



NÄYTESIVUT



Samuli Ranta

Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä

Tässä pdf-tiedostossa on mukana kirjasta seuraavat näytteet:

- Sisällys
- Esipuhe
- Johdanto

Tutustu kirjaan
verkkokaupassamme



SANTALAHTI

Sisällys

Esipuhe	8
<i>Inkeri Ruokonen</i>	

Johdanto	14
-----------------------	----

OSA 1

TOIMIVAN TIIMITYÖN EDELLYTYKSET

Ulkoiset tekijät	22
-------------------------------	----

Jotain vanhaa ja jotain uutta – näkökulmia nykyajan varhaiskasvatusinstituutioon.....	28
<i>Hanna Hjelt & Mervi Eskelinen</i>	

Yksikön sisäiset tekijät	40
---------------------------------------	----

Päiväkodin johtaja palvelevan johtajuuden pauloissa.....	51
<i>Merja Hautakangas</i>	

Kohti keskustelevampaa työkuulttuuria.....	58
<i>Jenni Laukkanen</i>	

Vertaismentorointi osaamisen kehittämisen ammattillisena tilana.....	65
<i>Katja Sirvio</i>	

Työntekijäkohtaiset tekijät	70
--	----

Vuorovaikutustaidot – tiimityön ydin.....	74
<i>Liisa Ahonen</i>	

Relationaalinen asiantuntijuus tiimin osaamisen ytimessä.....	91
<i>Tuulikki Ukkonen-Mikkola</i>	

Tiimityön kehittämistyö – tapaus Tornio	96
<i>Samuli Ranta & Thomas Nukarinen</i>	

Vaikuttavuutta tiimityötä kehittämällä.....	96
<i>Riitta Keloneva</i>	

OSA 2

TIIMIJOHTAJUUS

Tiimijohtajuus.....	108
Tiimien johtaminen varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa.....	115
Vahvuusperustaiset tiimit.....	126
<i>Essi Laurila</i>	
Pelillisuus osana tiimin toiminnan seurantaan, arviointia ja kehittämistä.....	152
<i>Kata-Riikka Kumpulainen</i>	
Ole kiinnostunut tiimikaveristasi.....	167
<i>Thomas Nukarinen</i>	
Työn merkityksellisyys löytyy vapaudesta palvelulla.....	180
<i>Jouni Veijalainen</i>	
Rakentamassa hyvää ilmapiiriä – miten rakenteet tukevat tiimityötä?.....	188
<i>Suvi Kettumäki</i>	
Tiimin elinkaari.....	195
Tiimijohtajuuden toteutuminen varhais- kasvatuksessa – tiimijohtajuuden erilaiset profiilit.....	201

OSA 3

TOIMIVAN TIIMITYÖN MERKITYS

Työ ja tunteet.....	208
Tunteiden merkitys työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle.....	211
Tunteet ja työhyvinvointi.....	218
<i>Nina Heiskanen</i>	
Tiimityö osana lasten oppimista ja hyvinvointia.....	223
Yhteenveto.....	232
 Kiitokset.....	 240
Lähteet.....	242
Liite 1. Päiväkodin johtajan tiimityön kehittämisen vuosikellomalli.....	265
Liite 2. Tiimijohtamisen vuosikellomalli.....	270
Kirjoittaja.....	276

Esipuhe

Samuli Rannan teos *Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä* puhuu lukijalle siitä, miten moniammatillisella osaamisella ja pedagogisella johtamisella varhaiskasvatuksen tiimityössä kehitetään yhdessä laadukasta, lapsen osallisuutta ja hyvinvointia tukevaa varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatuksen työyhteisössä erilaiset tutkintotaustat, vastuut ja osaamisprofiilit muodostavat moniammatillisen yhteistyökudoksen, jota varhaiskasvatuksen opettajat johtavat kukin omassa pedagogisessa tiimissään. Tämä kirja kertoo pedagogisten tiimien toimivuudesta ja siitä, miksi varhaiskasvatuksen kokonaisuuden laadukkaan toteutumisen kannalta on tärkeää, että kaikkien varhaiskasvatuksen ammattiryhmien osaamisprofiilit tunnustetaan, tunnustetaan ja niitä osataan hyödyntää yhteisessä tehtävässä varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi, arvioimiseksi ja edelleen kehittämiseksi sekä yksilö- että lapsiryhmätasolla.

Pedagoginen tiimityö varhaiskasvatuksessa on vaativaa ja moniulotteisia näkökulmia sisältävää yhteistyötä. Samuli Ranta tuo tässä teoksessa esille, että tiimityötä sekä sen toimivuutta on mahdollista tarkastella useista eri näkökulmista. Tiimityön onnistumista voidaankin pitää eräänlaisena varhaiskasvatustoiminnan laadun avaintekijänä. Teos avaa lukijalle onnistuneen tiimityön eri elementtejä, kuten sen miten asenteet, odotukset, käytäytymismallit ja tietoisuus yhteistyön mahdollisuuksista ovat yhteydessä tiimityön onnistumiseen. Teos on kauttaaltaan kirjoitettu tutkimusperustaisesti, mikä luo kirjan sanomalle vankan tie-

teellisen perustan. Lisäksi teoksessa on runsaasti suoria aineistoesimerkkejä, jotka avaavat ikkunoita päiväkotien arkeen ja siten tuovat teoksen sanomalle erityistä vakuuttavuutta.

Teoksen ensimmäisen osan alussa tarkastellaan toimivan tiimityön edellytyksiä erityisesti ulkoisten tekijöiden ja yksikön rakenteisiin liittyvien tekijöiden osalta. Varhaiskasvatuksen osallistava johtaminen nousee esille keskeisenä tekijänä myös tiimityön tukemisessa. Samoin korostuu sisäisen ja avoimen viestimisen merkitys, sillä sen laatu vaikuttaa suoraan tiimin toimintaan ja suoriutumiseen. Monet tiimityöhön liittyvät rakenteelliset ja dynaamiset prosessit vaikuttavat yhteistyön toteutumiseen käytännössä, ja sen vuoksi varhaiskasvatuksen johtamiseen ja jaettuun johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota varhaiskasvatuksen laadun kehittämisessä. Useissa suomalaista varhaiskasvatusta käsittelevissä tutkimuksissa on noussut esille, että tiimityön riittämättömän johtaminen ja sisäisen tiedonkulun sujumattomuus ovat vaikeuttaneet tiimityön toimivuutta ja heikentäneet varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointia. Juuri tämän vuoksi Samuli Rannan teos tulee todella tarpeelliseen käyttöön varhaiskasvatuksen työyhteisöissä. Kirjan toisessa luvussa syvennytään päiväkodin johtajan rooliin toimintakulttuurin rakentajana ja osallistavan johtamisen tukijana. Avoimen ja keskusteluvan työkulttuurin merkitys nousee tässä luvussa keskeisenä esille tiimin osaamisen tukemisessa ja yhteistyön kehittämisessä. Kolmas luku käsittelee tarkemmin työntekijäkohtaisia osaamisalueita ja profileja, vuorovaikutusta sekä keskinäistä riippuvuutta. Varhaiskasvatuspedagogiikan laadukas toteutuminen edellyttää tiimijohtajalta vankkaa pedagogista asiantuntemusta ja osaamista, joka on yhteydessä siihen, miten laadukkaasti varhaiskasvatussuunnitelman perusteet toteutuvat ja miten tiimi voi yhdessä tukea laadukkaan varhaiskasvatuspedagogiikan ja siihen sisältyvän kasvatuksen, opetuksen ja hoivan toteutumista päiväkodin arjessa. Kirja toimii erinomaisesti opettajankoulutuksen oppikirjana erityisesti varhaiskasvatuksen tiimityötaitojen opetuksessa.

Neljäs luku on esimerkki tiimityön kehittämistyöstä Torniossa. Luku osoittaa samalla sen, miten tärkeä merkitys alan täydennyskoulutuksella on varhaiskasvatuksen laadun varmistuksessa. Tässä luvussa esitellään Varhaiskasvatuksen tiimityön toimivan keskinäisen riippuvuussuhteen kehittämismalli VAKASTEPI, jossa hyödynnetään jokaisen tiimiläisen erityisiä osaamisalueita.

Teoksen toinen osa keskittyy tiimijohtajuuteen ja on erityisen merkittävä, sillä toimiva tiimityö on aina johtajansa käsissä ja sillä luodaan perusta laadukkaalle varhaiskasvatukselle ja lasten hyvinvoinnille. Tämä osa esittelee tiimijohtajuuden luonnetta, sen moninaisia osa-alueita sekä myös tiimin elinkaareen liittyviä tekijöitä. Teos käsittelee myös tiimityössä esille tulevia ongelmanratkaisutilanteita ja siihen liittyvää strategista ajattelua ja päätöksentekotaitoa. Toisessa osassa tarkastellaan myös päiväkodin johtajan ja tiimijohtajan rooleja tiimin toimintaan liittyvien siirtymä- ja toimintavaiheiden eri osa-alueilla. Varhaiskasvatustoiminnan laatua parantaa opettajan toiminnan suunnittelun, organisoinnin ja arvioinnin laatu, jonka toteutumiseen opettajankoulutuksella voidaan vaikuttaa. Teoksessa mainittujen tutkimusten mukaan tiimin jäsenten keskinäisellä vuorovaikutuksella ja avoimella keskustelukulttuurilla on suuri merkitys tiimityössä menestymisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Avoin ja keskusteleva työkulttuuri on tärkeää, jotta tiimin jäsenet uskaltavat keskustella avoimesti työhön liittyvistä ongelmista ja jakaa ajatuksiaan. Tiimin johtajuutta voi oppia ja kehittää pedagogisen opettajauran aikana, ja siihen haasteeseen tämä teos on suora vastaus.

Teoksen kolmas osa keskittyy tarkastelemaan toimivan tiimityön merkitystä. Tässä osassa korostuvat tiimityön toimivuuden ja johtajuuden merkityksellisyys, tunteiden läsnäolo tiimityössä ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa sekä tiimityön merkitys lapsen oppimisen ja hyvinvoinnin edistämisessä, sillä se on kaiken varhaiskasvatustoiminnan ydin ja päätarkoitus. Kaikki varhaiskasvatuksessa tapahtuva pedagoginen työ toteutuu moniammatillisissa pedagogisissa tiimeissä,

joiden toimivuudella on merkittävä yhteys sekä henkilöstön työhyvinvointiin että sitä kautta lapsiin ja varhaiskasvatuspedagogiikan laatuun.

Varhaiskasvatustoiminnan laatua on hyvä arvioida moniammatillisissa tiimeissä kunkin tiimiläisen erityinen osaamisalue huomioiden. Varhaiskasvatuksen opettaja, joka vastaa varhaiskasvatussuunnitelmien laadinnasta ja moniammatillisesta tiimityöstä, osaa johtaa tiiminsä pedagogista arviointityötä hyödyntäen alan viimeisintä tutkimustietoa toimintansa perustana. Varhaiskasvatuksen opettaja osaa yhdessä muiden kanssa arvioida lasten kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ja prosesseja sekä yksilön että ryhmän toiminnan kannalta. Opettajalla on pedagoginen koulutus arvioida ja johtaa keskustelua lapsiryhmien toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämissuunnitelmista. Varhaiskasvatuksen opettaja tai varhaiskasvatuksen erityisopettaja osaa usein parhaiten tunnistaa ja arvioida lapsen kasvun ja oppimisen tuen keskeisiä kysymyksiä sekä tunnistaa ja arvioida varhaiskasvatuksen kielellistä, kulttuurista ja katsomuksellista moninaisuutta ja kehittää pedagogisia ratkaisuja niiden huomioon ottamiseksi. Varhaiskasvatuksen opettaja osallistaa tiiminsä lisäksi myös lapset ja heidän huoltajansa yhteiseen kehittävään arviointityöhön. Varhaiskasvatuksen opettaja tiimijohtajana osallistaa tiiminsä muut työntekijät keskusteluun ja varhaiskasvatuksen kehittävään arviointiin. Varhaiskasvatuksen sosionomilla on koulutustaustansa ansiosta erityisenä vahvuutena tunnistaa ja arvioida lasten ja perheiden hyvinvointiin ja voimavaroihin vaikuttavia tekijöitä ja tuen tarpeita sekä valmius ohjata heitä tarpeen mukaan hyvinvointia varmistaviin tukitoimiin ja palveluihin lasten ja perheiden kulttuurisen, kielellisen tai katsomuksellisen moninaisuuden huomioon ottaen. Varhaiskasvatuksen sosionomilla voi olla erityisosaamista kehittää osallistavia ja yhteisöllisiä pedagogisia menetelmiä lapsiryhmän ohjaukseen ja yhteistyöhön perheiden kanssa. Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja puolestaan osaa arvioida ja kehittää lasten ja lapsiryhmän perushoitoa ja kasvatusta suunnitelmallisesti

lapsen oppimisen, kasvun ja tuen tarpeiden mukaan. Päiväkodin johtajalla ja varhaiskasvatuksen opettajalla on pedagogisen tiimin johtajana keskeinen tehtävä tunnistaa ja tunnustaa jokaisen henkilöstöön kuuluvan osaamisalueet. Varhaiskasvatuksen kehittäminen on laadukasta silloin, kun se ankkuroituu varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin ja kokopäiväpedagogiikan arkeen sekä ottaa huomioon moninaiset yksilölliset lähtökohdat, jotka ovat yhteisöllisesti merkitykselliseksi koettuja ja keskusteltuja.

Teoksessaan Samuli Ranta nostaa esille varhaiskasvatuksen laadun kehittämisen keskeisimmän seikan, joka on usein viime vuosikymmeninä jäänyt huomiotta, nimittäin tiimijohtajan roolin. Tiimityön johtamisella voi vaikuttaa tiimityön mielekkääseen organisointiin, tiimiläisten vahvuuksien hyödyntämiseen ja tiedonkulun sujuvuuteen. Moniammatillisuus voidaan nähdä todellisena voimavarana, kun eri ammattiryhmien osaamisalueet otetaan aidosti huomioon käytännön työtehtävien suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja ovat koulutustaustaltaan oman alueensa erityisosaajia ja täydentävät työtehtävissä toisiaan. Toimiva ja avoin vuorovaikutus on laadukkaan tiimityön avaintekijä. Jokaisella on annettavaa yhteiseen keskusteluun, toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Moniammatillisen tiimin kokonaisosaamisen hyödyntäminen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon suunnittelussa ja arvioinnissa tukee myös niitä työntekijöitä, jotka eriytyneiden osaamisprofiilien ja vastuiden perusteella vastaavat joistakin toiminta-alueista. Toimivan tiimityön perustana on reflektiivinen keskustelu, joka puolestaan perustuu ymmärrykseen jokaisen työntekijän toiminnan lähtökohdista, osaamisalueista ja näkökulmista.

Varhaiskasvatustiimin yhteinen tavoite on selkeä: toimia lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen parhaaksi. Varhaiskasvatuksen opettajilla on pedagogisen opettajakoulutuksensa vuoksi aivan olennaisen keskeinen rooli oman pedagogisen tiimensä johtajuudessa ja varhaiskasvatustoi-

minnan kehittävässä yhteisessä arviointityössä. Tähän kaikkeen Samuli Rannan teos antaa loistavat eväät. Suosittelen *Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä* -teosta varhaiskasvatuksen opettajankoulutukseen ja lisäksi kuntien varhaiskasvatuksen johdolle, varhaiskasvatuksen johtajakoulutukseen sekä jokaiseen päiväkotiin perusteokseksi ja yksikkö- sekä tiimikohtaisten lukupiirien kirjaksi.

Toimin elokuussa 2020 Samuli Rannan vastaväittäjänä Lapin yliopistossa ja jo silloin kehotin häntä popularisoimaan varhaiskasvatusalan tutkimustaan tietokirjan muotoon. Ilokseni tämä kirja on jo toinen teos hänen kynästään. Kiitänkin lopuksi Samulia pyynnöstä kirjoittaa tämän teoksen esipuhe eräänlaisena kirjakummina ja mahdollisuudesta suositella tätä kirjaa lämpimästi varhaiskasvatusalasta ja sen tutkimusperustaisesta tiedosta kiinnostuneelle lukijakunnalle.

Vantaalla 11.9.2023

Inkeri Ruokonen
professori emerita
Turun yliopisto

Johdanto

Kiinnostukseni tiimityötä liittyviä ilmiöitä kohtaan heräsi väitöstutkimukseni aikana. Haastatellessani varhaiskasvatuksen opettajia siitä, kuinka he pystyivät tukemaan lapsen oppimismotivaatiota ja rakentamaan hyvää ja turvallista oppimisympäristöä, sivusimme myös tiimityön tematiikkaa. Havahduin siihen, että tiimityö herätti haastateltavissa tunteita, joita en havainnut muista aihepiireistä keskustellessamme. Tiimityö vaikutti varsin herkältä keskusteluaiheelta. Myöhemmin kiertäessäni kouluttamassa varhaiskasvatuksen henkilöstöä olen huomannut, että tiimityön merkitys kyllä ymmärretään, mutta aiheesta on ollut hankalaa keskustella ja sitä helposti vältellään. Tästä syystä halusin ymmärtää paremmin varhaiskasvatuksen tiimityötä, ja tämä kiinnostus on johdattanut minut samalla tiimijohtajuuden pariin. Niin tiimityöhön kuin tiimijohtajuuteen liittyvillä tutkimuksillani olen halunnut etsiä vastauksia siihen, kuinka toimivamman tiimityön avulla varhaiskasvatuksen laatua voitaisiin kehittää. Eräs konsultoiva varhaiskasvatuksen erityisopettaja kuvaili, että vaikka päiväkodeissa on perinteisesti työskennelty tiimeissä, ei työntekijöiden välinen yhteistyö tiimeissä ole aina kuitenkaan toimivaa.

”Eräässä koulutuksessa puhuttiin, että varhaiskasvatuksessa on jo totuttu tekemään vahvaa tiimityötä, että se ei ole meille uutta. Tästä olen kuitenkin vähän eri mieltä, että meillä olisi totuttu tekemään tiimityötä, niin kun semmoisena kokonaisuutena. Ennemmin, että siellä on nämä kolme ihmistä, jotka tekevät töitä ja ne ei kyllä toisille mitään puhu. He ehkä just ja just tulevat toistensa kanssa toimeen hyvässä.”

– Erityisopettaja

Tiimityö on varhaiskasvatuksessa hyvin kiinnostava osa-alue ja myös merkityksellinen ulottuvuus. Useissa tutkimuksissa sivutaan tiimityön erilaisia yhteyksiä toiminnan laatuun (esim. Cumming ym., 2020; Nislin ym., 2016), mutta tiimityötä ja tiimityön toimivuutta ei ole pidetty kovinkaan kiinnostavana tutkimuskohteena varhaiskasvatuksessa (ks. esim. Ranta ym., 2022). Ehkä juuri tästä syystä tiimityön ulottuvuus jää vähäiseksi varhaiskasvatuksen ammattilaisten tutkintokoulutuksissa tai ainakaan huomattavia eroja tiimityöskentelyssä koulustaustoitain vertailtuna ei ole havaittu (esim. Ranta, 2020; Ranta ym., 2023a). Esimerkiksi opettajankoulutuksessa on perinteisesti keskitytty pedagogisen sisällön tuntemukseen ja opettajien toimintaan suhteessa lapsiin. Työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä painotetaan huomattavasti vähemmän opinnoissa (ks. Campbell-Evans ym., 2014; Mistry & Sood, 2012; Thornton, 2010). Tiimityöskentely opitaankin kentällä usein ilman tarvittavaa tukea tai välineitä.

Viime vuosien muutosten vuoksi varhaiskasvatuksen tiimien tulee arvioida ja tarkastella toimintaansa sekä vastuualueitaan uudelleen, vaikka kokemukset tiimityöstä olisivatkin olleet hyvät. Suomalaista varhaiskasvatusta on leimannut eri tehtäväkuvien epämääräisyys, minkä vuoksi työtehtävät eivät ole jakautuneet työntekijöiden osaamisen mukaan. Työkulttuurissa, jossa toiminnan järjestämisessä painottuvat ai-

kuislähtöiset tavoitteet ja ”kaikki tekevät kaikkea” -asenne, ei ole ollut suurta tarvetta myöskään tiimien toiminnan johtamiselle.

Vuonna 2013 hallinnonalan siirron yhteydessä päivitettiin toiminnalle asetetut tavoitteet ja toiminnan nimi muutettiin päivähoidosta varhaiskasvatukseksi. Nimenvaihdosta perusteltiin sillä, että päivähoito oli aikuisille suunnattu palvelu, kun taas varhaiskasvatus korosti lasten oikeutta. Samalla alkoi muutosten sarja, jossa huomio on kiinnittynyt yhä vahvemmin toiminnan toteuttamiseen ja laatuun. Lapsiryhmässä toimivien työntekijöiden yhteistyöhön on kuitenkin kiinnitetty yllättävän vähän huomiota ja siihen on herätty vasta viime vuosina. Toiminnan muutosten vuoksi myös tiimit ovat muutosprosessissa, ja tiimien toimivuuteen tulee juuri nyt erityisesti kiinnittää huomiota. Tiimityön toimivuus luo perusedellytykset laadukkaalle varhaiskasvatukselle.

Vaikka varhaiskasvatuksessa tiimityötä ei ole tutkittu kovin paljon, on tiimityöhön liittyvä tutkimus sen sijaan hyvin rikasta. Tiimityö ymmärretään vaativana ja monimutkaisena rakennelmana, johon heijastuvat useat eri tiimi- ja organisaatiotekijät sekä kansalliset järjestelmät. Sen on havaittu olevan yksilötyötä kuormittavampaa ja edellyttävän työntekijöiltä vahvempia vuorovaikutustaitoja (ks. Kalleberg, ym. 2009; Morgeson, ym. 2005). Hyvin toimiva tiimityö on keskeinen tekijä organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta (ks. Melton & Hartline, 2013). Tiimityöskentely edellyttää kaikkien jäsenten osallistumista ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Lisäksi tiimijäsenten tulee hallita vuorovaikutustaidot ja kommunikaatio, jotta he voivat ilmaista mielipiteensä ja tuoda esiin uusia ideoita. Toimiva tiimityö vaatii myös selkeää roolien jakoa ja yhteistä ymmärrystä siitä, mitä kukin jäsen tuo tiimiin. (Tarricone & Luca, 2002.) Toimivassa tiimityössä korostuu myös hyvinvointi, joka kytkeytyy yhteen työtyytyväisyyden kanssa. Hyvä yhteishenki, avoin ja kannustava ilmapiiri sekä työyhteisön jäsenten välinen luottamus ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti tiimijäsenten hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Sen sijaan

epäluottamus, kilpailu tai aliarvostus voi johtaa stressiin ja tyytymättömyyteen. (Boreham, 2004; Quinn, 2015; Uusiautti & Määttä, 2013.)

Jotta tiimityön kehittymistä voidaan tukea ja tiimit toimivat tehokkaasti, tulee ymmärtää kontekstia, jossa tiimit toimivat (Driskell ym., 2018; Salas ym., 2000). On merkityksellistä, että myös varhaiskasvatuksen tiimityön edistämiseen kiinnitetään huomiota ja tarjotaan välineitä työntekijöille kehittää keskinäistä yhteistyötä tarkoituksenmukaisella tavalla. Varhaiskasvatuksessa tiimityötä määrittävät niin tiimin ulkopuoliset tekijät kuin itse tiimin toimintakin. Tätä kaikkea tulisi jollain tavalla myös johtaa ja hallita. Tiimin toimivuus edellyttääkin taitavaa johtajuutta, jossa tiimijohtaja auttaa tiimiä saavuttamaan yhteiset tavoitteet.

Työelämän tutkimuksissa on kiinnitetty laajasti huomiota tiimien johtamistoimintoihin. Useiden tutkimusten perusteella tiimien tehokas, tarkoituksenmukainen ja johdonmukainen toiminta edellyttää sitä, että joku johtaa tiimin toimintaa (esim. Driskell ym., 2018; Morgeson ym., 2010). Tiimijohtajan on oltava esimerkillinen ja kannustava, ja hänen tehtävänsä on luoda yhtenäinen suunta tiimille ja auttaa jäseniä kehittymään ja oppimaan uutta. On tärkeää, että johtaja tunnistaa tiimijäsenten vahvuudet ja hyödyntää niitä tiimin eduksi. Tiimijohtaja auttaa tiimin jäseniä tekemään parempaa yhteistyötä keskenään, huomioimaan omaa rooliaan suhteessa sovittuihin tavoitteisiin ja suoriutumaan tehtävistään. Laadukas tiimijohtajuus luo edellytykset tiimin toimivuudelle, ja tiimin toimivuus heijastuu työn tehokkuuteen. Varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa tämä tarkoittaa kytköstä lasten hyvinvointiin ja oppimiseen. Varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa pedagogisen toiminnan painottuminen johtaa siihen, että vastuu tiimien toiminnasta on opettajilla.

Varhaiskasvatuksessa opettajien johtajuutta ei ole juurikaan tarkasteltu tiimijohtajuuden kannalta vaan sitä on perinteisesti lähestytty pedagogisen johtajuuden kautta. Pedagoginen johtajuus pyrkii edistä-

mään lasten kokonaisvaltaista kehitystä, oppimista ja hyvinvointia varhaiskasvatuksessa. Se sisältää pedagogisten toimintatapojen ja opetussuunnitelmatyön johtamista sekä pedagogiikan ja varhaiskasvatuksen tavoitteiden, arvojen ja periaatteiden ymmärryksen ja osaamisen vahvistamista työyhteisössä. Varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus toteutetaan jaettuna pedagogisena johtajuutena, jossa ammatillaiset eri tasoilla toimivat yhteistyössä ja ottavat vastuuta eri tehtävistä. (Esim. Bøe & Hognestad, 2017; Fonsén & Ukkonen-Mikkola, 2019.) Tiimijohtajuus-käsitettä on puolestaan käytetty erityisesti tiimityön tutkimuksessa, ja se liittyy tiimin toimintoja edistävien prosessien johtamiseen (ks. Driskell ym., 2018; Salas ym., 2005). Useat kunnat ja työnantajat ovatkin ottaneet käyttöönsä nimenomaan tiimien johtamiseen yhdistettävän nimikkeen, joka usein on tiimivastaava tai tiimin vetäjä (esim. Kajaani, 2022; Kuopio, 2022; Touhula, 2022).

Perinteisesti varhaiskasvatuksen tiimit rakentuvat kolmesta työntekijästä: opettajista ja hoitajista. Tulevaisuudessa tavanomaisinta henkilöstörakennetta saattaa edustaa kolmesta eri ammatillisesta muodostuva moniammatillinen tiimi, kun ryhmiin tulevat varhaiskasvatuksen sosionomit. Lisäksi tiimeihin saattaa kuulua muita ammattiryhmiä, kuten avustajia, erityisopettajia tai päiväkotiapulaisia. Tiimien kokoonpano saattaa ollakin hyvin monimuotoinen. Tässä teoksessa tiimillä tarkoitetaan joukkoa työntekijöitä, jotka työskentelevät samassa lapsiryhmässä ja jakavat keskenään vastuun lapsen kasvusta, hoivasta ja oppimisesta. Teoksessa käytetään käsitettä moniammatillisuus kuvaamaan eri ammattiryhmistä koostuvia tiimejä ja tiimin jäsenten välisiä yhteistyötä. Varhaiskasvatuksen kontekstissa käsitettä on kuitenkin tarpeen tarkastella kriittisesti: kuvaako yhteistyötä täsmällisemmin ammattienvälinen yhteistyö (interprofessional), moniammatillinen yhteistyö (multiprofessional) vai jokin muu käsite. Lisäksi on syytä pohtia, miten ylipäättään työympäristö mahdollistaa erilaisen osaamisen täysipainoisen hyödyntämisen.

Tiimityön muuttuminen johtaa siihen, että tiimin jäsenten välinen yhteistyö on parhaillaan muotoutumassa oleva ilmiö ja sen eteen tulee tehdä paljon töitä. Aiemmat kokemukset ja tulkinnot toiminnasta ovat vahvasti läsnä, kun rakennetaan uutta. Uudenlaisiin toimintatapoihin oppiminen vaatii niin aikaa kuin edellytyksiäkin. Tämän kirjan tarkoituksena on antaa keinoja kehittää omia tiimityö- ja tiimi johtajuustaitoja, joilla luodaan vankat perustukset niin työntekijöiden kuin lastenkin oppimiselle ja hyvinvoinnille.

Tiimi johtamisen tueksi on saatavilla myös teokset *Tiimin vuosi – Varhaiskasvatuksen pedagoginen työväline*, joka tarjoaa konkreettisen välineen tiimin johtamiseen ja toimii samalla tiimin yhteisenä kirjaimiskirjana, sekä *Toimivan tiimin työkalupakki – Varhaiskasvatuksen tiimin toiminnan kehittäminen*, joka sisältää tiimin yhteistyön kehittämiseen suunnattuja työkaluja ja harjoituksia. Yhdessä nämä kolme teosta muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, jossa limittyvät teoreettinen ymmärrys, yhteistyötä ja yhteistä pedagogista työskentelyä jäsentävät konkreettiset työkalut sekä tiimin yhteistyötä vahvistava pedagoginen dokumentointi. Nämä teokset tarjoavat ymmärrystä ja tukea kehittää yhteisiä keskeisiä käytäntöjä, kuten yhteistä suunnittelua, arviointia, vuorovaikutusta ja pedagogista päätöksentekoa.