusten arvioimiseksi. (Ruoppila, Hujala, Karila ja kumppanit, 1999, 115.)

Päiväkotien työyhteisöjä on tutkittu vain vähän, vaikkakin 1990 -luvusta eteenpäin tätä koskeva tutkimus on lisääntynyt (Puroila, 2002, 14). Moniammatillista tiimityötä ei siis ole tutkittu päiväkotikontekstiin liitettyinä kovin paljon, kuten ei päiväkodin työntekijöiden välisiä ammatillisia suhteitakaan (Halttunen, 2009, 45). Aihe on kuitenkin ajankohtainen ja Nummenmaan ja Karilan (2011, 82) sanoin ”*on selvää, että varhaiskasvatuksen laadun kannalta asia on merkityksellinen*”.

Tämä tutkielma osaltaan pyrkii valaisemaan sitä, millaisena moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa näyttäytyy. Tavoitteena on rakentaa kuvaa päiväkodin lapsiryhmissä toimivista moniammatillisista tiimeistä ja niiden jäsenten, erityisesti lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien, rooleista ja keskinäisistä suhteista alan kirjallisuuden perusteella.

Tutkielma pyrkii vastaamaan myös käytännön tarpeeseen selkiyttää vaihtelevasti toteutuvaa tiimityötä päiväkodeissa tekemällä tiimityön toteutumista ja siinä olevia haasteita näkyvämmäksi.

## 2 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkielman tutkimusongelmana on kysymys, *miten päiväkodin lapsiryhmissä tapahtuvaa moniammatillista tiimityötä kuvataan alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa*. Kysyn tutkielmassa erityisesti sitä,

*1. Millaisena moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa näyttäytyy kirjallisuuden perusteella?*

Haluan rakentaa kuvaa eri ammattiryhmien välisistä suhteista päiväkodeissa, joten etsin vastausta myös kysymykseen,

*2. Miten lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan roolit tiimissä eroavat toisistaan?*

Toteutan tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksena, sillä tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva aiheesta ja kuvata tutkittavaa teemaa mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. Teen tutkielman kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, tarkemmin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta ja toisaalta arvioida kriittisesti jo olemassa olevaa teoriaa. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei niinkään keskitytä käytettävien tutkimusten keskinäiseen yhteyteen tai tekniikkaan, vaan muodostetaan tutkittavasta asiasta monipuolinen ja mahdollisimman kattava kuvaus. Integroiva kirjallisuuskatsaus sopii hyvin aiheen kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin. (Mts., 4, 6, 8.)

Käytän tutkielmassa pääasiassa 2000 -luvulla julkaistua alan kotimaista kirjallisuutta ja tutkimuksia. Kirjallisuuden valintaan on vaikuttanut tämän työn luonne kandidaatintutkielmana. En avaa tiimin kehitysprosessia, erilaisia tiimirooleja, lastentarhanopettajan substanssiosaamista enkä työssä oppimiseen ja ammatillisuuden kehittymiseen liittyviä teemoja, koska nämä aiheet ohjaisivat tutkielmaa kauemmas tutkimuskysymyksistä ja olisivat tähän kandidaatintutkielmaan liian laajoja aiheita käsiteltäviksi. Keskityn tässä tutkielmassa siihen, millaista tiimityötä päiväkodeissa



toteutetaan kirjallisuuden ja tutkimusten valossa, enkä siksi paneudu tiimityön kehittämiseen tai siihen, millaista hyvä tiimityö on.

### 3 Moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa

Tässä luvussa kuvaan moniammatillisuutta, tiimiä ja tiimityötä päiväkotikontekstissa. Kuvaan, mitä moniammatillisuudella tarkoitetaan päiväkotikontekstiin liitettynä ja mitä tarkoitan moniammatillisuudella tässä tutkielmassa. Määrittelen myös tiimi ja tiimityö -käsitteet sekä lyhyesti yhteisö -käsitteen. Lopussa tuon esille kirjallisuuden perusteella päiväkodin työntekijöiden käsityksiä moniammatillisuudesta ja tiimityöstä päiväkotikontekstissa.

#### 3.1 Moniammatillisuus päiväkotien työyhteisöissä

Moniammatillinen yhteistyö päiväkotien työyhteisöissä on vakiintunut työnmuoto varhaiskasvatuksessa (Happo, 2006, 194). Kupila (2012, 304 - 305) puhuu päivähoitohenkilöstön tekemästä työstä ja työympäristöstä moniammatillisena, organisaatorajat ylittävänä sekä verkostoituneena. Nummenmaa (2006, 23) taas toteaa päiväkodissa tapahtuvan kasvatuksen perustuvan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen kasvatusyhteisön sisällä.

Moniammatillisuus ja tiimityö ovat esillä myös suomalaista päivähoitotyötä ohjaavissa asiakirjoissa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2005, 16) mukaan ”*henkilöstö muodostaa moniammatillisen kasvattajayhteisön, jonka toiminta pohjautuu suomalaisen yhteiskunnan määrittelemissä asiakirjoissa oleviin ja yhteisesti sovittuihin arvoihin ja toimintatapoihin*”. Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (2014, 3, 25) taas korostetaan henkilöstön keskinäistä yhteistyötä mainiten, että se ” -- *on välttämätöntä*

*opetuksen laadun ja esiopetusyhteisön hyvinvoinnin kannalta -- Yhteistyö esiopetusyhteisön aikuisten kesken toimii -- esimerkkinä lapsille.”.*

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden luonnoksessa (2016) sanotaan, että eri koulutustaustat antavat erilaisia valmiuksia ja osaamista, mikä tulee huomioida työn suunnittelussa ja toteuttamisessa. Työn joustavasta luonteesta huolimatta osaamiseen perustuva työnjako parantaa laatua ja mahdollistaa kaikkien työntekijöiden koulutuksen ja kokemuksen kautta saavutetun osaamisen hyödyntämisen. Lastentarhanopettaja vastaa suunnitelmallisen ja tavoitteellisen toiminnan ammatillisesta johtamisesta. (Vasu2017 luonnos 11.4.2016, 14.)

Uudessa Varhaiskasvatuslaissa puhutaan monialaisesta yhteistyöstä, jolla pyritään kattamaan sekä päiväkodin työntekijöiden välinen, että ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävä yhteistyö (Mahkonen, 2015, 151). Varhaiskasvatuslaki (580/2015) tuli voimaan 1.8.2015 ja siinä korostuu pedagogiikka. Laissa sanotaan, että varhaiskasvatuksella tarkoitetaan ” -- lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka”. Siinä myös määrätään lapsen varhaiskasvatussuunnitelman tekemisestä ja mainitaan, että ”päiväkodeissa sen laatimisesta vastaa lastentarhanopettajan kelpoisuuden omaava henkilö”. (Varhaiskasvatuslaki 580/2015.)

Moniammatillisuus on käsite, joka toistuu usein varhaiskasvatuksesta puhuttaessa. Päiväkodissa tehtävää työtä kuvataankin usein moniammatilliseksi (Karila ja Nummenmaa 2001, 2003, Reunamo 2007, Ylitapio-Mäntylä 2009, Kupila 2012). Karilan ja Nummenmaan (2001; 2003) mukaan moniammatillisuuden käsitteellä tarkoitetaan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden tekemää keskinäistä yhteistyötä ja tiimityöskentelyä. Moniammatillinen tiimityöskentely voi tapahtua työyhteisön sisällä tai eri organisaatioiden välillä. Moniammatillisessa tiimissä valta, tieto ja osaaminen jaetaan. (Mts., 2001, 3; 2003; 134 - 135.)

Päiväkodeissa moniammatillisuus voi olla ulkoista tai sisäistä. Sisäinen moniammatillisuus on sitä, että eri ammattiryhmiin kuuluvat työntekijät tekevät yhdessä työtä saman asian eteen. Päiväkodin työntekijät tekevät lisäksi yhteistyötä eri ammattiryhmien kanssa, jotka työskentelevät samojen lasten parissa, mutta päiväkodin ulkopuolella, kuten neuvolassa. Tämä on ulkoista moniammatillisuutta. (Mts., 41 - 42.) Tässä tutkielmassa keskitytään

sisäiseen moniammatillisuuteen ja rajataan se koskemaan lapsiryhmässä työskentelevää tiimiä koko työyhteisön sijaan.

Työyhteisö käsitettä käytetään joissakin yhteyksissä tässä tutkielmassa. Yleensä yhteisöllä tarkoitetaan rajattua ihmisryhmää, johon liitetään yhteenkuuluvuuden tunne jonkin yhteisen tekijän perusteella. Yhteisöllä on yhteisiä tavoitteita tai päämääriä ja se toimii yhdessä jokseenkin sitoutuneesti. Yhteisössä vallitsee ainakin osittain yhteiset arvot ja mielenkiinnonkohteet. (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm, 2007, 22 - 24.) Wengerin (1998) mukaan yhteisön keskinäiseen toimintaan liittyy kolme asiaa. Keskinäinen sitoumus eli se, että jokainen osallistuu toimintaan ja vuorovaikutukseen omalta osaltaan on yksi näistä asioista. Toinen on yhteisöllä oleva yhteinen tehtävä ja tavoite, josta kaikki ottavat vastuuta. Kolmas asia on jaettu välineistö; yhteistyössä toimiessa yhteisölle muodostuu muun muassa yhteiset toimintatavat, kieli, tarinat ja keskustelut. (Mts., 72 - 73.)

Päiväkodin työtiimeissä yhteiset tavoitteet, päämäärä ja tehtävät ovat kasvatuksen perusarvoja ja tehtäviä. Voidaan puhua myös kasvatustietoisuudesta, joka on jokaisella yksilöllä omansa, vaikka onkin suhteessa muihin kasvattajiin ja ympäristöön. On tärkeää muodostaa yhteinen tulkinta hyvästä kasvatuksesta ja kasvatuksesta hyvään, koska tulkinta tästä vaikuttaa suoraan työntekijöiden toimintaan. Työntekijöiden toiminta taas vaikuttaa lapsiin, lapsiryhmään, kasvatustoimintaan ja kasvatusvuorovaikutukseen. (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm, 2007, 22 - 24.)

### **3.2 Tiimi ja tiimityö**

Nummenmaan ja Karilan (2011, 81) mukaan moniammatillisuus ja tiimityöskentely ovat viime vuosina nousseet päiväkodeissa vallitseviksi työn organisoinnin tavoiksi, vaikkakin tiimityöskentely toteutuu päiväkodeissa hyvin vaihtelevasti. Päiväkotien tiimit ovat

virallisia ryhmiä, jotka vastaavat tietystä lapsiryhmästä (Venninen, 2007, 23). Mäntylä (2002) määrittelee tiimin pienikokoiseksi ryhmäksi, jolla on yhteinen tavoite. Hänen mukaansa tiimin tunnuspiirteitä on kolme. Tiimi on ensinnäkin sosiaalinen kokonaisuus, joka muodostuu yksilöistä, joilla on erilaista osaamista. Toisena tunnuspiirteenä on yhteisvastuullisuus yhteistä toimintaa koskien. Tiimillä on yhteiset pelisäännöt ja myönteinen käsitys tiimiin kuulumisesta sekä riippuvuus toisistaan, eli ajatus, että kaikkia jäseniä tarvitaan. Tiimin tehtävä organisaatiossa on kolmas tunnuspiirre tiimille; tiimillä on jokin tehtävä, minkä takia se kuuluu organisaatioonsa. (Mts., 74.)

Tiimi muodostuu kiinteästä ryhmästä ihmisiä, jotka pyrkivät samaan päämäärään ” -- yhteistyön, vastuunkannon, keskinäisen avunannon, riippuvuuden ja yhdessä sovittujen normien ohjatessa työskentelyä” (Heikkilä, 2002, 16 - 17). Tiimin ja ryhmän erottaa toisistaan sitoutumisen taso. Ongelmien ratkaiseminen on helpompaa tiimin kriteereiden täytyessä kuin ryhmässä, jossa sitoutuminen ei ole niin voimakasta. Ongelmien ratkaiseminen nimittäin vaatii käyttäytymisen ja asenteiden muuttamista yhteistyön toimimisen ylläpitämiseksi. Samalla tavalla riippuvuus erottaa tässä suhteessa tiimin ja ryhmän toisistaan; ”mitä suurempi riippuvuus tiimin jäsenillä on toisiinsa, sen varmemmin he haluavat työskentelyprosessinsa toimivan hyvin”. Tiimiltä odotetaan enemmän kuin tavalliselta työryhmältä esimerkiksi kommunikointiin liittyen. (Mts., 18 - 20.)

Tiimissä tarvitaan jo kehittyntä ja monimutkaistakin kommunikointia, jotta päätöksenteko, informaation kulku, avoimuus ja keskinäiset suhteet pysyvät hyvinä. Läheiset ammatilliset ja myös henkilökohtaiset suhteet tiiminjäsenten välillä parantavat tiimin toimivuutta käytännössä muun muassa tiedonkulun, keskustelun sujuvuuden ja ongelmien ratkaisun suhteen. Tiimin täytyy keskittyä myös omaan toimintaansa tiiminä pelkän yhteiseen työhön keskittymisen sijaan. Tavallisen työryhmän muuttuminen toimivaksi tiimiksi vie aikansa, koska se vaatii sen, että jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja muodostavat yhdessä yhteiset toimintamallit, päätöksentekoprosessit, päämäärän sekä tehtävän. (Mts., 18 - 20, 25.)

Vaikka tiimillä tarkoitetaan joskus hyvin toimivaa työryhmää, yleensä sillä viitataan kuitenkin yhdessä toimivaan ryhmään ihmisiä, jotka ovat jollain tavalla riippuvaisia toistensa tekemästä työstä, ja joilla on yhteinen päämäärä. (Janhonen, 2010, 18 - 19.) Tässä tutkielmassa tarkoitan tiimillä päiväkodin lapsiryhmässä yhdessä työskentelevää ammattikasvattajien muodostamaa ryhmää. Keskityn siis työyhteisön sisällä, tarkemmin

päiväkodin lapsiryhmässä, tapahtuvaan tiimityöskentelyyn ja yhteistyöhön. Koska tarkastelun kohteena on päiväkodin yhdessä lapsiryhmässä toimivien työntekijöiden muodostama tiimi, voidaan puhua myös kasvattajatiimistä.

Kasvattajatiimillä tarkoitetaan yhden lapsiryhmän ohjauksesta vastaavaa ryhmää, joka koostuu eri ammattiryhmien edustajista. (Kupila, 2012, 305.) Päiväkodeissa toimivat tiimit muodostuvat yleensä kolmesta työntekijästä, joista yksi tai kaksi on lastentarhanopettajia ja loput lastenhoitajia (Kamppuri, 2015, 13). Tämän perusteella tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena olevasta tiimistä voidaan puhua moniammatillisena tiiminä. Moniammatillisuudella viitataan tässä tutkielmassa siihen, että päiväkodin tiimeissä toimii sekä lastenhoitajia että lastentarhanopettajia ja samalla työntekijöiden erilaiseen koulutustaustaan.

### **3.3 Työntekijöiden käsityksiä moniammatillisuudesta ja tiimityöstä**

Moniammatillisuudesta on monenlaisia tulkintoja päiväkodin henkilökunnan keskuudessa. Sen voidaan ajatella olevan eri ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden yhteistyötä tai vain samassa työpaikassa toimimista. Moniammatillisuus voidaan tulkita myös erilaisen osaamisen hyödyntämiseksi ja erilaisten ihmisten arvostamiseksi. Päiväkodeissa moniammatillisuutta ja työntekijöiden erilaista osaamista pidetään työn voimavarana ja vahvuutena ja koetaan, että yhteinen käsitys perustehtävästä on tärkeää moniammatillisuuden kannalta. Päiväkodeissa halutaan käyttää moniammatillisuutta hyödyksi. (Karila & Nummenmaa, 2001, 82, 94.)

Moniammatillisuuden uskotaan parantavan työn laatua eli perustehtävän toteutumista muun muassa siten, että eri vahvuusalueita omaavat työntekijät voivat kehittää työyhteisöä omalla osaamisellaan. Eri ammattiryhmät voivat laajentaa toistensa tietämystä ja osaamista tuomalla erilaisia näkökulmia asioihin. Moniammatillisuudessa nähdään silti olevan myös

uhkia. Ongelmaksi koetaan erityisesti epäselvä työnjako, joka johtaa päiväkodeissa helposti siihen, että kaikki työntekijät tekevät samoja työtehtäviä. Tällä halutaan välttää kilpailua ja kateutta ammattiryhmien välillä. Lisäksi koetaan, ettei kaikilla työntekijöillä välttämättä ole sopivaa koulutusta alalle, jolloin moniammatillisuus kääntyykin huonoksi asiaksi. (Mts., 85 - 87.)

Rouvinen (2007) on tutkimuksessaan selvittänyt lastentarhanopettajien käsityksiä työstään. Tutkimuksessa selvisi, että lastentarhanopettajat uskovat päiväkodin työntekijöiden työskentelevän samojen, varhaiskasvatussuunnitelmissa määriteltyjen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Lastentarhanopettajat kokevat, että nämä toimintaperiaatteet vastaavat heidän omia arvojaan ja ajatuksiaan. Yhteisten toimintaperiaatteiden noudattaminen työyhteisössä on kuitenkin tutkimuksen mukaan vaikeaa, sillä se vaatii aikaa ja paneutumista. Jos yhteisiä periaatteita ei koeta tärkeäksi, sitoutuminen niihin on erityisen vaikeaa. (Mts., 145 - 146.)

Halttusen (2009) mukaan tiimityö kuuluu tutkimuksissa tärkeänä pidettyyn vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamiseen. Hänen tutkimuksestaan selvisi, että työntekijät pitävät tiimityöhön panostamista tärkeänä ja toivovat sitä tulevaisuudessa enemmän. Päivähoitotyötä ja johtajuutta hajautetussa organisaatiossa koskeva tutkimus toi esille, että työntekijät pitävät tiimiä ensisijaisena palautteen antajana. Tiimiä pidettiin myös käytännön työstä, kuten suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaavana tahona, joka tuntee oman työnsä sisällön parhaiten. Työntekijät toivoivat enemmän aikaa tiimityöhön, mutta kokivat myös, että itsenäisesti tehtävä työ tarkoittaa tiiminä työskentelemistä. Johtajan vähäinen läsnäolo lapsiryhmissä lisäsi tarvetta työskennellä tiimin kesken eli itsenäisesti. Työntekijät olivat suorastaan ylpeitä siitä, että pystyivät tekemään työtä ilman johtajan jatkuvaa läsnäoloa ja kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa tämän myötä mielekkäinä. (Mts.,84, 96.)

Rodd (2006) kuvaa teoksessaan aiemmin tekemäänsä tutkimusta. Sen mukaan päiväkodin työntekijät ymmärtävät tiimityön merkityksen ja liittävät tiimi -käsitteeseen tiettyjä asioita. Näitä ovat yhteinen käsitys arvoista ja filosofiasta, sitoutuminen yhdessä työskentelyyn, jaettu vastuu, avoimuus ja rehellisyys sekä keskinäinen tuki. (Mts., 149.)

## 4 Tiimityön toteutuminen käytännössä

Tämän tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys on, *millaisena moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa näyttäytyy kirjallisuuden perusteella*. Tässä luvussa keskityn tähän kysymykseen. Nostan kirjallisuudesta esille niitä seikkoja, jotka vaikuttavat käytännön tiimityön toteutumiseen päiväkodin lapsiryhmissä. Tiimipalavereita sekä päiväkodin tiimityössä esiintyviä haasteita kuvaan erikseen tässä luvussa.

Kupilan (2012) mukaan päiväkodissa eri koulutustaustan omaavat työntekijät tuovat osaamisensa yhteiseen käyttöön toimiessaan tiiviissä yhteistyössä keskenään ja jakaessaan yhteisen kasvatusvastuun. Päiväkodeissa tehtävä työ onkin yhteistoimintaa, joka kuitenkin sisältää myös työntekijöiden välisiä etu- ja ristiriitoja. (Mts., 304 - 305.) Työnjako on yksi näistä ristiriitoja aiheuttavista asioista. Karila ja Nummenmaa (2001) sanovat päiväkodeissa tehtävän työn omaavan pitkän perinteen hierarkkisena organisaationa, jossa on vakiintunut työnjako ja toimintakulttuuri, mikä hankaloittaa työn muuttamista moniammatillisuutta hyödyntäväksi. Työnjako päiväkodeissa pohjautuu joko tähän hierarkkiseen lastentarha- ja lastenseimiperinteeseen tai siihen periaatteeseen, että kaikki tekevät kaikkea. (Mts., 82, 88.)

Moniammatillisessa yhteistyössä työnjako ei Reunamon (2007, 103) mukaan ole aina selkeä, varsinkin kun työntekijöiden ammattikirjo on suuri. Tahkokallio (2014) sanoo, että todellisuus on se, ettei päiväkotityössä täyty tiimityön kriteerit, sillä kaikki työntekijät tekevät yleensä samoja työtehtäviä. Hänen mielestään on kyseenalaista, voiko työntekijöiden moniammatillinen osaaminen tulla esille tällaisessa mallissa, onko lastentarhanopettajan pedagogiselle osaamiselle tilaa ja toisaalta motivoiko kyseinen toimintamalli työntekijöitä kehittämään itseään työssä. (Mts., 236 - 237.)

Karila ja Nummenmaa (2001) avaavat teoksessaan päiväkodin työntekijöiden kuvauksia omasta työstään päiväkotien moniammatillisuuteen liittyvän kehittämissuunnitelmaansa pohjalta. Kehittämissuunnitelman mukaan päiväkodin työntekijöiden yhteinen työskentely saman asian parissa on harvinaista. Työtä tehdään enemmän rinnakkain työvuorojen ja päivärutiinin sanelemana. Työtehtävät vaikuttavat olevan kaikille samoja koulutuksesta ja



osaamisesta riippumatta. Samat työtehtävät voidaan kuitenkin tehdä hyvinkin eri tavoilla, mikä näkyi kyseisessä tutkimuksessa siten, että työntekijät antoivat hyvin erilaisia merkityksiä samoille työtehtäville. Päiväkodeissa ei yleensä puhuta yhdessä eri tilanteiden merkityksistä, eli mitä missäkin työtehtävässä pitäisi ottaa huomioon ja mihin pyrkiä. Tapa tehdä sama työtehtävä voi siis vaihdella suuresti eri työntekijöiden välillä. (Mts., 51.)

Päiväkodin työtiimien käytäntöön vaikuttaa osaltaan se, että kasvattajat vaihtavat ryhmää ajoittain, joten työtiimit ovat muuttuvia. Päiväkodeissa myös työntekijöiden vaihtuvuus on suuri äitiyslomien, vuorottelu- ja opintovapaiden ynnä muiden takia (Venninen, 2007, 25.) Koivunen (2013) huomauttaa, että jos tiiminjäsenet toimivat hyvin yhdessä työn eduksi, on syytä välttää tiimin hajottamista. Tiimin hajottamisen esteeksi ei kuitenkaan sovi se, että tiiminjäsenet haluavat toimia tutussa ja turvallisessa ryhmässä, jossa ovat tottuneet toimimaan. Tällöin uhkana on toiminnan urautuminen ja jämähtäminen paikoilleen. Kasvattajien vaihtamista ryhmistä toiseen esimerkiksi muutaman vuoden välein voidaan perustella useilla seikoilla. Näitä seikkoja ovat työssäjaksaminen, haasteellisuuden säilyminen työssä ja mahdollisuus oppia uusia tapoja uusilta työkavereilta. (Mts., 194.)

Rouvisen (2007) tutkimuksessa lastentarhanopettajat pitivät työnkiertoa hyvänä ja toimivana asiana. Heidän mukaansa se lisää työyhteisön toimivuutta ja vähentää toimimattomista henkilökemioista johtuvaa haittaa. Haittapuoliakin esitettiin; työnkierto tuo tullessaan uudet työkaverit ja uuden lapsiryhmän, mikä vaatii opettelua ja saattaa siksi jopa pelottaa työntekijöitä. Ennakkoluuloton mieli ja sopeutumiskyky sekä uuteen ryhmään siirtyvän työntekijän konkreettinen opastus tiimissä auttavat sopeutumisessa. Työnkierto mahdollistaa osaamisen jakaantumisen ja siirtymisen talon työntekijöiden kesken ja ryhmästä toiseen. Näin työnkierto voi lisätä motivaatiota ja ammatillista kehittymistä. (Mts., 151 - 152.) Työnkierrolla ja työntekijöiden ajoittaisella ryhmästä toiseen siirtymisellä nähdään siis olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden toimintaan. Työntekijöiden toiminta vaikuttaa ymmärrettävästi päiväkotityön laatuun, joten työnkiertoa voidaan perustellusti pitää myönteisenä asiana varhaiskasvatuksessa.

Suurin osa työntekijöiden työhön käyttämästä ajasta tapahtuu kasvattajatiimissä. Tämän vuoksi tiimi päättää itse paljolti oman toimintansa organisoinnista ja sisällöistä ja niitä koskevista käytännöistä. Kasvattajatiimien tehtävänä on hoitaa, kasvattaa ja opettaa lapsiryhmää sekä tehdä yhteistyötä ryhmän lasten vanhempien kanssa. (Karila & Kupila,

2010, 25.) Yhteinen keskustelu kyseisistä asioista on välttämätön osa tiimityötä päiväkodeissa.

Nummenmaa (2006, 29) väittää, ettei päiväkodissa välttämättä ole yhteistä kasvatustietämystä eli merkityksenantoa kasvatukselle, vaikka joistakin asioista ajatellaankin yhteneväisesti. Hän painottaa, että kasvatusyhteisössä pitäisi keskustella kulttuurista, jota kasvatusvuorovaikutuksen kautta siirretään kasvatettaville (Mts., 32). Se miten kasvatusyhteisön eri jäsenet toimivat käytännön vuorovaikutuksessa lasten ja vanhempien sekä työtovereidensa kanssa, riippuu yhteisössä vallitsevista kasvatuskäytännöistä. Vallitsevat käytännöt kumpuavat kasvatukseen, arvoihin, lapsiin, lapsuuteen sekä kehitykseen liittyvistä ajattelutavoista. Näistä asioista työyhteisössä pitäisi neuvotella. Jotta kasvatusyhteisö voisi olla yhteisöllinen, täytyy sen toimia yhdessä, omata yhteiset tavoitteet ja sitoutua yhteiseen toimintaan. (Karila & Nummenmaa, 2006, 34, 36.)

Päiväkotityö on verrattain vapaata, sillä työtä ohjaavat pääasiassa suositukset normiasiakirjojen sijaan. Tämä lisää haastetta päiväkodeissa tehtävään yhteistyöhön ja yhteiseen suunnitteluun. Lastentarhanopettajalle, jonka korkeimmin koulutettuna nähdään yleensä olevan päävastuussa ryhmänsä toiminnasta, vapaus asettaa suuren vastuun ja haasteen. Selkeiden ohjeiden puuttuessa, jokaisessa tiimissä on erikseen neuvoteltava työtehtävät ja työntekijöiden roolit. (Tahkokallio, 2014, 237.) Tilanne on kuitenkin muuttumassa, sillä 1.8.2015 voimaan tulleessa Varhaiskasvatuslaissa (580/2015) ja sen pohjalta tehtävässä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016) on määritelty lastentarhanopettajan roolia ja moniammatillista tiimityötä enemmän kuin aikaisemmin. Uusi Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteet -asiakirja (2016) tulee velvoittavaksi asiakirjaksi samoin kuin Esiopetuksen opetussuunnitelma (2014) jo on.

Varhaiskasvatussuunnitelmat, lait ynnä muut määrittelevät kasvatuksen arvoja, tavoitteita sekä päämääriä kasvattajien työlle. Tämä ei silti tarkoita, että nämä arvot ja päämäärät ohjaisivat käytännössä päiväkodeissa tehtävää työtä. Yhteisön jäsenten omat ja yhteiset tulkinnat, uskomukset ja käsitykset ovat merkityksellisiä käytännön työn kannalta. Työntekijän omat ajatukset näkyvät suoraan siinä, miten hän toimii eri tilanteissa ja miten hän tulkitsee erilaisia tilanteita. Loppujen lopuksi päiväkotien työyhteisöissä tehtävä työ muodostuukin kokonaisvaltaisesti eri olettamuksista ja uskomuksista, joita kasvatustyöstä vallitsee. Yhteisön jäsenten näkemyksistä keskusteleminen ja neuvottelemine ovat

yhteisöllisyyden rakentamisen edellytyksiä. (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm, 2007, 26.)

#### 4.1 Tiimipalaverit

Käytännössä tiimityö näkyy päiväkodeissa muun muassa tiimipalavereina ja yhteisinä sopimuksina. Tiimipalavereita pyritään järjestämään säännöllisesti yhteistä keskustelua varten. (Kupila, 2012, 306.) Päiväkotien työtiimeissä tiiminjäsenet ovat toistensa kanssa tekemisissä pääasiassa sellaisissa tilanteissa, joissa myös lapsiryhmä on läsnä. Tiimipalaverien tarve syntyy muun muassa tästä seikasta. (Venninen, 2007, 24.)

Rouvisen (2007) tutkimuksen mukaan erityisesti työtiimin omat palaverit ovat lastentarhanopettajien mielestä tärkeitä. Tiimipalavereissa on muun muassa hyvä tilaisuus puhua aiheista, jotka koetaan ongelmaksi ryhmässä tai työssä. Tämä lisää työssä viihtymistä parantamalla turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta tiiminjäsenten kesken. Koko talon palaverit ovat enemmän tiedotusta varten, kun taas oman ryhmän palavereissa puhutaan yksityiskohtaisemmin ja läheisemmin työhön liittyvistä asioista, kuten yksittäisiin lapsiin liittyvistä ongelmallisista asioista. (Mts., 152 - 153.)

Tiimipalaverit ovat korvaamaton väline laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa. Osassa päiväkodeista tämä on itsestään selvä käytäntö, mutta on edelleen päiväkoteja, joissa tiimin yhteiselle keskustelulle ei löydy omaa aikaa. Tätä voidaan kyseenalaistaa sillä, että yleensä aikaa löytyy niille asioille, joita pidetään tärkeimpinä. Kysymys on siis siitä, kuinka paljon tiimipalavereita arvostetaan. Ilman säännöllistä tiimin yhteiselle keskustelulle varattua aikaa ja sen hyödyksi käyttämistä joudutaan samoista asioista puhumaan useita kertoja ja neuvottelemaan yhä uudelleen muun työn lomassa. Jos keskusteluissa ei sovita selkeää lopputulosta käytyihin asioihin, ei johdonmukaisuus voi toteutua, vaan silloin työntekijät toimivat jokainen oman tulkintansa mukaan. Päiväkodin

johtaja suunnittelee työvuorot ynnä muut järjestelyt niin, että jokaisen tiimin omat säännölliset palaverit mahdollistuvat. (Nummenmaa ja Karila, 2011, 81 - 82, 85 - 86.)

Tiimipalaverien ajankäyttö kuvastaa sitä, mitä asioita pidetään merkityksellisinä. Yleensä keskustelut koostuvat pääasiassa lähipäivien tapahtumiin ja toimintaan liittyvästä suunnittelusta, työvuorojen läpikäymisestä ja akuuteista lapsiin liittyvistä asioista. Palavereissa käyty keskustelu jääkin hyvin käytännönläheiselle tasolle ja toiminnan arviointi ja asioiden merkitysten pohtiminen jäävät usein kokonaan puuttumaan. (Mts., 82 - 84.)

Koivunen (2013) kritisoi sitä, että palavereissa puhutaan lähinnä yleisistä asioista. Hän toteaa, että on selvää, että palavereissa on käytävä läpi yhdessä toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä asioita sekä useita tiedotukseen liittyviä asioita. Toiminnan arvioimiseen täytyisi silti käyttää aikaa säännöllisesti, esimerkiksi kerran kuussa. Näin vältettäisiin kasaantuvat ongelmat sekä estettäisiin huonosti toimivien käytäntöjen pitkittyminen. (Mts., 192 - 193.)

Rouvisen (2007) tutkimuksessa lastentarhanopettajat kokivat, että päiväkodissa voidaan puhua kaikenlaisista työhön liittyvistä aiheista vapaasti. Yhteiselle keskustelulle kaivattiin kuitenkin enemmän aikaa. Jos keskustelu puuttuu, työtä tehdään jokainen oman ajattelunsa pohjalta, eikä tavoitteellisessa yhteistyössä. Rouvinen toteaa, ettei ole yhdentekevää, millaisia yhteistyömuotoja on käytettävissä, sillä se vaikuttaa lasten hyvinvointiin päiväkodissa ja aikuisten välisiin suhteisiin. (Mts., 155 - 156.) Hapon (2006, 156 - 157) tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien mielestä työtiimin toimivuuteen vaikuttavat positiivisesti yhtenevät arvot ja toisten kunnioittaminen, keskusteleminen, joustavuus sekä huumori.

## 4.2 Haasteita päiväkodin tiimityössä

Tiimityö päiväkodeissa ei ole ongelmaton ja helppo asia monessakaan mielessä. Katzenbach ja Smith (1994) sanovat, että jokaisessa tiimissä on omanlaisensa haasteet ja että kaikissa tiimeissä on aina haasteita. Se kuinka hyvin tiimissä selviydytään ongelmista ja haasteista riippuu siitä, millä tasolla tiimi ylipäänsä on toiminnassaan. Jos tiimityö toimii hyvin, myös ongelmista selvitään helpommin. Silloin jos tiimin vuorovaikutus ei toimi kunnolla, ongelmat voivat muodostua esteeksi aidon tiimityön toteutumiselle ja aiheuttavat muutenkin enemmän haittaa. (Mts., 149 - 153.)

Päiväkodeissa henkilökunnan vaihtuvuus, kiire ja raskas työ heikentävät työtiimin toimivuutta. Huonosti toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus ja ilmapiiri ovat huonot ja toimimattomat, motivaatio ja työnilo ovat alhaisia, luottamus ja kunnioitus työntekijöiden väliltä puuttuu eikä tasavertaisuutta koeta. Tämä vaikuttaa työn laatuun. (Happo, 2006, 156 - 157.)

Ristiriidat työyhteisöissä muodostuvat Puroilan (2002, 142) tutkimuksen perusteella joko jonkun ongelmalliseksi koetun työntekijän ympärille tai ryhmittymisestä eli liittoutumisesta yhteen toisia työntekijöitä vastaan. Se millaisen roolin henkilö ottaa tiimissä riippuu hyvin pitkälti hänen persoonallisuudestaan ja muista henkilökohtaisista ominaisuuksistaan (Heikkilä, 2002, 62 - 63). Päiväkodin tiimissä voi toimia hyvinkin erilaisia ihmisiä, mikä saattaa vaikeuttaa yhteistä keskustelua (Koivunen, 2013, 195 - 196). Erilaiset kasvatusnäkemykset voivat muodostua ongelmaksi, mikä vaikeuttaa tiimiytymistä (Nivala, 38).

Yhteistyötä voi hankaloittaa tiiminjäsenten erilaisuuden lisäksi myös joidenkin työntekijöiden ongelmalliset tavat toimia tiimissä. Joku ei koskaan halua sanoa mielipidettään, koska ei jostain syystä ole muodostanut mielipiteitä keskusteltavista asioista tai on epävarma itsensä ilmaisussa. Jostakusta voi tulla syntipukki tiimissä, koska hänen toimintansa ärsyttää toistuvasti muita. Tämä lisää päiväkodeissa hyvin yleistä selän takana puhumista. Pahinta on, jos joku kieltäytyy kokonaan puhumasta ja käsittelemästä asioita. Joskus joku toimii riidankylväjänä levittäen negatiivista ilmapiiriä ja nostaen

kielteisiä asioita esille. Pahimmillaan tämä johtaa siihen, että koko tiimi alkaa ajatella negatiivisesti, mikä synnyttää pahaa oloa tiimin jäsenissä. (Koivunen, 2013, 195 - 196.)

Edellä mainittuihin asioihin puuttumista hankaloittaa se, että usein päiväkodeissa halutaan olla ”kilttejä” ja välttää toisten loukkaamista viimeiseen asti. Tämä ”kiltteys” voi muuttua haitalliseksi, jos se estää ottamasta esille työn kannalta merkityksellisiä asioita. Palautteen antamisen merkitys nimittäin vain korostuu tilanteessa, jossa jonkun työntekijän toimintatavat uhkaavat koko tiimin hyvinvointia. (Mts., 195.) Aikuisten välisessä vuorovaikutuksessa on tavallista, ettei sanota itsevarmasti suoraan, mitä tarkoitetaan ja halutaan. Tämä voi johtaa väärinymmärryksiin ja siihen, että vältetään puhumasta kiistanalaisista asioista ja pahimmillaan riitoihin. (Stacey, 2009, 43.)

Willmanin (2001) luokanopettajille tehdystä, diskurssianalyttisestä näkökulmasta tiimityötä tarkastelleesta tutkimuksesta selvisi saman tyyppisiä asioita. Opettajat haluavat välttää loukkaantumista ja vaivaantunutta ilmapiiriä pitäen siksi keskustelun yleisellä tasolla. Tämä hankaloittaa tiimityön kehittämistä. Opettajat haluavat olla toistensa kanssa samaa mieltä ja välttää erilaisia odotuksia ja tavoitteita, koska kokevat, että samaa mieltä oleminen vahvistaa tiimityötä ja eriävät ajatukset taas tekevät yhteistyön kehittämisestä ongelmallista. Siksi opettajat pyrkivät pitäytymään aiheissa, joista he ovat samaa mieltä, mikä varmistaa tiimin kehittymisen etenemisen ongelmitta. Samalla jää käsittelemättä yhteistyön kannalta olennaisia asioita, mikä vähentää tapahtuvaa muutosta ja rajoittaa tiimityön etuja. (Mts., 159 - 163.)

Päiväkodin työyhteisössä yksi ongelmia aiheuttavista tekijöistä on vallankäyttö. Työntekijöiden keskinäisissä suhteissa valta näkyy monella tavalla. Asioista ei välttämättä puhuta suoraan vaan vaietaan tai salailaan asioita, mikä on vallankäyttöä. Joskus voidaan sanoa jokin asia niin suoraan, että saadaan muut vaikenemaan, mikä myös osoittaa tarkoituksellista vallankäyttöä. Samalla tavalla vallankäyttöä voi olla puhumattomuus ja hiljaisuus esimerkiksi palaverissa tai käsiteltäessä jotakin tiettyä asiaa. Tärkeitä asioita, jotka herättävät ajatuksia ja tunteita, saatetaan sanoa nopeasti ohimennen tilanteessa, jossa toinen osapuoli ei voi kunnolla ottaa kantaa tai keskittyä toisen sanomaan, kuten esimerkiksi töistä kotiin lähtiessä. Kaikki edellä mainitut asiat aiheuttavat pitkään jatkuessaan ongelmia työyhteisössä. (Ylitapio-Mäntylä, 2009, 143 - 146.)

Puroila (2002) tuo tutkimuksensa kautta esiin ristiriidan päiväkodissa vallitsevan tasa-arvon ihanteen ja arkipäivän välille. Ihanteesta huolimatta päiväkodin arjessa tulee

tilanteita, joissa aikuisten välinen valta on läsnä. Työntekijät kuitenkin painottavat tasa-arvoisuutta työntekijöiden ja toisaalta myös työtehtävien välillä. Mitään työtehtävää ei saa pitää vähempiarvoisena, koska se voi loukata siitä työtehtävästä ammattinsa puolesta vastuussa olevaa työntekijää. Tasavertaisuutta halutaan korostaa työntekijöiden välillä muun muassa siten, että kaikki tekevät samoja työtehtäviä esimerkiksi työvuorojen mukaisesti eikä koulutuksen perusteella. Itsensä esiin tuomista pidetään tuomittavana. (Mts., 106 - 109.)

Työntekijöiden välinen valta on nähtävissä työtehtävissä. Se joka on vastuussa lounaan tarjoilusta työvuoronsa takia, tekee myös päätökset sen lounaan aikana ruokailuun liittyvistä asioista. Muut työntekijät toimivat tällöin lähinnä avustavina ja vastuussa olevaa työntekijää myötäilevinä osapuolina. Opiskelijoilla ei vielä ole työsuhteen ja pätevyyden tuomaa valtaa ja sijaiset kokevat monesti epävarmuutta työsuhteen pysyvyydestä, joten eivät uskalla toimia täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä. Tämän takia sijaiset ja opiskelijat ovat alisteisessa asemassa päiväkodeissa. Sijaiset ovat yleensä myös vähemmän kokeneita työntekijöitä, jolloin päätöksenteko saattaa sijaisen tahtomattakin olla enemmän muiden työntekijöiden vallassa. Sijaista ei välttämättä oteta yhtä tosissaan kuin muita työntekijöitä, koska hänellä ei vielä ole samalla tavalla kokemusta. (Puroila, 2002, 106 - 109.)

Vennisen ja kumppaneiden vuonna 2011 pääkaupunkiseudun päiväkotien työntekijöille tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin osallisuuden kokemuksia päiväkodissa. Selvisi, että työllistettyihin ja avustajiin verrattuna lastenhoitajat ja lastentarhanopettajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä huomattavasti enemmän, eli olemaan osallisia työyhteisössään ja tekemään aloitteita työn muuttamiseksi. Lastentarhanopettajat taas hieman enemmän lastenhoitajiin verrattuna joissakin asioissa, mutta kokonaisuudessaan tuloksia voidaan sanoa tasavertaisiksi. (Venninen, Leinonen, Rautavaara-Hämäläinen & Puroila, 2011.) Kyseinen tutkimus tukee sitä käsitystä, että pysyvässä työsuhteessa olevat työntekijät omaavat enemmän valtaa työyhteisössä opiskelijoihin ja sijaisiin tai avustajiin ja työllistettyihin verrattuna.

Eräs Puroilan (2002) tutkimuksen lastentarhanopettaja käsitti suunnittelun kokonaan omaksi työtehtäväkseen, jolloin muut työntekijät eivät voineet päättää ryhmän toiminnasta mitenkään. Hän myös ohjasi ryhmän avustajaa ja päivähoitajaa työtehtäviin, joiden koki kuuluvan heille, eli vaikutti suoraan muiden työntekijöiden toimintaan. Valtaa ja hallintaa esiintyy selvästi myös työntekijöiden välillä, vaikka tasavertaisuutta halutaan niin paljon

korostaa. Puroila toteaa, että ” -- *työnjako nähdään enemmän tasa-arvokysymyksenä kuin ammattitaito- ja asiantuntemuskysymyksenä*”. (Mts., 106 - 109.)

Päiväkodin työntekijöiden välillä vallitseva hierarkia ei välttämättä liity koulutukseen vaan esimerkiksi työkokemuksen määrään. Vanhempi ja kokeneempi työntekijä asetetaan helposti hierarkiassa ylemmäs kuin vastavalmistunut työntekijä. (Ylitapio-Mäntylä, 2009, 149 - 150.) Hierarkkinen järjestelmä on nähty työviihtyvyyden ja työntekijöiden yhteishengen esteenä, sillä se aiheuttaa eturistiriitoja esimerkiksi palkkauksen ja työajan suhteen. Jatkuva keskustelu ja kiistat kunkin ammattiryhmän tärkeydestä ja eduista päiväkotikentällä on aiheuttanut myös pyrkimyksen samanlaistaa työsuhteen ehtoja ja varmistaa, että kaikki työntekijät tekevät niin sanotusti kaikkea. (Kinos, 1997, 174.)

Jotkut tiimityöhön liittyvät ongelmat päiväkodissa johtuvat työyhteisön rakenteellisista seikoista ja työorganisaatiosta. Yksi näistä on työntekijöiden vaihtuvuus. Tiivistä yhteyttä ja vuorovaikutusta työyhteisössä on työntekijöiden vaihtuvuuden takia hankalaa luoda. (Kupila, 2012, 309.) Nykyään työyhteisöissä on enemmän muuttuvuutta kuin ennen. Työsuhteet voivat olla katkonaisia ja vakituista suhdetta on hankalampaa saada, mikä on johtanut siihen, että työyhteisön jäsenten välillä on eriarvoisuutta. Pysyvä yhteisöllinen kulttuuri tukisi työssäjaksamista, mutta resurssien heikentyessä ja tuloksellisuuden painottamisen kasvaessa, yksilön paineet työyhteisöissä kasvavat ja työssäjaksaminen heikentyy. (Kuittinen & Kejonen, 2009, 264 - 265.)

Eräs työyhteisöön liittyvä ongelma liittyy päätösten tekoon. Päiväkodin johtajat toivovat, että henkilökunta sitoutuisi johtamaan omaa työtään ja olisi aktiivisempi työnsä kehittämisessä. Johtajat kokevat, että heidän oma pyrkimyksensä kehittää ja johtaa pedagogiikkaa päiväkodissa ei hyödytä, jos henkilökunta ei ole siihen sitoutunutta, kuten saavu palavereihin, toimi yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti ja niin edelleen. (Fonsén, 2014, 185.) Nivala (2000) taas sanoo, että päiväkotihenkilöstö ei ole itse aktiivinen kehittämään työtään eikä ratkaisemaan työyhteisön ristiriitoja, koska vastuun näistä asioista ajatellaan olevan päiväkodin johtajalla. Johtajaa pidetään päiväkodeissa henkilönä, joka sanoo viimeisen sanan kaikissa asioissa. (Mts., 2 - 3.)



## 5 Ammattiryhmien roolit ja suhteet tiimityössä

Toisena tutkimuskysymyksenä tässä tutkielmassa on kysymys, *miten lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan roolit päiväkodin työtiimissä eroavat toisistaan*. Tässä luvussa haen vastausta tähän kysymykseen tuomalla esille ammattiryhmien välisiin suhteisiin ja rooleihin liittyvää kuvailua kirjallisuudesta. Kerron luvun lopussa erikseen lastentarhanopettajan roolista päiväkodin työtiimissä.

Rouvisen (2007, 150 - 151) lastentarhanopettajia koskevassa tutkimuksessa, lastentarhanopettajat pitivät päivittäisessä työssään keskeisenä yhteisvastuuta ja työn jakamista. Nivala (2000, 2 - 3) kuitenkin huomauttaa, että päiväkodeissa vallitsee ajatus, ettei minkään ammattiryhmän tulisi erottua toisesta. Kaikki tekevät kaikkea -ajattelutapa on voimakkaana esillä, koska sen ajatellaan lisäävän toivottua yhteisöllisyyttä. Rouvinen (2007) yhtyy tähän. Hän toteaa, että selkeä kunkin osaamiseen ja koulutukseen perustuva työn jakaminen on tärkeää, eikä sen kuuluisi estää tasa-arvoisen ja toista kunnioittavan yhteistyön toteutumista. (Mts., 150 - 151.)

Karila ja Kupila (2010) väittävät, että eri ammattiryhmien roolit, vastuut ja velvollisuudet ovat päiväkodeissa rajaamattomia ja tiedostamattomia. Tehtäväkuvat ja ammattiryhmien erityisosaaminen eivät ole työntekijöille itselleenkaan selkeitä, joten työntekijät eivät pysty määrittelemään ammattinsa vaatimaa osaamista edes itse. Karila ja Kupila tulkitsevat tämän tarkoittavan sitä, että moniammatillisuus vaikuttaa negatiivisesti varhaiskasvatuksen laatuun vallalla olevan käsityksen vastaisesti. Tämä johtuu siitä, että moniammatillisuus tulkitaan niin, että kaikki työntekijät hoitavat samoja tehtäviä, jolloin henkilöstö joutuu tekemään myös sellaista työtä, mihin ei ole saanut koulutusta. Asialle on hankalaa tehdä mitään, koska päiväkodin työkultuurissa vallitsee niin hallitsevasti yhdenmukaisuuden normi. Eri ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden tehtäväkuvan määrittelyä tarvittaisiin siksi sekä kunta-, yksikkö- että tiimitasolla. (Mts., 68.)

Päiväkodeissa työskentelevien eri ammattiryhmien asemasta ja roolista päiväkotikentällä on keskusteltu aina, välillä kiivaastikin ja keskustelu on koskenut jokaista ammattiryhmää. Kelpoisuusehtoja on muutettu ajansaatossa, koulutukset ovat muuttuneet eripituisiksi,

joitakin koulutuksia on lopetettu ja tilalle on tullut uusia. Lastentarhanopettajakoulutus on muuttanut eri laitoksen alaisuuteen. Nämä muutokset ovat toisaalta aiheuttaneet keskustelua ammattiryhmien roolista, mutta myös johtuneet osaksi käydystä keskustelusta ja niistä asioista, mitä kulloinkin on arvostettu eli niistä pääomista, mitä on haluttu tuoda päiväkotikentälle. (Kinos, 1997.)

Kalliala (2012) väittää, että päiväkodin työntekijöiden koulutustaustasta puhuminen vaikuttaa suorastaan tabulta päiväkodeissa. Päiväkoti myös poikkeaa muista työyhteisöistä siinä, että sen työntekijöistä puhutaan yhteisillä nimillä eikä eri ammattiryhmiä erotella puheessa toisistaan. Päiväkodeissa toimii kyllä pääasiassa vain lastenhoitajia ja lastentarhanopettajia, mutta heidän koulutustaustansa vaihtelee enemmän. Lastenhoitajalla voi olla esimerkiksi lähihoitajan tai päivähoitajan koulutus ja lastentarhanopettaja taas voi olla sosionomi (amk), kasvatustieteen kandidaatti tai maisteri tai opistotasaisen lastentarhanopettajakoulutuksen käynyt. Päiväkodin työntekijöiden koulutustausta on siis kirjava, mikä vaikuttaa ymmärrettävästi myös henkilökunnan keskinäisiin suhteisiin. (Mts., 126 - 129.)

Kalliala (2012) toteaa, ettei päiväkodeissa pystytä puhumaan koulutuksen perusteella tehtävästä työnjaosta ilman riitaa, vaan jokainen ammattiryhmä puolustaa hanakasti omaa asemaansa ja usein koko asiasta keskustelu tuntuu työntekijöistä loukkaavalta. Koska asiasta ei osata eikä haluta keskustella, työntekijöiden erilaiset osaamisvahvuudet on unohdettu. Kaikilta työntekijöiltä odotetaan samanlaista osaamista ja osallistumista. Ei myöskään uskalleta tehdä mitään sellaista, mikä selkeästi kuuluisi varhaispedagogiseen osaamiseen, eli korkeimmin kouluttaneille työntekijöille. Tätä voisi kutsua tasapäistäväksi työnjaoksi, sillä kaikki työntekijät osaamisestaan huolimatta tekevät samoja tehtäviä ja työvuoroja. Työstä tulee yksinkertaisempaa ja vähemmän vaativaa; kenenkään ei tarvitse osata mitään muita paremmin. (Mts., 139 - 144.)

Kinoksen (1997) mukaan päiväkodeissa käydään jatkuvasti tiedostamatonta kamppailua siitä, mikä on tärkeää ja arvokasta ja mihin panostetaan. Päiväkodin työtiimin jäsenten välilläkin käydään kamppailua. Jokainen ryhmä kamppailee itsellään olevilla pääomilla, joita voivat olla vaikutusvalta, arvovalta ynnä muut asiat. Tarkoituksena on suojata sitä pääomaa, mihin itse uskoo tai kuuluu. Yksi esimerkki tästä on se, että lastenhoitajat pyrkivät tekemään päiväkotityöstä hoitoon panostavan ja lastentarhanopettajat taas pedagogiikkaa korostavan. (Mts., 33 - 35.)

Päiväkotikenttä on rakenteiltaan ammattiryhmien välistä kamppailua aiheuttava, sillä siellä työskentelee niin erilaisia asioita painottavista koulutuksista tulleita henkilöitä. Sosiaalikasvattajien pääomaa on lastensuojelullinen ja sosiaalityöhön liittyvä tietämys, lastenhoitajien pääomaa taas useimmiten terveydenhuollolliset tiedot ja taidot ja lastentarhanopettajien pääomaa opettajuuteen liittyvä osaaminen. Jokaisen ammattiryhmän koulutuksen kautta saatu pääoma on rakentunut suhteessa laitokseen, jossa koulutus on saatu eikä yksikään näistä pääomista suoraan sovellu päiväkotikentän pääomaksi. Kamppailu syntyy siitä, kun jokainen ammattiryhmä pyrkii korostamaan omaa pääomaansa ja tekemään päiväkotikentästä sitä painottavan, jotta oma asema päiväkotikentällä parantuisi tai säilyisi. (Mts., 36 - 37.)

Ylitapio-Mäntylän (2009, 149) mukaan työntekijän asema työyhteisössä määrittyy ammatin mukaan. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa on kautta aikain arvostettu koulutettua henkilökuntaa ja tukeuduttu siihen. Yhteiskunnallisesti on tarkoituksena ollut kohottaa päiväkodin työntekijöiden koulutusta pätevämmäksi. Tämä on näkynyt lastentarhanopettajakoulutuksen siirtämisenä yliopistoon ja pedagogiikan vahvistamisena lastentarhanopettajien koulutuksessa. Lastenhoitajien koulutukseen on lisätty eri ikäisten ihmisten hoivaamiseen liittyvää osaamista. Päivähoitajan tai lastenhoitajan koulutuksella pätevyytensä saaneet lastenhoitajat ovatkin saaneet rinnalleen paljon lähihoitajan koulutuksella toimivia lastenhoitajia. Lähihoitajien koulutus ei kuitenkaan voi tarjota yhtä paljon osaamista päivähoitoon ja varhaiskasvatukseen liittyen kuin aiemmat lastenhoitajan koulutukset tarjosivat. (Karila, 1997, 50 - 51.)

Kanninen ja Sigfrids (2012) toteavat, että vaikka tutkimukset osoittavat korkeammin kouluttautuneiden varhaiskasvattajien toteuttavan laadukkaampaa varhaiskasvatusta kuin matalamman koulutustason omaavat, on lastenhoitajien kouluttautuminenkin tasokasta, mikäli täydennyskoulutuksesta on huolehdittu hyvin. Koulutus itsessään ei takaa kenellekään aitoa soveltumista alalle. Hyvä koulutus antaa kuitenkin mahdollisuuden kehittyä reflektoinnin kautta ja motivoi muuttamaan omia toimintatapoja. Koulutuksen lisäksi paljon riippuu silti myös henkilöstä itsestään. (Mts., 110.)

Karilan (1997) tutkimukseen osallistuneista kymmenestä lastentarhanopettajasta lähes jokainen korosti lastentarhanopettajan roolia tiimissään päävastuun kantajana. Erityisesti suunnittelun koettiin kuuluvan tähän vastuuseen, mutta sen enempää vastuuta ei määritelty. Joissakin päiväkodeissa työ jaettiin niin, että lastentarhanopettajat koulutuksensa vuoksi

vastasivat kasvatus- ja opetustyöstä, kun taas muut työntekijät olivat mukana itse toteutuksessa ohjaamalla lapsia tai pitämällä toimintaa yllä. Toisissa päiväkodeissa työ oli jaettu työvuorojen eikä koulutuksen perusteella, niin että jokainen teki työvuoroon liitetyt työtehtävät vuorollaan. Kyseinen toimintatapa aiheutti ongelman, koska työtehtävistä ei keskusteltu, jolloin jokainen teki työtehtävät haluamallaan tai parhaaksi näkemällään tavalla. Joissakin päiväkodeissa työtehtävät oli jaettu henkilökunnan koulutustaustasta riippumattomien osaamisalueiden perusteella. (Mts., 60 - 61.) Auranen (2004, 15) sanoo, että vastuu opetuksesta on lastentarhanopettajalla ja lastenhoitajat toteuttavat työssään kasvatus- ja hoitotehtävää.

Monissa päiväkotiryhmissä toteutetaan pienryhmäpedagogiikkaa, jossa lapsiryhmä jaetaan pienempiin ryhmiin. Jokaisesta pienryhmästä vastaa yksi aikuinen, jota kutsutaan omahoitajan tai vastuukasvattajan nimellä. Kanninen ja Sigfrids (2012) huomauttavat, että vaikka omahoitaja voi olla koulutukseltaan lastentarhanopettaja tai lastenhoitaja, kukaan ei vastaa omasta pienryhmästään yksin, vaan toiminta suunnitellaan ja kaikista lapsista keskustellaan yhdessä tiimin kanssa. Kaikkien tiimin työntekijöiden tulisi olla tietoisia jokaisen lapsen varhaiskasvatussuunnitelmissa sovituista asioista. Lastentarhanopettaja on kuitenkin viimekädessä vastuussa lasten varhaiskasvatussuunnitelmien tekemisestä ja niissä sovittujen asioiden toteuttamisesta, joten hän auttaa muita työntekijöitä suunnitelmien tekemisessä ja käyttöön ottamisessa. (Mts., 110 - 111.)

Karila ja Nummenmaa (2001) ovat tutkineet kehittämissuunnitelmassaan eri ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden kuvauksia omasta osaamisestaan. Ammattikuntien väliset osaamisen erot tulivat kyseisessä tutkimuksessa esille siten, että erityisesti lastentarhanopettajat pitivät suunnittelua ja arviointia osaamisvahvuutenaan. Vain pieni osa lastenhoitajista piti perushoitoa omana osaamisvahvuutenaan. Toiminnan toteutusta ja ohjaamista osaamisalueenaan pitivät sekä lastenhoitajat että lastentarhanopettajat. (Mts., 53 - 56.)

Puroilan (2002) tutkimuksessa kaikki ammattiryhmät kuvasivat hoivaa korostuneena osana päiväkotityötä. Hoiva tulee esiin perushoitotilanteissa, joista päivähoito suurelta osin koostuu varsinkin pienten lasten päiväkotiryhmissä. Tutkimus kuitenkin osoitti myös, että juuri lastenhoitajien työstään tekemisessä kuvauksissa lasten sosiaalisen ja emotionaalisen hyvinvoinnin varmistaminen korostui. (Mts., 86 - 87.) Tämän perusteella voitaisiin sanoa perushoidon olevan enemmän lastenhoitajien osaamista ja arvioinnin ja suunnittelun

enemmän lastentarhanopettajien osaamista. Erot osaamisen kuvauksissa eivät kuitenkaan ole suuret.

### 5.1 Lastentarhanopettajan erityinen rooli tiimissä

Lastentarhanopettajat ovat keskeisessä asemassa vastatessaan kasvatuksesta, opetuksesta ja hoidosta (Kupila, 2012, 304 - 305). Helenius ja Korhonen (2005) ovat sitä mieltä, että koska lastentarhanopettajalla on päiväkotiryhmässä pedagogisesti korkein koulutus, hänen vastuullaan on toiminnan suunnittelu ja ohjaus omassa ryhmässään. Tämä vaatii lastentarhanopettajalta yhteistyötaitoja ja kykyä itsearviointiin, jotta voi kehittää omaa ja ryhmän toimintaa tavoitteellisesti ja sen kautta parantaa jopa lasten asemaa yhteiskunnassa. (Mts., 66.)

Fonsénin (2014) väitöstutkimuksesta käy ilmi, että lastentarhanopettajien tehtävänä pidetään oman ryhmänsä pedagogista johtamista. Lastentarhanopettajilla ei silti ajatella olevan samanlaista oikeutta toimia päätöksentekijänä tai asiantuntijana kuin johtajilla yleensä. Lastentarhanopettajien työnkuva onkin tältä osin epäselvä ja aiheuttaa hämmennystä. On vaikeaa sanoa, saako lastentarhanopettaja ratkaista ristiriitatilanteita tiimissä tekemällä lopullisen päätöksen tai kuka lopulta sanoo, mikä on oikea ratkaisu kussakin tilanteessa. (Mts., 166.) Kalliala (2012) toteaaakin, että ”*Lastentarhanopettajan ”pedagoginen johtajuus” on vastuuta vailla valtaa, joten hän tarvitsee välttämättä tuekseen johtajan auktoriteetin*” (Mts., 153). Fonsénin (2014) mukaan lopullinen vastuu on päiväkodin johtajalla. Edes lastentarhanopettajan hyvä pedagoginen osaaminen ei riitä, jos päiväkotio organisaationa on jämähtänyt vanhoihin, totuttuihin toimintatapoihin. (Mts., 26.)

Joskus puhutaan jaetusta johtajuudesta. Lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan roolit koskevat jaetussa johtajuudessa lapsiryhmään ja siinä toimimiseen kiinteästi liittyviä asioita. Lastentarhanopettaja vastaa omasta tiimistään ja lapsiryhmästään ja sen

pedagogisesta johtamisesta. Fonsénin tutkimuksessa eräs lastentarhanopettaja sisällytti tähän pedagogisen tietämyksen tuomisen muille ryhmän työntekijöille esimerkiksi tuomalla ryhmän yhteiseen käyttöön materiaaleja ja tuokiopohjia, tarkentamalla yhdessä tehtyjä toimintasuunnitelmia ja johtamalla ryhmän tiimipalavereita. Lastentarhanopettaja siis vastaa ryhmänsä pedagogiikan laadusta, mutta vastuu ei koske koko päiväkodin tai muiden ryhmien pedagogiikkaa. (Fonsén, 2014, 185 - 188.)

Tiimipalavereiden keskustelun vetäjä on yleensä ryhmän lastentarhanopettaja, koska pedagoginen vastuu kattaa myös kasvattajatiimin pedagogisen johtamisen. Tämän perusteella on siis lastentarhanopettajan vastuulla huolehtia, että tiimin keskusteluissa puhutaan pedagogiikan ja laadun kannalta merkityksellisistä asioista. (Nummenmaa ja Karila, 2011, 86.) Vaikeissa tilanteissa, kuten huolen puheeksi ottamisessa vanhempien kanssa, lastentarhanopettajan vastuu korostuu. Vaikka lastentarhanopettajalle asetetaan käytännössä paljon vastuuta, ei lastentarhanopettajan ammatti suoraan anna ”valta-asemaa”. Koulutuksesta saatu tieto lapsen kehityksestä ja kasvusta antaa kuitenkin omanlaisen valta-aseman lastentarhanopettajalle suhteessa lapsiin, vanhempiin ja tiimin muihin työntekijöihin. (Ylitapio-Mäntylä, 2009, 128, 150 - 151.)

Tahkokallio (2014) pitää lastentarhanopettajaa ryhmän pedagogisena johtajana. Hänen mukaansa tämä on välttämätöntä, jos halutaan, että varhaiskasvatuksen pedagogiikka kehittyy päiväkodeissa. (Mts., 221, 237 - 238.) Stacey (2009) sen sijaan huomauttaa, ettei varhaiskasvatuksessa, sen vuorovaikutteisen luonteen vuoksi, voida ajatella yhden työntekijän kantavan kaikkea vastuuta. Hänen mukaansa jokaisella päiväkodin työntekijällä on mahdollisuus hankkia ja kehittää taitoja, joita jaettuun johtajuuteen tarvitaan. (Mts., 20.) Tahkokallio (2014, 221, 237 - 138) kuitenkin sanoo, että kehittymisen edellytys on kyky reflektoida ja suhtautua omaan työhön kyseenalaistaen, mikä on koulutustaustasta riippuvainen asia.

Koulutustaustansa takia lastentarhanopettajien on kyettävä laadukkaampaan työskentelyyn kuin lastenhoitajien. Lastentarhanopettajan pitäisi olla ryhmässään ikään kuin tutkija, joka arvioi toimintaa kriittisesti ja kyseenalaistaen. Tämä onnistuu vain, jos lastentarhanopettaja osallistuu aktiivisesti ryhmässä tapahtuvaan työskentelyyn ja kaikkeen sitä koskevaan keskusteluun, sekä omaa taidon sekä tutkia että ohjata ja johtaa ryhmän työskentelyä. Tahkokallio painottaakin, että vaikka toiminnan suunnittelua tehdään tiimeissä, on

lastentarhanopettajan itse henkilökohtaisesti tekemä suunnittelu ja valmistautuminen myös välttämätöntä. (Tahkokallio, 2014, 237 - 138.)

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimusprosessin alussa etsin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta pyrkien saamaan käsille monipuolisen ja laajan kokonaisuuden. Keskityin pääasiassa 2000 -luvulla tehtyihin alan tutkimuksiin. Koska suoraan päiväkotien tiimityöstä tehtyjä tutkimuksia ei juurikaan löytynyt, muutamaa pro gradua lukuun ottamatta, käyttämäni tutkimukset liittyivät muihin aihetta sivuaviin teemoihin. Kirjallisuutta kerättyäni aloitin kirjoitusprosessin. Kävin läpi kaikki löytämäni teokset vuorotellen kirjoittaen samalla ylös kaiken mielestäni aiheeseen liittyvän. Lopuksi pyrin muodostamaan kaikesta kirjoittamastani tekstistä loogisen kokonaisuuden karsien pois tutkimuskysymyksiin suoraan liittymättömän asian.

Asetin tälle tutkielmalle kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, *millaisena moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa näyttäytyy kirjallisuuden perusteella*, sain käyttämästäni kirjallisuudesta laajan vastauksen. Toiseen tutkimuskysymykseen, *miten lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan roolit päiväkodin työtiimeissä eroavat toisistaan*, ei kirjallisuudesta löytynyt kovin kattavaa tai suoraa vastausta.

Käyttämäni kirjallisuuden perusteella päiväkotien työtiimeissä toteutettava tiimityö on itsestään selvä käytäntö, joka kuitenkin sisältää paljon haasteita. Haasteet vaikeuttavat tiimityön toteuttamista. Kirjallisuudesta nousee esille, että toimivaa tiimityötä pidetään merkityksellisenä asiana sekä työntekijöiden itsensä että työn laadun kannalta. Tiimien moniammatillisuus koetaan työn vahvuudeksi ja muutenkin positiiviseksi asiaksi, mutta silti sitä ei kirjallisuuden perusteella hyödynnetä riittävästi. Vaikka moniammatillisuus nähdään hyödyllisenä asiana, ei haluta erotella eri ammattiryhmiä toisistaan, minkä vuoksi nämä monet ammatit ikään kuin sulautuvat yhteen päiväkotikentällä. Tämä näkyy muun muassa työnjakoon liittyvissä käytännöissä.

Lähes jokaisessa käyttämässäni lähteessä tuli esille, että työntekijöiden tasavertaisuutta painotetaan päiväkotikentällä niin paljon, että eri koulutustaustat ja ammattiryhmät on suorastaan häivytetty. Kirjallisuuden mukaan päiväkodeissa on vallalla sellainen toimintatapa, että kaikki tekevät samoja työtehtäviä koulutuksestaan ja ammatistaan riippumatta. Työnjako on organisoitu työvuorojen perusteella.



Useissa lähteissä mainitaan, että jonkin ammattiryhmän erottaminen toisista puheessa tai vastuita jakamalla koetaan päiväkodeissa eriarvoisuutta lisääväksi ja jopa loukkaavaksi. Päiväkodeissa vallitseekin ajatus, että tasa-arvoisuutta on se, että kaikilla on samat vastuut, velvollisuudet ja tehtävät tiimissä. Kaikkien työtehtävien pitää ”kelvata” kaikille, eivätkä mitkään työtehtävät saa olla ”liian vaativia” joillekin. Tutkijoiden mukaan huolestuttavaa tässä on se, että varhaiskasvatuksen laatu kärsii, jos keneltäkään ei vaadita enempää kuin muilta tai jos työntekijät joutuvat tekemään sellaisia työtehtäviä, joihin heillä ei ole koulutusta eikä osaamista.

Yhteisen keskustelun merkitys nousi esille käyttämästäni aineistosta. Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että päiväkodin työtiimeissä käydään kyllä keskusteluja esimerkiksi tiimipalaverien muodossa, mutta keskustelut jäävät yleiselle tasolle. Päiväkotien tiimeissä halutaan välttää erimielisyyksiä ja ristiriitoja ja olla mahdollisimman ”kilttejä” muille. Valitettavasti tämä saattaa johtaa myös siihen, ettei puhuta avoimesti vaikeista tai erimielisyyksiä aiheuttavista asioista tiimissä, vaikka niistä puhuminen olisi tärkeää tiimityön kehittymisen kannalta. Työn arviointi ja merkitysten pohtiminen jäävät tiimeissä vähäiseksi.

Kirjallisuudesta nousee esille erityisesti tasapäistävään työnjakoon ja liialliseen ongelmien välttämiseen liittyvä kulttuuri ongelmien aiheuttajana, mutta myös hierarkkinen kulttuuri. Päiväkodeissa halutaan olla tasavertaisia, minkä takia vältetään tuomasta esille kenenkään korkeampaa koulutusta tai osaamista. Kirjallisuudesta nousi kuitenkin esiin myös hierarkia päiväkodin työkulttuurin yhtenä ongelmana. Joissakin tutkimuksissa mainitaan, että päiväkodeissa on aina vallinnut hierarkia työntekijöiden välillä, mikä estää kaikkien työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että sijaiset, avustajat ja opiskelijat ovat alisteisessa asemassa kokeneempiin työntekijöihin verrattuna ja toisaalta lastentarhanopettaja saattaa toimia ryhmässä johtajana ja muut työntekijät enemmän avustajan roolissa.

Tämän tutkielman perusteella voidaan todeta, että moniammatillinen tiimityö on tärkeäksi koettu asia päiväkotikentällä, jota ei kuitenkaan pystytä eikä osata täysin hyödyntää. Monet erilaiset asiat vaikuttavat siihen, miten tiimityö toteutuu päiväkodin työtiimeissä. Tiimityötä vaikeuttavia tekijöitä on paljon päiväkodeissa, mutta paljon on kiinni myös tiiminjäsenistä itsestään, heidän asennoitumisestaan ja ajatusmaailmastaan koskien

tiimityötä ja moniammatillisuutta sekä työyhteisössä vallitsevista käytännöistä ja ajattelutavoista.

Toiseen tutkimuskysymykseeni en saanut yhtä laajaa vastausta, sillä lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan työnkuvien eroista ei suoranaisesti käyttämässäni kirjallisuudessa puhuttu mitään. Kirjallisuudesta nousi kuitenkin selkeästi esille lastentarhanopettajan erityinen rooli päiväkodin työtiimissä. Useissa yhteyksissä mainittiin ikään kuin itsestään selvyytenä, että lastentarhanopettaja on vastuussa pedagogiikasta tai että lastentarhanopettaja on tiiminjohtaja tai ryhmänsä pedagoginen johtaja. Lastenhoitajan roolia ei missään yhteydessä korostettu samalla tavalla.

Lastentarhanopettajan ajatellaan olevan tiiminjäsenistä se, joka vastaa muun muassa ryhmän pedagogiikasta, toiminnan suunnittelusta sekä tiimipalavereiden vetämisestä. Lastentarhanopettajasta puhutaan tiimin ja lapsiryhmän pedagogisena johtajana. Perusteluksi tälle annetaan muihin tiiminjäseniin verrattuna korkein koulutus ja se, että lastentarhanopettaja on ainoa pedagogisesti koulutettu työntekijä tiimissä. Osassa lähteistä huomautettiin, ettei lastentarhanopettajalla ole mahdollisuutta toteuttaa tätä vastuuta, sillä hänen rooliinsa ei kuitenkaan liitetä samanlaista johtajuutta tai valtaa kuin esimerkiksi päiväkodin johtajan rooliin. Tähän esitettiin ikään kuin ratkaisuksi päiväkodin johtajan antamaa tukea lastentarhanopettajalle, mutta tukea ei kuitenkaan sen tarkemmin selitetty.

Joissakin yhteyksissä tuotiin esille lastenhoitajan perushoitoon liittyvä osaaminen lähinnä kontrastiksi lastentarhanopettajan pedagogiselle osaamiselle. Karilan ja Nummenmaan (2001) mukaan lastenhoitajat kuitenkin pitävät vahvuutenaan yhtä lailla toiminnan ohjaamiseen ja toteuttamiseen liittyvää osaamista kuin lastentarhanopettajatkin. Joissakin tutkimuksissa tosin nousi esille, että lastenhoitajat painottavat perushoidollista puolta vielä enemmän työssään kuin lastentarhanopettajat ja lastentarhanopettajat taas painottavat opetusta ja arviointia enemmän kuin lastenhoitajat. Lastenhoitajan katsottiin joissakin lähteissä olevan hoitoa ja kasvatusta toteuttava ja työhön osallistuva osapuoli, kun lastentarhanopettaja taas suunnittelee, tekee lopulliset päätökset ja vastaa opetuksesta ja pedagogiikasta.

Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien roolit ovat tämän tutkielman perusteella epäselvät ja tiimityön toteutuminen päiväkodeissa vaihtelee päiväkodeittain ja ryhmittäin. Näissä asioissa tämä tutkielma puhuu samaa kieltä omien kokemusteni kanssa. On syytä arvioida,

johtuuko tämä siitä, että olisin etsinyt tukea ennakkokäsityksilleni käyttämästäni kirjallisuudesta.

Kinoksen (1999) mukaan on selvää, että tutkimuksen aiheen valintaan vaikuttaa aina tutkijan oma elämä ja kokemukset. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu se, ettei tutkija voi ” -- *tutkia sellaista, josta itsellä ei ole omia kokemuksia, joista ei ole kiinnostunut tai johon itse ei (ole) osallistu(nut)*” (Mts., 87). Näitä omasta elämästä kumpuavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi aikaisemmat kokemukset päivähoitoyhteisöihin osallistumisesta (Munter & Siren-Tiusanen, 1999, 181). Se minkä näkökulman tutkija valitsee tutkimukselleen, vaikuttaa siihen, mitä hän etsii ja löytää aineistosta. Aineistosta voidaan siis tehdä monia tulkintoja, jotka kaikki ovat kylläkin yhtä lailla tosia, mutta teoreettinen näkökulma vasta tekee siitä tutkimuksen näkökulmasta arvokkaan. (Estola, 1999, 140.)

Olen pyrkinyt lisäämään tutkielman luotettavuutta tuomalla omat kokemukseni ja ennakoajatukseni esille johdannossa, jotta lukijakin voi tiedostaa kokemuksieni mahdollisen vaikutuksen tutkielman tuloksiin. Tuloksiin on vaikuttanut myös se, että olen jättänyt tutkielmasta kokonaan pois joitakin teemoja, jotka olisivat antaneet omanlaista näkemystä päiväkotien tiimityöhön. Tutkimuksen toteutus -luvussa olen perustellut aiheen rajaamista.

Tämän tutkielman tekeminen ajoittui mielenkiintoiseen ajanjaksoon varhaiskasvatuksen ja myös päiväkotien moniammatillisen tiimityön kannalta. Uusi Varhaiskasvatuslaki (580/2015) tuli voimaan edellisenä vuonna ja lain pohjalta tehtävän Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tekeminen on parhaillaan käynnissä. Lain mukaisesti Varhaiskasvatussuunnitelman perusteista tulee velvoittava asiakirja, joka astuu voimaan syksyllä 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden luonnoksessa (2016) on tuotu esille tämän tutkielman kannalta olennaisia asioita. Pedagogiikkaa on selkeästi painotettu ja sen kautta lastentarhanopettajan roolia ja vastuuta tiimissä korostettu. Osaamisen perusteella tehtävä työnjako on tuotu esille laatua parantavana toimintatapana.

Tästä tutkielmasta kumpuaa esille työntekijöiden roolien epäselvyys ja työtehtävien jakamiseen liittyvät haasteet päiväkodin työtiimissä. Tämän vuoksi voidaan olettaa, että eri ammattiryhmien roolit ja työnkuvat kaipaavat päiväkodeissa kipeästi selkiyttämistä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tullessa voimaan, ollaankin päiväkotien tiimeissä tilanteessa, jossa työnkuva ei voi enää olla samanlainen kaikilla työntekijöillä, niin kuin se tämän tutkielman tulosten perusteella tällä hetkellä on.

Mielenkiintoiseksi ja tarpeelliseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdottaisin tutkimusta uuden lain ja voimaan tulevan Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden vaikutuksista päiväkotien työtiimeissä toteutettavaan työnjakoon ja ammattiryhmien rooleihin. Muutenkin tiimityötä ja ammattiryhmien välisiä suhteita päiväkodissa olisi syytä tutkia enemmän varhaiskasvatuksessa, koska aihetta on tutkittu niin vähän. Työntekijöiden kuvauksia eri ammattiryhmien välisistä suhteista, työnkuvista ja rooleista olisi esimerkiksi mielenkiintoista tutkia.

## 7 Lähteet

- Auranen, J. (2004). *Tervanjuontia ja ruusuilla tanssia – metaforatutkimus kasvatustyöstä kuntaorganisaation osana*. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 97.
- Estola, E. (1999). Varhaiskasvatus lastentarhanopettajan silmin – Narratiiviselämäkerrallinen tutkimus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: (Toim.) Ruoppila, I., Hujala, E., Karila, K., Kinos, J., Niiranen, P. & Ojala, M. *Varhaiskasvatuksen tutkimusmenetelmiä*. Jyväskylä: ATENA Kustannus, 131 - 148.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 1914. Väitöskirja.
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 375. Väitöskirja.
- Heikkilä, K. (2002). *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Helenius, A. & Korhonen, R. (2005). Mitä varhaiskasvatus on? Teoksessa Merisuo-Storm, T. & Soininen, M. (toim.) *Opettajuuden jäljillä. Varhaiskasvatuksesta aikuiskasvatukseen*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja B:74. Rauman opettajankoulutuslaitos, 55 - 68.
- Happo, I. (2006). *Varhaiskasvattajan asiantuntijuus. Asiantuntijaksi kehittyminen Lapin läänissä*. Lapin yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Lapponiensis 98. Väitöskirja.
- Janhonen, M. (2010). *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Viitattu: 29.10.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/TR39\\_Tiedon\\_jakaminen\\_tii\\_mityossa\\_www.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TR39_Tiedon_jakaminen_tii_mityossa_www.pdf).

- Kalliala, M. (2012). *Lapsuus hoidossa? Aikuisten päätökset ja lasten kokemukset päivä-hoidossa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kamppuri, E. (2015). *Pedagoginen tiimi johtamisen välineenä päiväkodissa. Tapaustutkimus uuden toimintatavan kehittymisestä*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Pro gradu. Viitattu: 29.10.2015.  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97495/GRADU-%201435155119.pdf?sequence=1>.
- Kanninen, K. & Sigfrids, A. (2012). *Tunne minut! Turva ja tunteet lapsen silmin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Karila, K. & Kupila, P. (2010). *Varhaiskasvatuksen työidentiteetin muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisessa*. Tampereen yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. Työsuojelurahaston hanke 108267. Loppuraportti.
- Karila, K. (1997). *Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus – lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi*. Helsinki: Edita. Väitöskirja.
- Karila, K. & Nummenmaa, A.R. (2006). Kasvatusvuorovaikutus ja yhteisöllinen työku-  
lttuuri. Teoksessa: Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M, Nummenmaa, A.R. & Rasku-Puttonen, H. (Toim.) *Kasvatusvuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 34 - 47.
- Karila, K. & Nummenmaa, A.R. (2001). *Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkot*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1997). *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization*. USA: Harvard Business School Press.
- Kinos, J. (1997). *Päiväkot* ammattikuntien kamppailujen kenttänä. Turun yliopisto. TU-  
RUN YLIOPISTON JULKAISUJA. ANNALES UNIVERSITAS  
TURKUENSIS. Väitöskirja.
- Kinos, J. (1999). Vuoropuhelua lähihistorian dokumenttien kanssa. Teoksessa: (Toim.)

- Ruoppila, I., Hujala, E., Karila, K., Kinos, J., Niiranen, P. & Ojala, M. *Varhaiskasvatuksen tutkimusmenetelmiä*. Jyväskylä: ATENA Kustannus, 73 - 88.
- Koivunen, P.-L. (2013). *Hyvä päivähoito. Työkaluja sujuvaan arkeen*. 2.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kuittinen, M. & Kejonen, M. (2009). Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa: Filander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) *Yhteisöllisyys liikkeessä*. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Jyväskylä: Kansanvalistusseura, 245 - 270.
- Kupila, P. (2007). ”Minäkö asiantuntija?”. *Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen*. Jyväskylän yliopisto. JYVÄSKYLÄ STUDIES IN EDUCATION, PSYCHOLOGY AND SOCIAL RESEARCH 302. Väitöskirja.
- Kupila, P. (2012). Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 300 - 311.
- Mahkonen, S. (2015). *Varhaiskasvatuslaki*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Munter, H. & Siren-Tiusanen, H. (1999). Osallistuva kvalitatiivinen lähestymistapa kolmea vuotta nuorempien lasten päivähoiton tutkimisessa. Teoksessa: (Toim.) Ruoppila, I., Hujala, E., Karila, K., Kinos, J., Niiranen, P. & Ojala, M. *Varhaiskasvatuksen tutkimusmenetelmiä*. Jyväskylä: ATENA Kustannus, 177 - 193.
- Mäntylä, R. (2002). *Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä*. Tampereen yliopisto: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Nivala, V. (2000). *Johtajuus ja tiimiorganisaatio päivähoitossa*. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.
- Nummenmaa, A.R. & Karila, K. (2011). *Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa*. Helsinki: WSOY pro Oy.

- Nummenmaa, A.R. & Karila, K. (2003). Osaamisesta moniammatilliseen osaamiseen. Teoksessa: Puhakka, J. & Selkee, J. (toim.) *Hyvän elämän alku kunnallisessa palvelutuotannossa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 128 - 137.
- Nummenmaa, A.R., Karila, K., Joensuu, M. & Rönholm, R. (2007). *Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa*. Tampere: Tampere University Press.
- Nummenmaa, A.R. (2006). Kasvattajien yhteisö ja kasvatuskulttuuri. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A-R. & Rasku-Puttonen, H. (Toim.) *Kasvatusvuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 19 - 33.
- Opetushallitus (29.10.2015) *Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet* (2014). Määräykset ja ohjeet 2014:94. Haettu osoitteesta:  
[http://www.oph.fi/download/163781\\_esiopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2014.pdf](http://www.oph.fi/download/163781_esiopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf).
- Opetushallitus (24.5.2016) *Vasu2017 luonnos 11.4.2016*. Haettu osoitteesta:  
<https://peda.net/lahti/varhaiskasvatus/vasu2017/v2lk/lk/vl1:file/download/351ee7bb875f012ec056b5cc09384deb22427747/VASU2017%20luonnos%2011.4.16.pdf>.
- Puroila, A-M. (2002). *Kohtaamisia päiväkotiarjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön*. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Ouluensis E 51. Väitöskirja.
- Reunamo, J. (2007). *Tasapainoinen varhaiskasvatus. Erilaisia tapoja suhtautua muutokseen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood*. Maidenhead: Open University Press.
- Rouvinen, R. (2007). *"Tässä työssä yhdistyy kaikki" Lastentarhanopettajat toimijoina päiväkodissa*. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja N:o 119. Väitöskirja.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. OPETUSJULKAISUJA 62. JULKISJOHTAMINEN 4. Viitattu 28.10.2015. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf).



- Sosiaali ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. (29.10.2015) *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* (2005). Haettu osoitteesta:  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatussuunnitelmanperusteet.pdf?sequence=1>.
- Stacey, M. (2009). *Teamwork and Collaboration in Early Years Settings*. Great Britain: TJ International Ltd.
- Tahkokallio, L. (2014). *Lastentarhanopettajan ammatillinen kehittyminen havainnointiin perustuvan reflektoinnin avulla*. Helsingin yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Tutkimuksia 351. Väitöskirja.
- Varhaiskasvatustieteen tutkimuskeskus*. 580/2015. Ajantasainen lainsäädäntö.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>. (25.5.2016).
- Venninen, T., Leinonen, J., Rautavaara-Hämäläinen, M. & Purola, K. (2011). ”*Lähes aina haettaessa sanotaan, että ihan ok päivä – mitä se lopulta tarkoittaa*” *Lasten vanhempien ja henkilökunnan osallisuus pääkaupunkiseudun päiväkodeissa*. VKK-Metro Varhaiskasvatuksen kehittämissyyskikkö. Työpapereita 2011:2. Socca - Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus. Viitattu: 12.5.2016.  
[http://www.socca.fi/files/1618/Lasten\\_vanhempien\\_ja\\_henkilokunnan\\_osallisuus\\_paakaupunkiseudun\\_paivakodeissa\\_2011.pdf](http://www.socca.fi/files/1618/Lasten_vanhempien_ja_henkilokunnan_osallisuus_paakaupunkiseudun_paivakodeissa_2011.pdf).
- Venninen, T. (2007). ”*Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen*” – *ammattillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä*. Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, Soveltavan kasvatustieteen laitos, Tutkimuksia 282. Väitöskirja.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University.
- Willman, A. (2001). *Yhteistyön ristiriitaiset puheet. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä*. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. ACTA UNIVERSITATIS OULUENSIS. E Scientiae Rerum Socialium 47. Väitöskirja.

Ylitapio-Mäntylä, O. (2009). *Lastentarhanopettajien jaettuja muisteluja sukupuolesta ja vallasta arjen käytännöissä*. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Universitas Lapponiensis 171. Väitöskirja.

