

**Lastentarhanopettajien työhyvinvointi  
varhaiskasvatuksessa työkäytäntöjen näkökulmasta  
tarkasteltuna**

Annamari Koponen & Tiina Silvonen

Varhaiskasvatustieteen kandidaatintutkielma  
Kevätlukukausi 2016  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Koponen, Annamari & Silvonen, Tiina. 2016. Lastentarhanopettajien työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa työkäytäntöjen näkökulmasta tarkasteltuna. Varhaiskasvatustieteen kandidaatintutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 67 sivua.**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää niitä varhaiskasvatuksen käytäntöjä, jotka tukevat lastentarhanopettajien kokemusten mukaan heidän työhyvinvointiaan. Tavoitteena oli edistää hyvien käytänteiden entistä parempaa tunnistamista ja käytäntöön leviämistä työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Tänä päivänä varhaiskasvatuspalveluita koskettaa erityisesti ryhmäkokojen kasvattaminen sekä subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaaminen. Lastentarhanopettajien kokema kuormittuminen työssä saattaa kasvaa. Hyvien käytäntöjen tunnistamisen avulla voidaan löytää vastauksia varhaiskasvatustyön haasteisiin vastaamiseksi ja lastentarhanopettajien työhyvinvoinnin turvaamiseksi.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka toimitettiin Jyväskylän kaupungin päiväkotien lastentarhanopettajille sekä avattiin lastentarhanopettajien Facebook-ryhmään vapaaehtoisille osallistujille vastattavaksi. Aineisto analysoitiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen.

Tutkimustuloksista ilmeni, että varhaiskasvatuksessa on olemassa runsaasti käytäntöjä, joiden yhteys työhyvinvointiin on yhteneväinen muiden työhyvinvointia koskevien tutkimusten kanssa. Eniten tuloksissa korostui työn organisoinnin merkitys, johon liitettiin yhteisen suunnittelun, neuvottelun ja selkeästä työnjaosta sopimisen tärkeys työntekijän kokeman stressin vähenemiseksi. Myös ilmapiiriin, henkilökohtaisiin strategioihin, esimiehen toimintaan sekä oman ammatillisuuden kehittämiseen liittyviä käytäntöjä tunnistettiin selkeästi hyvinvointia vahvistavina. Tuloksista oli nähtävissä käytäntöihin keskittymisen tärkeys opettajan laadukkaan työn toteutumisen ja työhyvinvoinnin turvaamiseksi. Tulosten pohjalta koostettiin myös yhteenveto hyviksi koetuista käytännöistä hyvinvointitekijöittäin. Tuloksia voi hyödyntää varhaiskasvatuksessa käytäntöjen ja työhyvinvoinnin kehittämistyössä sekä yksilö-, että organisaatio-  
tasolla.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työkäytännöt, lastentarhanopettaja, varhaiskasvatustyö

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>VARHAISKASVATUSTYÖ JA SEN KÄYTÄNNÖT.....</b>	<b>6</b>
2.1	Varhaiskasvatusta moniammatillisessa työyhteisössä.....	6
2.2	Lastentarhanopettajan työn osa-alueet.....	9
2.2.1	Perheen kanssa käytävä yhteistyö ja vuorovaikutus .....	10
2.2.2	Päiväkodin sisäinen yhteistyö .....	12
2.2.3	Toiminta lapsiryhmässä.....	14
2.2.4	Ammatillisuus ja sen kehittäminen .....	17
2.3	Käytäntöjen muodostuminen päiväkodissa .....	18
<b>3</b>	<b>TYÖHYVINVOINTI.....</b>	<b>20</b>
3.1	Työhyvinvoinnin määrittely .....	20
3.2	Työhyvinvointi päiväkodissa.....	22
<b>4</b>	<b>TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN.....</b>	<b>25</b>
4.1	Työn voimavarat.....	25
4.2	Käytäntöjen yhteys työhyvinvointiin .....	31
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYS.....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>35</b>
6.1	Laadullinen tutkimus .....	35
6.2	Kyselylomake .....	35
6.3	Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu .....	37
6.4	Aineiston analyysi .....	38
6.5	Eettiset ratkaisut.....	39

<b>7</b>	<b>TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT KÄYTÄNNÖT PÄIVÄKODISSA LASTENTARHANOPETTAJIEN KOKEMANA .....</b>	<b>40</b>
7.1	Perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvät käytännöt .....	41
7.2	Päiväkodin sisäiseen yhteistyöhön liittyvät käytännöt.....	43
7.3	Lapsiryhmän toimintaan liittyvät käytännöt.....	45
7.4	Oman ammatillisuuden kehittämiseen liittyvät käytännöt.....	48
<b>8</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>50</b>
8.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	50
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset .....	55
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>57</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>61</b>

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on tärkeää tarkastella, sillä työuupumusta voidaan pitää merkittävänä ongelmana nykypäivänä työelämän organisaatioissa (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2011, 17, 167- 169). Varhaiskasvatuksessa henkilöstön hyvinvointia haastaa monet yhteiskunnalliset, perheisiin ja lapsiin heijastuvat muutokset ja samaan aikaan heikkenevät olosuhteet työpaikoilla. (Oulasmaa & Riihonen 2013, 21, 98; Karila & Kinos 2010, 283.) Myös varhaiskasvatuksen ammatillisuudelle on asetettu uusia tavoitteita. Moniammatillisuuden, kasvatuskumppanuuden, educare- ajattelun ja lapsilähtöisyyden hallinnan ohella varhaiskasvatuksen ammatillisuus vaatii vuorovaikutteista yhteistyötä työkavereiden sekä vanhempien kanssa. Lisääntyneiden vaatimusten lisäksi työtä kuormittaa yhteiskunnan taloudellisen tilanteen heikkenemisen vaikutuksesta henkilöstöressurssien puute. Opettajan laadukkaan työn toteutumisen ja työhyvinvoinnin turvaamiseksi työkuultuurien ja käytäntöjen kehittäminen näyttääkin välttämättömältä. (Karila & Kinos 2010, 283, 293-294.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää niitä varhaiskasvatuksen käytäntöjä, jotka tukevat lastentarhanopettajien kokemusten mukaan työhyvinvointia. Tuloksien avulla pyritään hyvien käytänteiden entistä parempaan tunnistamiseen ja käytäntöön leviämiseen työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemiseksi, sekä ajankohtaisiin varhaiskasvatusta koskettaviin haasteisiin vastauksiksi.

Tätä laadullista tutkimusta ohjaa ajatus jo olemassa olevan tiedon keräämisestä. Samaa näkökulmaa on käytetty THL:n ja kuntien yhteisessä, varhaiskasvatuksessakin hyödynnetyssä ”Hyvien käytäntöjen dialogit”-mallissa, jossa hyviä käytäntöjä tunnistamalla haluttiin edistää työhyvinvointia (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 3, 9, 42- 43).

Tutkimuksessa käsitellään lähtökohtaisesti päiväkodissa tapahtuvaa toimintaa, joskin käsiteltävät asiat ovat tunnistettavia myös yleisemmin varhaiskasvatuksessa.

## 2 VARHAISKASVATUSTYÖ JA SEN KÄYTÄNNÖT

Varhaiskasvatusta on Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa kuvattu alle kouluikäisten lasten kasvatuksellisenä toimintana, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kehitystä, kasvatusta ja oppimista. Yleisimmin varhaiskasvatus tapahtuu päiväkodissa, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös perhepäivähoitoa, erilaista kerhotoimintaa, sekä koulujen yhteydessä toteutettavaa esiopeutusta. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11; Karila & Nummenmaa 2001, 12.)

Karilan mukaan varhaispedagogiikka on tärkeä osa varhaiskasvatusta. Sillä tarkoitetaan varhaiskasvatuksen ammattilaisten toteuttamaa tavoitteellista, kasvatuksellista ja opetuksellista toimintaa jossain varhaiskasvatuksen instituutiossa, kuten päiväkodissa. (Karila & Nummenmaa 2001, 276.) Varhaiskasvatustyö on arvoihin perustuvaa toimintaa, jonka keskiössä on aina lapsen etu. Varsinainen kasvatuksellinen toiminta perustuu vuorovaikutukseen, joka korostuu sitä enemmän, mitä pienempi lapsi on. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 12-13.)

### 2.1 Varhaiskasvatusta moniammatillisessa työyhteisössä

Päiväkotityö perustuu Karilan ja Kupilan (2010, 25) mukaan moniammatillisen kasvattajayhteisön toiminnalle, mitä on kuvattu paljon. Karilan ja Nummenmaan (2001, 271) mukaan päiväkodin lapsiryhmässä työskentelevät henkilöt eroavat toisistaan niin ammattinimikkeen kuin koulutuksenkin puolesta. Päiväkodissa kasvattajatiimin muodostavat lastentarhanopettaja ja lastenhoitaja (Karila & Kupila 2010 25). Lastentarhanopettaja voi olla yliopistotutkinnon tai ammattikorkeakoulun sosionomi-tutkinnon suorittanut. (Karila & Nummenmaa 2001, 271.) Jokainen koulutustausta tuottaa omanlaistaan tietoa ja osaamista,

mikä näkyy myös osittain erilaisina työorientaatioina (Karila & Nummenmaa 2001, 90).

Mikkola ja Nivalainen (2009, 76) lähestyvät moniammatillisuutta yhteistyön näkökulmasta. Tämän lisäksi Karila ja Kupila (2010, 25) kuvaavat moniammatillisuutta eri asiantuntijoiden välisenä tiedon ja osaamisen jakamisena kenttänä, jossa jokaisen osaaminen täydentyy yhteistyön tuloksena. Tiimityössä olennaista on taito tulla toimeen muiden työntekijöiden ja eri ammattiryhmien edustajien kanssa (Mikkola & Nivalainen 2009, 76). Kasvatusalalla toimii tiimityön lisäksi työparityöskentelyyn pohjaava yhteistyön ulottuvuus, mikä pohjaa konsultatiiviseen työskentelytapaan (Seinä & Helander 2007, 42- 43). Seinän ja Helanderin (2007, 42- 43) mukaan se voidaan ymmärtää ”kahden ammattihenkilön tasavertaisena keskusteluna ammatillisista asioista”, jonka tällaiseen rakentumiseen vie aikaa

Usein korostetaan jokaisen työntekijän osaamisen ja ammattitaidon tunnistamisen ja hyödyntämisen tärkeyttä moniammatillisen tiimin toiminnassa. Karilan ja Nummenmaan (2001, 83) mukaan tämä osaaminen on erilaista eri työyhteisöissä, ja olennaista onkin oman työyhteisön osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen. Karilan ja Kupilan (2010, 25) mukaan varhaiskasvatuksen kentällä työntekijän koulutus ja työtehtävien sisältö eivät kuitenkaan välttämättä vastaa tosiaan, mistä johtuen myös moniammatillisuus ja sen tulkinta voi olla ristiriitaista. Tämä näkyy herkästi myös kasvattajatiimien kiistanalaisessa keskustelussa eri ammattiryhmien oikeuksista ja velvollisuuksista.

Tästä huolimatta moniammatillisessa tiimissä toimimista arvostetaan, mikä käy ilmi Niikon ja Ugasteen (2012; 491- 492) tutkimuksesta. Yhdessä toimimisessa tärkeäksi koettiin yhteisten tavoitteiden asettamista ja sitä, että jokaisella kasvattajalla oli samat mahdollisuudet käyttää omia vahvuuksiaan ja toimia aktiivisena tiimin jäsenenä. Tämän lisäksi moniammatillisen tiimin toiminnassa tärkeäksi koetaan se, että jokaisella tiimin jäsenellä on yhteinen ja selkeä kuva työn perustehtävästä ja sen tavoitteista. (Karila & Nummenmaa 2001, 82-83.) Työpari-

työskentelyyn pohjaavassa työtavassa työpari voi myös auttaa tämän perustehävän hahmottumisessa sekä toiminnan tehokkaassa organisoinnissa (Seinä & Helander 2007, 40).

Varhaiskasvatuksessa moniammatillisen työyhteisön toiminnan suunnittelua ohjaa periaatteessa yhdenmukaiset asiakirjat, mutta käytännössä se voi toteutua monella tavalla. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on ohjaava asiakirja, johon suunnittelutyön tulee perustua (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 8-9). Lastentarhanopettajalla on ryhmässään pedagoginen vastuu, joka tarkoittaa sitä, että hän vastaa sekä varhaiskasvatussuunnitelmien pedagogisten sisältöjen toteutumisesta (esim. Niikko & Ugaste 2012, 482), mutta myös yleisesti lapsiryhmässään toteutuvasta arjen pedagogiikasta (Karila & Nummenmaa 2001, 275). Kasvatustoiminnan suunnittelu tapahtuu useimmiten omassa ryhmässä sen kasvatustuollisten kesken (Karila & Nummenmaa 2001, 275). Karila ja Nummenmaa (2001, 275) näkee toiminnan suunnittelussa kuitenkin riskejä; kun päiväkodit toteuttavat suunnittelutyötä kukin omalla tavallaan, voi olla, että toiminta toteutetaan rutiinien, eikä pedagogiikan lähtökohdista käsin. Kuitenkin laadukkaan varhaiskasvatuksen taustalla tulisi aina olla myös suunnittelun ja arvioinnin ulottuvuus.

Karila ja Nummenmaa (2001, 283) korostaa arjen pedagogiikan merkitystä osana pedagogista suunnittelua. Pedagoginen vastuu ei rajaudu vain toimintatuokioihin, vaan se ulottuu myös sen ulkopuoliseen aikaan, eli päiväkodin perusarkeen. Tätä arkea on lapsiryhmässä toteutettava päivän kulku; ryhmän kasvatustuolliset suunnittelevat arkirytmien ja rutiinien ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten tiloja käytetään ja välineitä säilytetään. Tämä varsinaisten toimintatuokioiden ulkopuolinen aika muodostaakin suurimman osan lapsen päivästä. Vallan mukana kulkee myös vastuu; arviointia onkin tärkeää kohdentaa oman ja lasten toiminnan lisäksi myös oppimis- ja kasvu ympäristöön, sekä sen kehittämiseen. (Karila & Nummenmaa 2001, 283.)

Merkittävässä roolissa varhaiskasvatuksen moniammatillisessa työyhteisössä on myös päiväkodin johtaja. Halttunen (2009, 11) sekä Keskinen ja Soukainen (2010, 269- 270) kuvaavat sitä muuttunutta työympäristöä ja työnkuvaa, joka



päiväkodinjohtajuuteen nykyään liittyy. Halttusen mukaan johtajuus on muuttunut yhä useammin perinteisestä yksi johtaja vastaa yhdestä päiväkodista -mallista hajautetun organisaation malliin, jossa päiväkodin johtajalla on useampi kuin yksi päiväkotitoiminta johdettavanaan (Halttunen 2009, 11). Keskinen ja Soukaisen (2010, 269-270) mukaan päiväkodin johtajalla voi olla lisäksi johdettavana muita erilaisia päivähoitojen muotoja, kuten leikkipuistotoimintaa sekä perhepäivähoitoa.

Tämä tarkoittaa sitä, että hajautetun organisaation päiväkodeilla ei ole koaikaista johtajaa talossa käytettävissä; toimintayksikössä sijaitsee johtajan fyysinen toimipiste, kun taas etäyksiköissä johtaja on paikalla harvemmin. Etäyksikön työntekijöillä onkin usein suurempi kynnys ottaa yhteyttä johtajaan. (Halttunen 2009, 82.)

Halttusen mukaan (2009, 83) organisaation rakenne ei vaikuta henkilökunnan kokemuksiin lapsiryhmässä tehtävässä työssä, vaan sitä määrittää enemmänkin oman toimintayksikön koko. Isommassa päiväkodissa työyhteisön tuki koetaan helpommin saatavilla olevaksi, kun taas pienemmissä yksiköissä jokaisen työntekijän henkilökohtainen vastuu korostuu. Hajautetun organisaation etuja on se, että pienemmät yksiköt saavat tarvittaessa apua isommasta yksiköstä; samalla mahdollistuu henkilökunnan ajoittainen työskentely erikokoisissa päiväkodeissa, mikä tuo työhön vaihtelevuutta ja mielekkyyttä. Yhteinen isompi henkilöstö ja sen vaihtuvuus vaikuttaa myönteisellä tavalla näkökulmien ja ammattitaidon monipuolisuuteen, sekä siihen, ettei erilaisia "kuppikuntia" pääse niin helposti syntymään. (Halttunen 2009, 85.) Johtajalle jää silti erityiset omat tehtävät, kuten hallinnolliset ja henkilöstöhallinnolliset asiat sekä ilmapäivähoitoon, hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvän toiminnan tukeminen (Halttunen 2009, 135).

## **2.2 Lastentarhanopettajan työn osa-alueet**

Päiväkotitoiminta ja sitä myötä koko varhaiskasvatuksen kenttä on historiallisesti muuttuva toimintaympäristö. Toimintaa ja henkilöstön osaamishaasteita määrittelee yhteiskunnallinen ja kulttuurinen konteksti, mikä on tärkeä tiedostaa. Se auttaa

työntekijää näkemään oman työnsä yhteydet laajempaan kokonaisuuteen (Karila & Kupila 2010, 11- 12). Karilan ja Kinoksen (2010, 292- 293) tutkimuksessa lastentarhaopettajan keskeiset työn osa-alueet ovat tänä päivänä hyvin moninaiset ja päivittäistä toimintaa luonnehtivat lukuisat keskeytykset ja merkitysneuvottelut työyhteisön sisällä. Työ koostuu niin työskentelystä lasten kanssa, moniammatillisesta yhteistyöstä tiimeissä, kuin vanhempien kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Lisäksi lastentarhanopettajan työssä korostuu vahva ammatillinen osaaminen ja tietoisuus omasta toiminnasta ja sen perusteista.

Lasten parissa toimimista tulisi ohjata sekä opettajan kasvatustieteellinen tietämys, että pedagogisten menetelmien hallintaan perustuva laaja näkemys lasten kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11- 12). Tiimityössä Karilan ja Kinoksen (2010, 293) mukaan puolestaan korostuvat erilaiset neuvottelut työntekijöiden välillä sekä lastentarhaopettajan pedagoginen vastuu. Vanhempien kanssa tehtävää yhteistyötä luonnehtii Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11- 12) mukaan kasvatuskumppanuuden käsite, joka kuvaa kiinteää yhteistyötä vanhempien ja kasvatuksen ammattilaisten välillä. Sitä tarvitaan yhteisen kasvatuskäsitteen luomiseen ja tätä kautta lapselle mielekkään kasvatusympäristön rakentamiseen.

### 2.2.1 Perheen kanssa käytävä yhteistyö ja vuorovaikutus

Oleellinen osa varhaiskasvatustyötä on yhteistyö lasten perheiden kanssa. Karilan ja Nummenmaan (2001, 27) mukaan päiväkodin arki syntyykin käytännössä juuri lasten, vanhempien ja henkilöstön välisissä vuorovaikutussuhteissa. Tätä vuorovaikutusta on kuvattu eri tavoin. Hujalan, Puroilan, Parrilan ja Nivalan (2007, 115) mukaan se on hyvin monimuotoista ja myös monen tasoista toimintaa. Karila ja Kinos (2010, 293) puolestaan pitävät sille tyypillisenä piirteenä lyhytkestoisuutta, josta huolimatta lastentarhanopettajat pitävät sitä hyvin tärkeänä päivittäisenä yhteistyön muotona.

Yhteistyön tavoitteena on turvata jatkuvuutta kodin ja päivähoidon välillä ja näin edistää lapsen kasvua, kehittymistä ja oppimista sekä tukea kodin kasvatustyötä (Hujala ym. 2007, 114; Karila & Nummenmaa 2001, 15). Yhteistyö perheiden ja päivähoiton välillä on kirjattu myös päivähoitolakiin (Karila & Nummenmaa 2001, 15).

Lasten vanhempien rooli päivähoiton yhteistyökumppaneina on viime vuosina muuttunut. Mikkolan ja Nivalaisen mukaan (2009, 59-60) vanhempien osallisuus kasvatustyöhön on korostunut varhaiskasvatuksessa ja vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö on yksi varhaiskasvatusta määrittelevistä laatutekijöistä. Karila (2002, 280, 286) korostaa yhteistyöhön liittyvää varhaiskasvatustoiminnan tavoitteellista ulottuvuutta, sillä lapsikohtaisten tavoitteiden muodostaminen päivähoidossa tapahtuu aina yhdessä vanhempien kanssa.

Perheet edustavat paitsi varhaiskasvatuspalveluiden käyttäjiä ja lapsiperheitä, myös lukuisia muita omaan elämänpiiriinsä liittyviä, erilaisiin yhteiskunnallisiin asioihin sidoksissa olevia ilmiöitä. Tämä edellyttää henkilöstöltä hyvää kulttuurista lukutaitoa ja erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden ymmärrystä, sekä tietämystä perheiden arjen rakentumisesta. (Karila & Nummenmaa 2001, 28). Sekä Karila (2002, 286) että Reunamo ja Joronen (2014, 222) muistuttavat yhteisten tavoitteiden asettamisesta ja perheen näkökulmien ja toimintatapojen huomioimisesta varhaiskasvatuksessa, mikä edellyttää ammattilaisten ja vanhempien välistä neuvottelua. Yhteisissä neuvotteluissa vanhemmat ovat lapsensa ensisijaisia kasvattajia ja asiantuntijoita ja toimivat lapsensa edustajina (Karila 2002, 280; Hujala ym. 2007, 117). Heidän tietämyksensä lapsensa toimimisesta kotioiloissa ja tämän kasvusta sekä kehityshistoriasta ovat tärkeitä ammattilaisille heidän suunnitellessa ja toteuttaessa päiväkodin laadukasta pedagogista toimintaa (Karila 2002, 280- 281).

Yhteisten kasvatustavoitteiden pohjalta laaditaan aina suunnitelma, jonka pohjalta kasvatustehtävää toteutetaan (Karila 2002, 280- 281). Karilan ja Kinoksen mukaan (2010, 290) yhteistyösuhdetta vanhempiin ohjaa heidän kuulemisensa sekä jaetun kasvatustehtävän ajatus. Suhteessa vanhempiin ammattilaisella on ohjaava rooli, joka näkyy esimerkiksi vastuuna ammattitiedon välittämisestä

vanhemmille. Karilan (2002, 282) korostaa yhteissuunnittelun vanhempien kanssa edellyttävän ammattilaisilta todellista osaamista ja paljon tietämystä perheitä koskettavista ilmiöistä. Yhteistyön tulisi olla koko päivähoiton toimintakauden jatkuva säännöllinen prosessi, jolloin yhteisten neuvottelujen kasvatukselliset teemat vaihtelevat aina päivähoiton aloitukseen liittyvistä asioista toimintakauden edetessä lapsen kasvatuksellisia käytäntöjä tukeviin teemoihin. Päivähoidolla on myös velvollisuus vastata suunnitelmien toteutumisesta päiväkodin arjessa. Karila (2002, 280-282) sekä Reunamo ja Joronen (2014, 213) korostavat ammattilaisten tehtävää havaita ja ottaa puheeksi kunkin perheen kohdalla tärkeät teemat ja asiat, esimerkiksi mahdolliset oppimisvaikeuksiin ja kehityksellisiin pulmiin liittyvät asiat.

Yhteinen sopiminen ja neuvottelu ovatkin ensisijaisen tärkeitä toteutettaessa päiväkodin lainsäädännössäkin todettua tehtävää toimia perheen kasvatus työn tukijana. Yhteistyön edellytyksenä on luottamuksen syntyminen, mikä edellyttää vanhempien kuuntelemista ja heidän näkemystensä huomiointia. (Karila 2002, 280- 281.) Osallisuuden ja oppimisen painottaminen lapsiryhmässä lisää Reunamon ja Jorosen (2014, 224) mukaan vanhempien luottamusta ja avoimuutta päivähoitoa kohtaan ja sitä myötä myös koettua tyytyväisyyttä.

Päivähoidon ammattilaisen rooliin kuuluu myös päivähoidolle asetetuista tehtävistä tiedottaminen sekä rehellisyys kerrottaessa ryhmämuotoisen päivähoitotoiminnan rajallisuudesta vastata perheen kaikkiin odotuksiin. Päiväkodissa tavoite yksittäisen lapsen huomioimisesta peilautuu aina suhteessa koko lapsiryhmään ja sen toimintamahdollisuuksiin (Karila 2002, 281.).

### 2.2.2 Päiväkodin sisäinen yhteistyö

Erilaiset moniammatillisen henkilökunnan väliset keskustelut ja neuvottelut liittyvät olennaisesti päiväkodin arkeen ja yhteisten palaverien merkitys nousee tärkeään rooliin. Mikkolan ja Nivalaisen (2009, 65) mukaan varhaiskasvatuksen työyhteisössä on tärkeää muodostaa yhteinen käsitys työn sisällöistä ja perustehtävästä, jolloin jokainen pystyy hoitamaan ja tekemään ne työt, jotka kenellekin kuuluvat. Tämän mahdollistamiseksi työyhteisössä tuleekin olla tilaa yhteiselle

neuvottelulle ja asioiden prosessoinnille. Yhdessä keskustelemalla ilmiöistä tulee näkyviä, mikä lisää työntekijöiden keskinäistä ymmärrystä. Erilaiset työyhteisössä ja tiimeissä järjestettävät palaverit ovat keskeisiä yhteisen keskustelun ja neuvottelun paikkoja, joilla myös varmistetaan arjen sujuminen työyhteisössä. (Mikkola & Nivalainen 2009, 65.) Karila ja Kinos (2010, 293) huomasivat kuitenkin omassa tutkimuksessaan sen, että neuvotteluita ja keskusteluja käydään paljon myös varsinaisten niille varattujen palaverien ulkopuolella, mikä heikentää varhaiskasvatuksen laatua. Muun toiminnan ohessa tapahtuvat tiimin toimintaan liittyvät neuvottelut vievät helposti aikaa pois lapsilta ja lisäävät työntekijöiden sosiaalista kuormitusta. Palaverien ulkopuolella tapahtuvat neuvottelut myös keskeyttävät muuta toimintaa ja luovat osaltaan katkonaisuutta päivään. (Karila & Kinos 2010, 293).

Karila ja Kinos (2010, 290) nostavat lastentarhanopettajan työssä tärkeäksi myös taidon toimia tiimissä ja ottaa vastuuta omasta toiminnastaan siinä. Tiimityössä ammattilaisella on vastuu omasta käyttäytymisestään ja tiimin yleisestä ilmapiiristä, johon liittyy toisten huomioiminen ja oman toiminnan arvioiminen suhteessa muihin. Yhdessä työskentelyn taitoihin voidaan liittää myös toisten kuunteleminen, kannustaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä asioiden puheeksi ottaminen. Omassa tiimissä lastentarhanopettajalla on pedagoginen vastuu, jolloin opettaja toimii tiimin pedagogisen toiminnan johtajan roolissa. (Karila & Kinos 2010, 290.) Vaikka toimintaa suunniteltaisiin ja toteutettaisiin yhdessä tiimin kanssa, lastentarhanopettaja voi toteuttaa pedagogista vastuutaan huomioimalla pedagogisen ulottuvuuden ja jatkumon siinä. Aina pedagogisen vastuun ja työnkuvien erot eivät ole kuitenkaan selkeitä. Suomalaista varhaiskasvatusta leimaakin ikävän usein epäselvät toimenkuvat, mikä voi haitata ammatillisen identiteetin kehittymistä sekä tiimin toimivuutta. (Karila & Kinos 2010, 291).

Mikkolan ja Nivalaisen (2009, 68) mukaan päiväkodin johtajan oleellisin tehtävä työyhteisössä on perustehtävän mahdollistaminen. Tärkeää on, että työyhteisön toiminta muodostuu yhteisen kasvatuskäsityksen, pedagogiikan sekä toimivien ja työtä tukevien rakenteiden ympärille. Myös Mikkola ja Nivalainen

(2009, 26) näkevät johtajan merkityksen pedagogiikan johtamisessa; yhteisten päämäärien esille tuominen, niistä keskusteleminen ja niiden kehittäminen selkiyttää työntekijän tietoisuutta omasta työstä ja sen odotuksista. Halttunen (2009, 133) puolestaan esittää, että päivähoitossa johtajan rooli korostuu tuen antajana sekä ongelmatilanteiden ratkaisijana.

Kasvatustyössä perustehtävä helposti vääristyy monien muiden arjessa valitsevien asioiden ja ilmiöiden viedessä yhä enemmän aikaa siltä työltä mitä pitäisi oikeasti tehdä. Johtajan tulee asettaa raamit kasvatustyölle ja toimia suunnittelun, toteutumisen ja arvioinnin ohjaajana aina varhaiskasvatuksen perustehtävän mukaisesti. Rajojen asettamisen voidaan katsoa olevan työyhteisöstä välittämistä ja siitä huolehtimista. Myös ajankäytön organisointi on tärkeää siten, että niin perus työlle kuin pedagogiikan kehittämislle jää aikaa. (Mikkola & Nivalainen 2009, 60, 68- 69, 26- 27.)

Johtajan tärkeänä tehtävänä on vastuiden ja velvollisuuksien jakaminen työyhteisölle. Jaetuista vastuista ja velvollisuuksista muodostuu koko työyhteisöä ja sen toimintaa määrittäviä rakenteita, jotka ohjaavat työyhteisöä pitävään perustehtävässä ja hahmottamaan työssä tapahtuvia muutoksia. Näiden rakenteiden määrittelemine on aina johtajan vastuulla. (Mikkola & Nivalainen 2009, 68). Karilan (2004, 17- 19) mukaan johtajan tulee suunnitella ja organisoida moniammatillisen yhteisön toimintaa siten, että hän osallistaa työntekijöitä ja jakaa työtehtäviä, niin, että jokaisen erityisosaaminen on selkeästi määritelty ja tulee hyödynnetyksi työyhteisössä. Esimies vastaa myös kasvattajatiimien kokoonpanoista. Tiimien kokoonpanojen ilmoittaminen ajoissa toimintakauden alkaessa edistää työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista työhön. (Mikkola & Nivalainen 2009, 79)

### 2.2.3 Toiminta lapsiryhmässä

Karilan ja Kinoksen mukaan (2010, 290) lapsiryhmässä toimiessaan opettajan rooli suhteessa lapseen näyttäytyy niin myötätuntoisena ja empaattisena ohjaajana kuin myös toiminnan organisoijana. Harrisonin mukaan aikuisten ja lasten

välisen vuorovaikutussuhteen tarkastelu päivähoitossa onkin olennaista ja perusteltua myös varhaiskasvatuksen laadukkuuden näkökulmasta (Harrison 1996 Karilan 2002, 284 mukaan). Karilan (2002, 284) mukaan laadukkaaseen vuorovaikutukseen sisältyy aito kiinnostus ja rakkaus lapsia kohtaan. Lisäksi edellytyksenä laadukkaalle vuorovaikutukselle on lapsen kehityksellisen ja kasvatuksellisen tietotaidon omaaminen. Ahonen (2015, 106) lähestyy tutkimuksessaan vuorovaikutuksen laatua enemmän tilanne-, kuin henkilösidonnaisena. Saman henkilön vuorovaikutuksen laatuun vaikuttaa monet tekijät, joita voi olla ulkopuolisuutena vaikea havaita. Ahonen jakaa tilannekohtaisesti vaihtelevan vuorovaikutuksen viiteen tapaan: lämpimään, ristiriitaiseen, tekniseen, välttelevään ja etäiseen (2015, 100).

Lapsilähtöistä vuorovaikutuksen merkitystä korostavat Reunamo ja Nurmi (2014, 201) artikkelissaan Lasten valintojen merkitys. Heidän mukaan vuorovaikutus mahdollistaa lapselle tärkeitä oppimisen paikkoja, kuten osallistumista sekä omien näkökulmien esille tuomista ja samalla toisten näkökulmien huomiointia. Mikkolan ja Nivalaisen (2009, 33) mukaan vuorovaikutuksen todetaan tukevan myös lapsen psyykettä. Vuorovaikutteisessa yhteisössä kasvattajalla on olennainen rooli hyvän ilmapiirin rakentajana, jossa lapset saavat tärkeitä yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden kokemuksia. Tärkeää on tukea lasten välisiä ystävyys-suhteita ja hoito ja kasvatussuhteiden jatkuvuutta. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 16- 17.)

Reunamon ja Kivistön (2014, 50- 51, 54) mukaan suomalaisessa päiväkodissa lapsilla on paljon aikaa toimia omassa rauhassa ja kehittää leikkejä keskenään aikuisten häiritsemättä. Rooli- ja mielikuvaleikeissä lapset ottavat kontaktia toisiinsa ja vähemmän aikuisiin. Tutkimuksen mukaan kasvattajat jättäytyvät leikeistä helposti ulkopuolisiksi ja näin aikuisten ja lasten väliset kontaktit jäävät leikeissä vähäisiksi.

Mikkolan ja Nivalaisen (2009, 33) mukaan päiväkodin pienryhmätoiminnasta on saatu myönteistä palautetta niin vuorovaikutuksen kuin lasten hyvinvoinnin näkökulmasta. Pienryhmätoiminnan etuina katsotaan olevan niin lasten keskinäisen kuin aikuisten ja lasten välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen.

Ahosen (2015, 107) tutkimuksessa huomattiin myös, että haastavien kasvatuksellisten tilanteiden riski kasvoi ohjatun toiminnan aikana, silloin kun ryhmäkoko oli suuri. Pienryhmässä lapsi oppii helpommin myös vuorovaikutuksen taitoja, kuten suhteuttamaan omaa toimintaansa tilanteeseen sopivaksi sekä tunnistamaan tekojen seurauksia ja vaikutuksia. (Mikkola & Nivalainen 2009, 33.)

Niikon ja Ugasten tutkimuksessa (2012 489- 499) lastentarhanopettajat itse pitivät työssään tärkeänä pyrkimystä huomioida jokaista lasta yksilöllisesti. Lastentarhanopettajat pitivät tärkeänä emotionaalisesti turvallisen ympäristön luomista ja lasten erityistarpeisiin vastaamista. Positiivisten tunteiden näyttämällä ja turvallisten ja luottamuksellisten suhteiden luomisella lapsiin saavutetaan ja kuvastetaan samalla yleisiä hyvinvoinnin periaatteita. (Niikko & Ugaste 2012: 489-499.) Heidän mukaansa opettajalla on kokonaisvaltainen vastuu niin lasten turvallisuudesta kuin toiminnan kehittävydestä yksilöllisiin lapsikohtaisiin suunnitelmiin pohjaten. (Niikko & Ugaste 2012, 491-492).

Reunamon (2007, 119) mukaan kasvattajien tärkeänä tehtävänä lapsiryhmässä on tarkoituksenmukaisella toiminnan suunnittelulla luoda sellainen ympäristö, joka mahdollistaa lapselle ominaisen tavan toimia sekä pitää sisällään sisällölliset orientaatiot. Tärkeänä tavoitteena suunnittelussa voidaan pitää esimerkiksi lapsen osallisuuden ja omatoimisuuden tukemista. Siirtymätilanteet ovat tyypillisiä päiväkodissa ja esimerkiksi ulos lähteminen pukeutumisineen on yksi päivittäin toistuva tilanne, jonka voi organisoida usealla tavalla. Ahosen (2015, 108) tutkimuksessa näyttäytyi hyvin erot toimivien ja toimimattomien mallien välillä, sekä niiden heijastukset lasten käyttäytymiseen. Pienryhmässä toimittaessa vältyttiin odotteluilta ja siirtyminen pukeutumisen kautta ulkoiluun sujui jouhevasti. Porrastetussa mallissa lapset joutuivat odottamaan pitkiä aikoja, ensin pukeutumaan ja sitten ulos pääsemiseen, mikä aiheutti levottomuutta ja uhmakkuutta lapsissa. (Ahonen 2015, 108.) On helppo kuvitella, miten eri tavalla mallit vaikuttavat henkilöstöön.



#### 2.2.4 Ammatillisuus ja sen kehittäminen

Lastentarhanopettajan ammatillisuus ja ammattitaito muodostuu monesta tekijästä ja on alati muutoksessa yhteiskunnallisten muutosten mukana (Karila & Kinon 2010, 283). Myös Karilan ja Nummenmaan (2001, 22-23) mukaan ymmärrys ammattitaidosta on muuttumassa; kun ennen ammatillisuus nähtiin yksilön kykyihin liittyvänä tekijänä, nähdään se nykyään enemmän organisaation taitoihin liittyvänä (Karila & Nummenmaa 2001, 22-23).

Erilaiset vuorovaikutussuhteet muodostavat suuren osan lastentarhanopettajan ammatillisuudesta (Karila & Kinon 2010, 290). Karila ja Kinon (2010, 290) kiteyttävät opettajan suhteen lapsiin yhdistelmäksi ohjaajaa, auktoriteettia ja lämmintä myötäeläjää. Yhteistyö vanhempien kanssa tiivistyy ammatillisen roolin säilyttämiseen sekä kuuntelun taitoon ja työskentely toisten varhaiskasvatuksen ammattilaisten kanssa vaatii kykyä vastata osaltaan hyvästä ilmapiiristä, sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Kaikkia näitä vuorovaikutuksen muotoja yhdistää ammatillinen lähestymistapa; omien tunteiden hallinta, oikeanlainen etäisyyden ja läheisyyden säätely sekä oman osaamisen tunnistaminen ja oman toiminnan reflektointi muodostavat sen ytimen. (Karila & Kinon 2010, 290.)

Pedagoginen vastuu on selkeä osa lastentarhanopettajan ammatillisuutta, vaikkakaan se ei käytännössä aina toteudu näin selkeästi (Karila & Kinon 2010, 291). Myös Karilan ja Kupilan (2010, 39) tutkimuksessa esille nousee pedagogiikan ja pedagogisen vastuun ilmiön määrittelyn vaikeus niin lastentarhanopettajille itselleen kuin lastenhoitajille. Paitsi pedagogiikan osalta myös muiden ammatillisten vastuiden, velvoitteiden sekä ammatillisen osaamisen selkeä kielellinen määrittely näyttää varhaiskasvatuksen kentällä olevan puutteellista

Karilan ja Kinoksen (2010, 290) mukaan ammatissaan opettaja edustaa pedagogista asiantuntijaa, minkä tulisi näkyä vuorovaikutussuhteissa. Heidän mukaansa opettajuuteen kuuluu olennaisesti tietoisuus oman työn tekemisestä, eli reflektointi. Omien valintojen ja toiminnan tietoinen tarkastelu on sekä lastentarhanopettajien itsensä mielestä tärkeää, että yleisemminkin varhaiskasvatuksen ammattilaisille oletettua osaamista. (Karila & Kinon 2010, 291.)

Lastentarhanopettajan ammatillisuuteen liittyy myös kontekstiosaaminen (Karila & Kinos 2010, 292). Ammatissa toimiminen edellyttää Karilan ja Kinoksen (2010, 290) mukaan soveltuvaa koulutusta ja kelpoisuusehtojen täyttämistä. Koulutuksen mukana tulee ymmärrys varhaiskasvatukseen liittyvästä lainsäädännöstä. Haasteena on kuitenkin tehtäväkentän kaksijakoisuus; päivähoito on sekä sosiaalipalvelua perheille että opetus- ja kasvatustalveta lapsille. Myös lastentarhanopettajan koulutus on kaksijakoista; lastentarhanopettajan seminaarikoulutuksen on korvannut yliopiston kandidaatti- ja maisterikoulutus ja sosiaalipuolelta lastentarhanopettajan kelpoisuuden saa sosiaaliskasvattajakoulutuksen sijaan sosiaalialalle painottuneesta ammattikorkeakoulusta (Karilan & Kupilan 2010, 43- 44). Karilan ja Kupilan (2010, 44) mukaan koulutusten muuttumisen myötä myös ammattikuvien laajuus ja sisällölliset painotukset ovat muuttuneet. Nämä muutokset niin työelämän tehtävien kuin koulutusten suhteen aiheuttavat herkästi epäselvyyksiä myös varhaiskasvatuksen ammatillisuudessa. (Karila & Kinos 2010, 292.)

### **2.3 Käytäntöjen muodostuminen päiväkodissa**

Päiväkodin arki muodostuu kasvattajayhteisön tiimityönä. Käytännöt ja toiminta vaativat taustalleen paljon suunnittelutyötä, jota useimmiten tehdään päiväkodissa yhdessä ryhmän kasvattajien kesken. Wenger on kuvannut yhteisen toimintakäytännön ympärillä toimivia tiimejä käytäntöyhteisöiksi, joilla on yhteinen tavoite, tai hanke. Päiväkodissa tämä tavoite tai hanke on varhaiskasvatuksen perustehtävässä, eli lasten kasvatuksessa, hoidossa ja opetuksessa. Tiimi rakentaa tämän tavoitteen ympärille käytäntöjä, johon sitoudutaan ja jotka osaltaan muodostavat tiimin jäsenten identiteettiä ja antavat merkityksiä tehtävälle työlle. (Wenger 1998 Nummenmaan, Karilan, Joensuun & Rönholmin 2007, 34 mukaan.)

Toimivan tiimin, tai Wengeriläisittäin käytäntöyhteisön, tapa luoda käytäntöjä, perustuu sen jäsenten aktiiviseen toimintaan. Päiväkoti ei ole siis automaatt-

tisesti käytäntöyhteisö, ja toisaalta sen sisällä voi olla myös useita käytäntöyhteisöjä. Sellaisen muodostuminen vaatii tasapuolista ja aktiivista keskustelua toiminnan tavoitteista ja käytäntöjen luomisesta niihin pääsemiseksi. Tällaiset keskustelut kuitenkin vahvistavat keskinäistä sitoutuneisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Nummenmaa ym. 2007, 36-37). Tiimiin sitoutuneisuuden lisäksi yhteisesti sovitut käytänteet selkeyttävät työnkuvia, mikä voi osaltaan lisätä motivaatiota työtä kohtaan (Lastentarha 2/2009, 24-25).

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Lievästä työuupumuksesta kärsii Terveys 2000-tutkimuksen mukaan vuosittain noin 25 % ja vakavasta työuupumuksesta noin 2,5 % työntekijöistä. Työhyvinvoinnin kehittämiseen onkin alettu kiinnittää huomioita. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtyjä toimenpiteitä vuonna 2011 on raportoitu noin joka neljännellä työpaikalla, liittyen sekä työn fyysiseen kuormittavuuteen, että henkiseen rasittavuuteen. (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2011, 17, 167- 169.)

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvointi on laaja-alaisena käsitteenä vaikea määritellä yksiselitteisellä tavalla. Työhyvinvoinnin voidaan nähdä olevan subjektiivinen kokemus, jolloin se on yksilön tunnetta hyvinvoinnista niin psyykkisellä, fyysisellä kuin sosiaalisella tasolla. (Ojala ja Ahonen 2003, 28-29, Rauramo 2008, 11.) Innanen (2014, 110) tarkastelee tutkimuksessaan työhyvinvointia juuri tunnetilojen kautta. Hänen tutkimuksessaan työhyvinvointi jakautuu kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat työuupumus, työholismi sekä työn imu. Työuupumus ja työholismi kuvaavat työhyvinvoinnin kielteisiä ulottuvuuksia, kun taas työn imulla tarkastellaan työhyvinvointia myönteisestä näkökulmasta.

Työuupumuksen tarkastelu korostaa työhyvinvoinnin merkityksellisyyttä sekä valottaa niitä tekijöitä, jotka ovat uhkana työhyvinvoinnille. Innanen (2014, 109) tutkimuksessa työuupumus jaotellaan vielä kolmeen tekijään, joita ovat emotionaalinen uupumus, kyynisyys sekä ammatillisen tehokkuuden tunne. Emotionaalisella uupumuksella tarkoitetaan psyykkistä stressiä. Kyynisyydellä puolestaan viitataan negatiivisiin asenteisiin niin työtä, työkavereita kuin organisaatioita kohtaan. Ammatillinen itsetunto kuvaa työntekijän tunnetta omasta tehokkuudestaan työssä. Työholismin käsitettä käytetään tyypillisimmin kuin puhutaan liiallisesta työnteosta. (Innanen 2014; 110.)

Suomalainen tutkija Jari Hakanen (2005, 28) on lähestynyt työhyvinvointia positiivisen ”työn imun” käsitteen kautta. Käsitettä voidaan luonnehtia Hakasen

mukaan tarmokkuuden, omistautumisen sekä työhön uppoutumisen kautta. Tarmokkuus on kokemusta hyvästä vireystilasta ja halusta panostaa työhön. Omistautuminen puolestaan merkitsee työn kokemista tärkeäksi, innostavaksi ja haasteelliseksi. Työhön uppoutumista luonnehtii puolestaan täydellisen syvennymisen tila ja siitä koettu nautinnollisuus. Työn imun kokemisessa tärkeää on työn erilaisten voimavarojen kuten työn kehittävyden, esimiehen tuen, arvostuksen sekä positiivisten asiakassuhteiden sisältyminen työhön. (Hakanen 2005; 28, Innanen 2014; 109.)

Työhyvinvointia on usein aikaisemmissa tutkimuksissa lähestytty ongelmakeskeisyyden kautta. Hakasen (2005, 27) mukaan työhyvinvointi tulisi nähdä moniulotteisena ja kokonaisvaltaisena ilmiönä. (Hakanen 2005, 27; Ojala & Ahonen 2003, 28.) Myös Demeroutin ym. mukaan työhyvinvoinnissa on niin negatiivisia kuin positiivisiakin kehityskulkuja (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli Hakasen 2005, 28- 29 mukaan). Sheldonin ja Kingin positiivista psykologiaa mukaileva lähestymistapa suuntaa kiinnostuksen siihen mikä on toimivaa, oikein sekä kehittämiskelpoista. Tällöin tutkimuskohteina voi olla niin ”positiiviset subjektiiviset kokemukset kuin ihmisyyden toteutumista edistävät sosiaaliset käytännöt”. (Sheldon & King Hakasen 2005, 29 mukaan). Työhyvinvoinnin tarkastelussa voidaan ajatella, että esimerkiksi työntekijöiden aktiivisuutta ja työn monipuolisuutta lisäävien käytäntöjen edistämällä on vaikutusta työntekijän taitojen kehittymiselle ja sitä kautta hyvinvoinnin kokemiselle työssään (Tuomi 2007, 129). Työhyvinvointi voidaan nähdä onnistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksina ja työyhteisön kehittämisenä sellaiseksi, että jokainen saa mahdollisuuksia onnistua ja kokoa iloa työstään (Ojala & Ahonen 2003, 28). Keskeyttämällä pelkäämään ongelmiin, kuten työntekijän kokemiin kielteisiin oireisiin, voidaan jarruttaa työyhteisön kehittymisen mahdollisuuksia (Hakanen 2005, 27; Tuomi 2007, 128).

Uudempaa perusteltua tarkastelua työhyvinvoinnin kokemiselle edustaa myös palautumisen käsite. Palautumisen kokeminen ja työstä irrottautuminen vaikuttivat Innanen (2014, 111) tutkimuksen mukaan merkittävästi työntekijän

työhyvinvointiin ammatillisen tehokkuuden kokemisen ja kyynisyyden vähene-  
misen kautta.

### 3.2 Työhyvinvointi päiväkodissa

Fresen ja Schaufelin ym. mukaan nykypäivän työhyvinvointia heikentää useat työelämän muutoksiin ja niiden mukanaan tuomiin vaatimuksiin liittyvät tekijät (Frese; Schaufeli, Leiter & Maslach Innasen 2014, 108 mukaan). Myös varhaiskasvatuksen kentällä koetaan muutospainetta 2000-luvulla niin yhteiskunnan kuin työelämän muutosten vaikutuksesta (Oulasmaa & Riihonen 2013, 21, 98; Karila & Kupila 2010, 34). Yhteiskunta on moniongelmaistunut ja olosuhteet työpaikoilla ovat paikoin kärsineet (Oulasmaa & Riihonen 2013, 21). Työkenttää kuvaavat etenkin kiire, työtehtävien moninaisuus, jatkuvat muutokset ja ammattiryhmien velvoitteiden ja vastuiden epäselvyys (Karila & Kupila, 34). Muutospainetta aiheuttaa niin perhemuotojen muuttumisen, perheiden sosiaalisten verkkojen kaatumisen kuin kansainvälistymisen vaikutusten ja kasvuympäristön muutosten johdosta. (Oulasmaa & Riihonen 2013, 21, 98; Karila & Kinos 2010, 283.) Karilan ja Kupilan (2010, 34) mukaan lisäksi kuntatalouden heikkeneminen heijastuu päiväkoteihin henkilöstöresurssien riittämättömyytenä. Muutospainetta aiheuttavat myös lapsia ja lapsuutta, sekä kasvatusta koskevien kulttuuristen ajattelutapojen muuttuminen (Karila & Kinos 2010, 283, 293-294).

Tutkimusten mukaan varhaiskasvatuksen laatutekijöiksi on määritelty muun muassa lapsiryhmien koko sekä aikuisten lukumäärä ryhmässä. Nykypäivänä herännyt huoli varhaiskasvatuksen laatutekijöiden heikkenemisestä näyttäisi olevan aiheellinen, sillä varhaiskasvatuksen työympäristö on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana entistä haastavammaksi. (Oulasmaa & Riihonen 2013, 7.) Väestöliiton teettämän kyselyn mukaan monessa päiväkodissa koetaan nykyisin resurssipulaa sekä huonon työilmapiirin mukanaan tuomia hankaluuksia. Myös lapsiaineksen koetaan muuttuneen entistä haastavammaksi. (Oulasmaa & Riihonen 2013, 6, 73.) Niikon ja Ugasteen (2012, 491) mukaan las-

tentarhanopettajat mieltävät työnsä myös eettisesti vaativaksi ja ristiriitojen ratkaisemisen työssään yksin hankalaksi. Heidän tutkimuksessaan lastentarhanopettajat kokivat tarvitsevansa enemmän tukea ja arvostusta työlleen niin omalta työyhteisöltä kuin yhteiskunnalta.

Nakari (2003, 141) on väitöskirjassaan liittänyt työhyvinvointia mittaaviksi tekijöiksi stressin kokemisen sekä sairauspoissaolojen määrän. Työntekijöiden hyvinvointia päiväkodissa heikentää useat stressitekijät kuten kiire ja ajanpuute (Pekkarinen 2013, 44). Liian vähäisen henkilökunnan voimin varhaiskasvatukseen ei pystytä satsaamaan niin paljon kuin haluttaisiin ja tästä aiheutuva paha olo aiheuttaa herkästi uupumusta. (Oulasmaa & Riihonen 2013, 75). Kiirettä päiväkodeissa ylläpitää myös useamman tilanteen päällekkäisyys (Karila & Nummenmaa 2011, 15).

Keskisen ja Soukaisen (2010, 269-271) mukaan kuormitusta aiheuttaa myös puutteellisesti organisoitu työ. Näistä keskeisimmiksi on mainittu ongelmat työvuorojen, työpaikkojen sekä käytänteiden vakiintumisen järjestämisessä. Myös epäselvyydet työtehtävien jakautumisesta johtajan ja työntekijän välillä, esimerkiksi liittyen paperitöiden määrään ja huoli siitä, miten työnjako vaikuttaa lasten kanssa olemiseen käytettävään aikaan, aiheuttaa stressiä. Kuormitusta lisäävät myös huoli työmäärän lisääntymisestä liittyen toimenpiteisiin päivähoidon kehittämistä ja uudistamisesta. Yleisesti tyytymättömyyttä herättää myös alan liian vähäinen yhteiskunnallinen arvostus sekä heikko palkkaus työn vaativuuden nähden ja epävarmuus oman työn jatkumisesta (Pekkarinen 2013, 44, 66). Pekkarisen tutkimustulokset tukevat Keskisen ja Soukaisen (2010, 269-271) tutkimuksen tuloksia työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä päiväkodeissa.

Yhdeksi uupumusta aiheuttavaksi tekijäksi päiväkodeissa koetaan myös liian suuret lapsiryhmät, joissa lapsia ei kyetä kohtaamaan tarpeeksi yksilöllisesti (Niikko & Ugaste 2012, 490; Oulasmaa & Riihonen 2013, 75). Sama käy ilmi Karhun (2010, 60) tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan suurien lapsiryhmien koetaan heikentävän työhön keskittymistä ja sen hoitamista halutulla tavalla.

Suurien lapsiryhmien ohella kuormitusta aiheutuu myös työoloista, joista erityisesti korostuu meluisa työympäristö sekä huono ilmanlaatu (Pekkarinen 2013, 44, 66).

Työhistorian pituudella on myös yhteyksiä työhyvinvointiin. Vähäisen työhistorian yhteys stressin kokemiseen liittyy etenkin vähäisiin vaikuttamisen mahdollisuuksiin, oman työn suorittamistapaan sekä työn henkiseen raskauteen ja riittämättömään palkitsemiseen. Kauemmin työssä olleilla stressitekijöiksi muodostuivat edellisten lisäksi suhteet niin työkavereihin kuin esimieheen. Pidemmän työuran tehneillä stressiä aiheuttivat kokemukset työn haastavuudesta ja monipuolisuudesta sekä ajan riittävyydestä työtehtävien hoitamiseen nähden. (Nakari 2003,130.) Myös Valkealahden (2012, 79-80) tutkimuksesta kävi ilmi nykyisin lisääntynyt työtehtävien vaativuus aiempaan nähden. Toisaalta pitkän työuran tehneet kokivat työkokemuksen vähentävän työstä aiheutuvaa stressiä ja uupumusta, mutta iän karttuessa huoleksi nostettiin oma jaksaminen. Monet ikääntyvistä vastaajista kokivat liikunnan tärkeäksi työssäjaksamista tukevaksi tekijäksi. (Valkealahti 2012, 79-80.)



## 4 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Tutkimustulosten mukaan hyvinvointia tukeviin tekijöihin voidaan vaikuttaa niin työyhteisön, työorganisaation kuin työnantajan taholta. Nakarin (2003, 197) mukaan toimenpiteet kehittämisen suhteen on tärkeää huomioida laajemmin niin toimintaympäristön kuin yhteiskunnan osalta, jotta työntekijän hyvinvoinnin mahdollistaminen niin työn, työyhteisön kuin työpaikan osalta toteutuu nyt ja tulevaisuudessa. Seuraavassa on esitelty työn keskeisiä voimavaroja ja niiden näkymistä varhaiskasvatuksen kentällä.

### 4.1 Työn voimavarat

Työn erilaisilla voimavaroilla on merkitystä työntekijän työssään kokemalle hyvinvoinnille. Mäkikankaan (2007, 51) tutkimuksen mukaan hyvinvointiin tulisi työpaikoilla kiinnittää huomioita. Hänen mukaansa työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä voidaan edistää työn voimavaratekijöitä lisäämällä. Aiemmin mainittu Hakasen (2005, 28) käyttämään työn imun käsitteeseen sisältyy työyhteisön erilaisia voimavaratekijöitä. Monet työn voimavaratekijät ovat löydettävissä työyhteisön sisäلتä, joista erityisen voimaannuttaviksi koetaan muun muassa omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet, koettu arvostus ja tuki, kannustavat johtaminen, työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus sekä riittävän haastavat ja monipuoliset työtehtävät. (Työterveyslaitos 2016.)

Edellisten lisäksi työntekijän jaksamista edes auttaa hyvät työolot ja työmenetelmät sekä työtehtävien riittävä hallinta ja työsuhteen pysyvyys (Salovaara & Honkonen 2013, 20). Innasen (2014, 110) mukaan myös työmäärän kohtuullisuus, työn palkitsevuus, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus sekä arvojen yhteneväisyys työyhteisön arvojen kanssa ovat tärkeitä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Myös työn tekemisen mielekkyyden, hyvän johtamisen sekä työyhteisön keskinäisen luottamuksen on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä (Salovaara & Honkonen 2013, 20). Lisäksi työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa, esimerkiksi

työtahtiin, työmenetelmiin, taukojen pitämiseen, työvuorojärjestelyihin sekä lomiin on hyvinvointitutkimuksen perusteella koettu merkittäviksi hyvinvointia edistäviksi tekijöiksi (Työterveyslaitos 2002; 29).

Työn ulkopuolisiksi voimavaratekijöiksi on mainittu esimerkiksi kodin voimavarat, yksilölliset voimavarat sekä palautuminen työpäivän rasituksista. (Työterveyslaitos 2016.) Sama käy ilmi Valkealahden (2012, 77-78) tutkimuksesta, jossa varhaiskasvatuksen työntekijät mainitsevat henkilökohtaisen elämän voimavaroiksi perheen ja ystävät, vapaa-ajan, työstä palautumisen sekä terveyden. Etenkin riittävä vapaa-aika on tärkeää palautumisen kannalta. Terveyttä tukeviksi toimiksi puolestaan on koettu työnantajan järjestämät terveystarkastukset. Myös harrastuksia pidetään tärkeänä voimavarana työssä jaksamiselle. Ne toimivat työelämän vastapainona ja saattavat parhaillaan tukea sisällöllisesti myös oman työn toteuttamista. (Valkealahti 2012, 77-78.)

### *Työn organisointi*

Työoloihin ja työntekijään liittyviä tekijöitä tarkastellaan usein erillisinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. (Innanen 2014; 108, 111-112.) Kuitenkin niin työoloilla kuin kohtuullisilla työn vaatimuksilla on selvä yhteys ja vaikutus työhyvinvoinnin kokemiselle. (Paasivaara & Nikkilä 2010; 8-9). Varhaiskasvatuksen kentällä työhyvinvointia tukeviksi työn voimavaratekijöiksi on Valkealahden (2012, 77, 79-80) tutkimuksen mukaan koettu erityisesti työnohjaus, pienryhmätoiminta sekä liikunta. Tasapuolinen työnjako on koettu merkittäväksi työntekijän kokemaa hyvinvointia edistäväksi tekijäksi, johon erityisesti esimiehen toiminnalla on merkittävä vaikutus. Tasapuolisuus työyhteisössä vähentää stressiä ja työntekijän kokemaa kuormitusta. (Nakari 2003, 127, 130, 138.) Voimaannuttaviksi käytännöiksi päiväkotien työyhteisöissä mainitaan myös työnkierto, tykytoiminta sekä täsmäkoulutukset (Valkealahti 2012, 77, 79-80).

Työtä tukevat voimavarat voidaan kokea myös erilaisiksi riippuen työntekijästä. (Halttunen 2009, 86). Halttusen (2009, 86) tekemässä tutkimuksessa nousivat esille työntekijöiden ajatukset työvuoroihin ja työpaikkoihin liittyvistä ongelmista. Toiset esimerkiksi pitivät työnkiertoa mahdollisuutena ja toivottuna

vaihteluna ja omaa osaamista edistävänä toimintana, toiset puolestaan vastustivat sen mukanaan tuomaa oman työn muuttumista ja paikan vaihtamista.

Työssä jaksamista edistää merkittävästi myös työn kokeminen kehittävaksi. Nakarin (2003, 138) mukaan työn kehittävaksi kokeminen vähensi työntekijöiden kokemaa stressiä ja kuormitusta. Niikon ja Ugasteen (2012, 491) tutkimuksessa lastentarhanopettajat toivat esille ammatillisen kehittymisen merkitystä perustellen sitä tiedon ja tietämyksen jatkuvalla kehitymisellä sekä yhteiskunnan muuttumisella entistä moniongelmaisemmaksi. Muun muassa erilaisten koulutusten on todettu olevan tärkeitä työn mielekkyyttä ja työnkehittävyyttä ylläpitäviä tekijöitä, joihin osallistumiseen työntekijällä olisi tärkeää olla mahdollisuus (Nakari 2003, 196). Tärkeää on koko työyhteisön sitoutuminen kehittämistoimintaan, jolloin yhdessä laaditaan suunnitelmat esimerkiksi aikatauluista sekä vastuuhenkilöistä. Tällä tavoin edistetään koko työyhteisön turvallisuutta ja luottamusta sekä tehdään työstä sujuvampaa. (Rauramo 2008, 124-125.)

Myös työn kokeminen sopivan haasteellisena koetaan varhaiskasvatustyössä tärkeänä voimavaroja edistävänä tekijänä (Pekkarinen 2013, 44). Esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut on koettu tärkeinä työn vaatimusten ja mahdollisuuksien tasapainoon saattamisen ja työntekijän kuulemisen kenttänä.

Toimivaksi, työssä jaksamista lisääväksi käytännöksi päiväkodissa on koettu myös pienryhmätoiminta (Mikkola & Nivalainen, 2009, 33). Pienryhmätoiminta edistää työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä, sillä se mahdollistaa keskittymisen yksittäiseen lapseen, kun aikaa on suhteessa enemmän. (Karhu 2010; 61 ). Lapsi tulee pienryhmätoiminnan kautta myös aidommin kohdatuksi ja lisäksi aikuinen tietää paremmin, mitä lapselle kuuluu. (Mikkola & Nivalainen 2009: 33, 53.)

### *Ilmapiiri*

Ilmapiirin merkitys työhyvinvoinnille on useiden tutkimusten mukaan todettu yhdeksi merkittäväksi työtä tukevaksi voimavaraksi. Mankan (2006, 61-62) mukaan hyvän ilmapiirin on todettu edistävän kokonaisvaltaisesti työntekijän ter-

veyttä ja vähentävän työyhteisön negatiivista suhtautumista asioihin. Jännittyneyt ja muutosvastarintainen ilmapiiri lisää työntekijän psyykkisiä vaivoja jopa kolme kertaa enemmän ja sairauspoissaolojen on todettu lisääntyneen työpajoilla, joiden ilmapiiri on huono (Nakari 2003, 141, 122, 191). Yksilön kokema työhyvinvointi voidaan nähdä olevan koko työyhteisön hyvinvointia ja työntekijän hyvinvoinnin ylläpitämisessä auttaa ennen kaikkea työyhteisön ilmapiirin säilyttäminen mahdollisimman hyvänä. (Ojala & Ahonen 2003; 28, Nakari 2003, 141,122).

Ilmapiiriin vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunne, joka sisältää yksilön tarpeen tulla yhteisössä hyväksytyksi. Siihen liittyy Nummenmaan ym.(2007, 23) mukaan sitoutuminen toimintaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat säännöt ja toimintatavat sekä työntekijän vaikuttamisen mahdollisuudet. Tärkeässä roolissa on myös esimieheltä saatava tuki ja kannustus sekä hyvät toimintatavat ristiriitojen ratkaisemisessa. (Rauramo 2008, 124-125.) Hyvä työilmapiiri antaa työyhteisölle työn tekemisen iloa, hyvää mieltä sekä lisää innostusta (Paasivaara & Nikkilä 2010; 8-9). Positiivinen vuorovaikutus edistää hyvän ilmapiirin syntymistä ja sitä kautta osallistumista yhteisen työelämän kehittämiseen tukien näin koko yhteisön työhyvinvointia. (Paasivaara & Nikkilä 2010; 8-9).

Pekkarisen (2013, 69) mukaan hyvää työilmapiiriä työyhteisössä ylläpitää yhdessä keskusteleminen. Hänen tutkimuksestaan käy ilmi, että moni työntekijä päiväkodissa kaipaa työkavereiden kanssa käytävää vuoropuhelua, mikä helpottaisi tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista. Karilan ja Nummenmaa (2011, 113) mukaan suomalaisissa päiväkodeissa ei uskalleta sanoa ääneen omia mahdollisesti eriäviä mielipiteitä ja työyhteisöissä helposti vallitsee nk. "kohteliaan keskustelun kulttuuri". Kuitenkin juuri keskustelukulttuurin kehittämisellä voitaisiin tähdätä työn laadukkuutta lisäävään vuorovaikutukseen, jolla on vahvasti merkitystä myös työilmapiirille ja työntekijän työn mielekkyyden kokemiselle. (Karila & Nummenmaa 2011, 116.)

### *Henkilökohtaiset strategiat*

Pekkarisen (2013, 44) mukaan yksilölliset suhtautumis- ja toimintatavat, hyvä elämänhallinta ja sopiva persoonallisuus ovat työtä tukevia voimavaroja. Oman työn pohtiminen ja reflektointi voivat auttaa kasvattajaa tunnistamaan ja tiedostamaan omaa toimintaa ja toimimaan ammatillisesti oikein edistään samalla myös työyhteisön yhteistä tehtävää (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 17).

Myös Innanen (2014, 110) tuo esille työntekijän työstrategioiden merkityksen työhyvinvoinnille. Esimerkiksi optimismilla on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Optimistiset suoritusstrategiat sekä motivaatio tukevat tehokkuuden tunnetta ja vähentävät työuupumusta ja näin ollen lisäävät työn mielekkyyttä ja siihen paneutumista. Pessimismi puolestaan vaikuttaa päinvastoin. (Innanen 2014; 110-112.) Innanen (2014, 110) mukaan työstrategioita tukemalla voidaan merkittävästi tukea työntekijän kokemaa hyvinvointia.

### *Esimiehen toiminta*

Hyvällä esimiestoiminnalla on merkittävästi vaikutusta niin työntekijöiden hyvinvoinnille kuin työyhteisön ilmapiiriin (Nakari 2003, 127). Työhyvinvointia edistääkseen Valkealahden (2012, 79-80) tutkimuksesta ilmeni, että esimiehen on tärkeää antaa työntekijöille tukea ja kannustusta sekä olla kiinnostunut työntekijöistä ja heidän tekemästään työstä. Esimiehen tukea kaivataan erityisesti vaikeissa tilanteissa ja häneltä tulevat luottamus sekä rakentava ja positiivinen palaute koettiin tärkeäksi. Myös mahdollisuus vastuun saamiseen, onnistumisten kokemiseen sekä oman tietämyksen käyttöön ja kehittämiseen on esimiestoiminnalla merkittävä vaikutus. (Oulasmaa & Riihonen 2013, 79; Nakari 2003, 196.) Työntekijän hyvinvointia esimies voi merkittävästi tukea motivoivilla työsuunnittelun muodoilla sekä vaihtelevien työtehtävien mahdollistamisella. (Innanen 2014; 111-112.)

### *Palkkiot*

Myös työn palkitsevuudella on havaittu selkeitä yhteyksiä hyvinvoinnin kokemiselle. Nakarin (2003, 141) mukaan työn sisäinen palkitseminen voi korvata josain määrin työn ulkoista, rahallista palkitsevuutta. Työn voi kokea myös itsessään palkitsevaksi. Eri sosiaali- ja terveystyöalalla vertaillen Nakari (2003, 142) tutkimuksessaan toteaa, että kehittävässä ja vähemmän kuorimittavassa työssä, johon päivähoito oli hänen mukaan luettavissa työn kehittävyys itsessään lisäsi sisäistä palkitsevuutta sekä tasapuolisuuden kokemista.

Varhaiskasvatustyössä työn kokeminen mielekkäänä, merkityksellisenä ja henkisesti palkitsevana nousee merkittäväksi voimavaratekijäksi (Pekkarinen 2013, 44). Karhun (2010, 62) mukaan erityisesti lapset ja heiltä tuleva palaute mainitaan työkavereiden, vanhempien sekä esimiehen lisäksi erityisen voimaannuttavaksi. Myös omalta tiimiltä saatava palaute koetaan työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi (Karila & Kupila, 2010, 60). Erilaiset onnistumisen hetket varhaiskasvatustyössä lisäävät jaksamista sekä parantavat kasvattajatiimin yhteisöllisyyden kokemista (Karhu 2010; 62.) Näitä työhyvinvointia tukevia työn voimavaratekijöitä halutaan varhaiskasvatuksen kentällä tukea ja vahvistaa (Pekkarinen 2013,44).

### *Työyhteisön tuki*

Niin yhteistyö työkavereiden kanssa kuin työyhteisön tuki koetaan Pekkarisen (2013, 66) mukaan tärkeiksi työn voimavaroiksi. Työyhteisön tuki onkin yksi tärkeä resurssi työssä (Ng & Sorensen 2008, 21-22). Yhteisöllisyyden on todettu tukevan muun muassa ihmisen terveyttä ja hyvinvointia (Paasivaara & Nikkilä 2010; 8-9). Työyhteisöissä johtajalta tulevan tuen merkitys on koettu erilaiseksi, kuin työkavereilta saadun tuen. Työkavereilta saadaan tukea arjen haasteissa, kun taas tunne johtajan tuesta lisää työtyytyväisyyttä. (Ng & Sorensen 2008, 21-22.) Nummenmaan ym. (2007, 23-24) mukaan yhteisössä yksittäinen jäsen saa sosiaalista tukea yhteisön jakaessa tietoa ja kokemuksia vastavuoroisesti. Yhdessä työskentelyn ja toiminnan kehittämisen kautta jäsenet myös oppivat työssään.

Ryhmän jäsenten erilaisuus nähdäänkin yhteisöä rikastuttavana voimavarana. (Nummenmaa ym 2007, 23-24.)

Nakarín (2003, 196) mukaan etenkin hyvällä vuorovaikutuksella työyhteisössä on työntekijän hyvinvointia lisäävä merkitys. Myös Karilan ja Kupilan (2010, 60) tutkimuksessa painotettiin hyvin toimivien tiimien sekä hyvin toimivien keskustelukäytäntöjen yhteyttä työssä jaksamiseen, missä etenkin toisen kuuntelemisella ja omalla kuulluksi tulemisella oli työntekijän voimaantumista edistävä vaikutus. Hyvän keskusteluyhteyden lisäksi tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi koettiin omalta tiimiltä tuleva palaute.

Pärnän (2012, 169, 185-186) mukaan myös eri ammattilaisten välillä tapahtuva yhteistyö koetaan voimaannuttavaksi. Moniammatillinen yhteistyö nähdään innostuksen ja ilon tuojana työhön sekä paikkana, jossa uusien tietojen ja taitojen oppiminen kollegoilta on positiivinen mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja saada uusia näkökulmia. Myös Nummenmaan ym. (2007, 24, 30) mukaan yhteistyö eri ammattilaisten kesken on päiväkodeissa työyhteisöä rikastuttava voimavara, missä sosiaalinen vuorovaikutus nähdään parhaimmillaan tuen, yhteisten kokemusten ja tietojen jakamisen välineenä. (Nummenmaa ym. 2007, 24, 39.)

## **4.2 Käytäntöjen yhteys työhyvinvointiin**

Työn muuttuminen on haastanut jo pitkään asiantuntijuutta uudella tavalla; työntekemisen kulttuurin ja henkilöstöstrategisten muutosten myötä asiantuntijuuden haasteeksi on tullut analysoida toimintaansa ja kokeilla työn kehittämistä (Launis & Egenström 1999, 65). Esimerkiksi hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman vuosina 2000- 2003 myötä käynnistetyn tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää yhdeksän organisaation jo olemassa olevien hyvien käytäntöjen vaikutusta työhyvinvointiin. Hyviä käytäntöjä luonnehtivat sellaiset työyhteisön toimintatavat, jotka edistävät työstä selviytymistä ja tukivat sujuvaa yhteistyötä. Tutkimuksesta selvisi, että niin sosiaalisilla, psyykkisillä kuin fyysisillä työoloilla

on suuri merkitys työssä jaksamisen ja työn sujuvuuden kannalta. Hyvien käytäntöjen työpaikoilla työntekijät kokivat enemmän tyytyväisyyttä työhönsä sekä ilmapiiriin ja esimiehen toiminnan myönteisemmäksi kuin suomalaiset yleensä. (Notkola 2002, 3, 5, 27.)

Samansuuntaista toimintaa työpaikoilla on toteutettu myös Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä kuntien yhteistyönä järjestetyssä Hyvien käytäntöjen dialogit"- mallin kehittämissä, minkä tarkoituksena on ollut löytää toimivia menettelytapoja arkeen ja edistää tätä kautta hyvinvointia työyhteisöissä. Tämän kehittelyn yleisistä palautteista on käynyt ilmi työntekijöiden voimakas tarve ja halu jakaa sekä kehittää osaamistaan, mikä varhaiskasvatuksen puolella näkyi haluna tarkastella muun muassa yhteistyöhön liittyvien toimivien käytäntöjen toteutumista ja sitä kautta pohtia mahdollisia kehittämisen paikkoja. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 3, 9, 42- 43.)

Varhaiskasvatuksessa työelämän muutokset näkyvät yleisesti asiantuntija-organisaation kehittämisessä, missä jaetun asiantuntijuuden avulla voidaan saavuttaa tavoitteita, jotka olisivat yksin mahdottomia. Moniammatillisessa tiimissä jaetun asiantuntijuuden toteuttaminen ei ole helppoa, vaan se vaatii jokaiselta omien ajatusten tarkastelua ja esiin tuomista, sekä kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Karila & Nummenmaa 2001, 23-24). Karila ja Kinos nostavat esiin tutkimuksensa "Päivä lastentarhanopettajana - mistä varhaiskasvatuksen ammatillisuudessa on oikein kyse" pohjalta huolen laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta; he peräänkuuluttavatkin varhaiskasvatuksen työkuultuurin pikaista kehittämistä työhyvinvoinnin tukemiseksi (2010, 294). Heidän huolensa koski erityisesti lastentarhanopettajan työn eri osa-alueiden päällekkäisyyttä, katkonaisuutta ja jatkuvia keskeytyksiä, ja tämän vaikutusta sekä opettajan että lasten hyvinvointiin (Karila & Kinos 2010, 293).

Myös pääkaupunkiseudulla vuonna 2009 olleessa laajassa päiväkotien VKK-metro kehittämissä osallistuneiden yhtenä havaintona on ollut työmenetelmien kehittämisen myönteinen vaikutus työhyvinvointiin, vaikka varsinaisen työhyvinvoinnin kehittämisen sijaan päämääränä olisi esimerkiksi



lasten osallisuuden kehittäminen. (VKK-Metro). Kokemusten mukaan aikaa vapautuu oikeisiin asioihin selkeyttämällä päiväkodin rytmiä ja jokaisen toimenkuvia, ja innostus ja motivaatio omaa työtä kohti kasvavat, kun tavoitteet ja käytettävät menetelmät ovat mietittyjä ja tiedostettuja. Myös esimiehen tuki ja pedagoginen johtaminen on koettu tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin takana, sekä tiimipalavereissa oman ja työkaverin kuulumisille sekä jaksamiselle varattu keskusteluaika. (Lastentarha 2/2009, 24-25.)

Työkäytäntöjen ja työhyvinvoinnin yhteys on huomattu myös Kiimingin kunnassa, joka on kehittänyt varhaiskasvatuksen toimintamallejaan ahkerasti. Keskeinen havainto on ollut, etteivät kehitystoimenpiteet kannu, ilman työhyvinvointia (Opettaja 40/2010, 26-28).

## 5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää niitä päivähoidon käytänteitä, jotka tukevat lastentarhanopettajien työhyvinvointia. Varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat ajankohtaisia ja tärkeitä aiheita yhteiskunnallisesti haastavassa tilanteessa. Varhaiskasvatuspalveluita koskettaa erityisesti ryhmäkokojen kasvattaminen sekä subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaaminen. Haasteena on työntekijöiden työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Tutkimuksen kautta mahdollistetaan hyvien käytäntöjen entistä parempi tunnistaminen ja käytäntöön leviäminen työhyvinvoinnin tukemiseksi sekä edellä esitettyihin haasteisiin vastaamiseksi.

Tutkimuskysymys:

Millaiset käytännöt lastentarhanopettajat kokevat omaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista vahvistavaksi?

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa on kiinnostuttu lastentarhaopettajien työkäytännöistä, jotka he kokevat työhyvinvointiaan vahvistaviksi. Tutkimuksemme on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, vaikka tutkimusmenetelmämme on tyypillisempi määrälliselle tutkimukselle. Tutkimuksemme sisältää kuitenkin joitakin laadulliselle tutkimukselle tyypillisen fenomenologisen tutkimusotteen piirteitä. Fenomenologiselle lähestymistavalle on ominaista ihmisten kokemusten merkityksellisyys ja niiden selvittäminen ja sitä kautta tutkittavien elämismaailman lähelle pääseminen (Tuomi & Sarajärvi 2013; 34). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmämme ei palvele kovin hyvin tutkimukseen osallistuvien elämismaailman lähelle pääsemistä. Tutkimusmenetelmän valintaa tähän tutkimukseen perustelme myöhemmin tässä luvussa.

Merkitysten tutkimisen sijaan tässä tutkimuksessa olemme kiinnostuneita kokemuksista, joihin fenomenologinen tutkimus voi myös kohdistua. Kuitenkin kokemusten merkityksen yksilö määrittää omista lähtökohdistaan käsin ja näin ollen fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen mukaan ihminen on sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana. (Tuomi & Sarajärvi 2013; 34- 35.) Tässä tutkimuksessa kokemusten merkityksellisyys määräytyy kuitenkin osittain jo tutkimusongelman kautta, kun tarkoituksena on sellaisten käytäntöjen kokoaminen, mitkä lastentarhanopettajat kokevat hyvinvointiaan vahvistaviksi.

### 6.2 Kyselylomake

Tutkimustamme varten laadittiin sähköinen kyselylomake (liite 1.) Jyväskylän yliopiston MrInterwiev- ohjelman avulla. Otimme sähköpostitse saatekirjeen (liite 2.) muodossa yhteyttä tutkimukseemme valikoitujen päiväkotien johtajiin, joiden kautta ajattelimme laajemman lastentarhanopettajajoukon olevan parhai-

ten tavoitettavissa. Johtajille lähetetyt sähköpostit sisälsivät saatekirjeen lastentarhaopettajille (liite 3.) sekä linkin kyselyyn. Aikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa, jonka ajateltiin olevan riittävä aika.

Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena, jossa kysymykset esitettiin lomake-kyselynä avoimin vastausvaihtoehdoin. Tutkimusmenetelmässä oli näin myös lomakehaastattelun piirteitä. Kysymykset laadittiin teoreettisen viitekehysten pohjalta, jolloin jokainen kysymys oli tutkimuksen kannalta tarkoitukseenmukainen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Yleisemmin tällaista kyselyä käytetään määrällisessä tutkimuksessa, mutta tässä tutkimuksessa vastaukset analysoitiin laadullisin menetelmin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Tavoitteena oli saada kerättyä hyviä käytäntöjä mahdollisimman kattavasti Jyväskylän alueen päiväkodeista. Lomakekysely soveltuukin hyvin laajan tutkimusaineiston keräämiseen. Sen etuna on tehokkuus, jolloin suhteessa pienemmällä ajalla ja vaivannäöllä saadaan kerättyä kattava aineisto ja samalla lomakkeella voidaan kysyä useampia asioita kerralla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195).

Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat Karilan ja Kinoksen (2010) tekemään tutkimukseen ”Päivä lastentarhanopettajana- mistä varhaiskasvatuksen ammatillisuudesta on oikein kyse”. Tutkimuksessa kävi ilmi kolme yhtä suurta lastentarhanopettajan työn osa-aluetta, joita olivat perheen kanssa tehtävä yhteistyö, päiväkodin sisäinen yhteistyö sekä lapsiryhmän toiminta. (Karila & Kinon 2010, 283, 288.) Edellä mainitut osa-alueet muotoiltiin kyselylomakkeessa paremmin tutkimusongelmaa vastaaviksi ja joukkoon lisättiin vielä neljäs osa-alue, oman ammatillisuuden toteuttaminen ja kehittäminen, jonka teemaa myös Karila ja Kinon käsittelivät paljon tutkimuksessaan. Vaikka he eivät sitä yhdeksi työn osa-alueeksi nostaneet, on sen merkitys mielestämme työhyvinvoinnin näkökulmasta kuitenkin ilmeinen.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä neljä avointa kysymystä sekä neljä vastaajan taustatietoja kartoittavaa kysymystä.

Kyselylomakkeen teemat:

1. Yhteistyö ja vuorovaikutus perheiden kanssa

2. Päiväkodin sisäinen yhteistyö
3. Toiminta ja työskentely lapsiryhmässä
4. Oman ammatillisuuden toteuttaminen ja kehittäminen

Vastaajia pyydettiin kertomaan kokemuksiaan hyvistä käytännöistä näiden työn osa-alueiden mukaisesti. Lisäksi kyselylomakkeen lopussa kartoitettiin seuraavia vastaajan taustatietoja: päiväkodin koko (lasten lukumäärä, noin), lapsiryhmän koko ja ikäjakauma, koulutustausta ja alan työkokemus vuosina. Näiden taustatietojen ajattelimme olevan tärkeitä tarkastellessa lastentarhanopettajan työhyvinvointia tukevia työkäytäntöjä.

Lomaketta testattiin myös kahdella koevastaajalla, joiden avulla varmistettiin ennen kaikkea kysymysten asettelun selkeys ja ymmärrettävyys.

### **6.3 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu**

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita lastentarhanopettajien työhyvinvointia vahvistavista työkäytännöistä, joten tutkimukseen osallistujiksi valikoituivat päiväkotien lastentarhanopettajat. Tutkimus kohdistettiin aluksi Jyväskylän alueen päiväkoteihin. Kohdejoukko valikoitui tarkoituksenmukaista otantaa käyttäen. Koska tavoitteena oli saada mahdollisimman laajasti tietoa hyväksi havaituista käytännöistä, käytettiin suurimmat vaihtelut -otantaa. Sen avulla voidaan saavuttaa kattava läpileikkaus tutkitusta ilmiöstä. (Patton 2002, 243). Listasimme Jyväskylän alueen päiväkodit aakkosjärjestyksessä ja listalta valitsimme joka kolmannen päiväkodin. Välistä jätimme kaikki yksityiset päiväkodit sekä kerhot.

Aluksi otanta koostui 22 päiväkodista, mikä osoittautui kuitenkin riittämättömäksi palautuneiden kyselylomakkeiden määrään nähden, joten laajensimme tutkimuksemme koskemaan kaikkia Jyväskylän alueen kunnallisia päiväkoteja. Tästä huolimatta saimme varsin puutteellisen määrän vastauksia, joten laitoimme kyselylomakkeen vielä Päiväkotien ideapankki nimiseen Facebook-ryh-

mään. Tätä kautta ajattelimme tavoittavamme vastaajiksi myös tilapäisesti työelämän ulkopuolella olevia lastentarhanopettajia. Tätä kautta saimmekin tämän tutkimuksen kannalta riittävän aineiston kerätyksi ja vastauksia tuli yhteensä noin 34 vastaajalta, kun tyhjät vastaukset poistettiin joukosta.

## 6.4 Aineiston analyysi

Kyselylomake laadittiin teorialähtöisesti ja aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Nostimme teoriasta varhaiskasvatuksen työhyvinvointiin liittyviä hyvinvointitekijöitä ja peilasimme sitä aineistoon etsien yhtäläisyyksiä siihen. Aineiston analyysi perustui täten aikaisempaa, jo olemassa olevaan teoreettiseen viitekehukseen, mikä on teorialähtöiselle sisällönanalyysille tyypillistä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113). Aineistosta löytyi yhtäläisyyksiä kuuden hyvinvointitekijän alle, joita olivat: ilmapiiri, henkilökohtaiset strategiat, työn organisointi, esimiehen toiminta, palkkiot ja työyhteisön tuki. Aineisto luokiteltiin määrällisesti kuuden hyvinvointitekijän mukaisesti samalla säilyttäen lastentarhanopettajan työn osa-alueet kyselylomakkeen struktuurin mukaisesti. Jokainen käytäntö merkittiin omaan taulukkoon, eli käytäntöjä oli enemmän kuin vastaajia. (Kts TAULUKKO 1. s 40.)

Toteutimme näin teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen eli analyysirungon muodostamisen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113). Osa aineistosta ei vastannut teoriaan pohjautuviin hyvinvointitekijöihin ja ne erotettiin aineistosta omaksi joukokseen. Koska niiden joukko oli lopulta hyvin pieni ja irrallinen, päätettiin ne jättää kokonaan analyysirungon ulkopuolelle, eikä niistä esimerkiksi muodostettu uutta luokkaa. Näin käytimme strukturoitua analyysirunkoa, jolloin aineistosta nostetaan vain niitä asioita, jotka siihen sopivat (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113).

Analysoimme luokkia sen mukaan mitä hyvinvointitekijöiden mukaisia käytäntöjä opettajat tunnistivat työssään ja millaisia työhyvinvointia tukevia merkityksiä he antoivat niille. Kiinnostuksen kohteena oli myös mitkä hyvinvointitekijät korostuivat vastauksissa.

## 6.5 Eettiset ratkaisut

Tutkimukseen osallistujien valinta perustui aluksi satunnaiseen otantaan Jyväskylän kaupungin päiväkodeista. Tutkimukselle haettiin lupaa Jyväskylän kaupungilta, jonka jälkeen lähestyimme tutkittavia sähköpostitse päiväkotien johtajien välityksellä. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja kyselylomakkeen kanssa lähetetyssä saatekirjeessä kerroimme tutkimuksen tarkoituksesta ja eettisistä ratkaisuista, kuten tutkittavien anonymiteetin säilymisestä koko tutkimusprosessin ajan sekä tulosten julkaisemisesta kaikille tutkimukseen osallistuneille päiväkodeille.

Sähköpostin välityksellä lähestymisen vuoksi tutkimukseen osallistujat jäivät meille etäiseksi, mikä saattoi vaikuttaa päiväkotien lastentarhanopettajien motivaatioon ottaa osaa tutkimukseen ja tätä kautta aluksi saatuun pieneen vastausprosenttiin. Kyselyn laajentaminen Facebookin lastentarhan opettajille tarkoitettuun ryhmään mahdollisti kaikkien halukkaiden osallistumisen tutkimukseen ja toi kattavasti vastauksia aineistoamme varten.

Tutkimuksen tekemiseen käytetty aika oli rajallinen ja sähköinen kyselylomake menetelmänä palveli sen tehokkuuden näkökulmasta tutkimuksen tarkoitusta parhaiten; tavoitimme sen avulla mahdollisimman laajan tutkimusjoukon ja siihen vastaaminen oli tutkittaville nopeampaa ja vastaaja voi valita itselleen yksityisen paikan, jossa vastauksia ei pysty kukaan muu näkemään. Vastaajien sekä päiväkotien anonymiteetti säilyi kyselylomakkeella täysin ja tutkimuksen tulososiosta yksittäistä vastaajaa ei pysty tunnistamaan, muuta kuin vastaaja itse. Tutkimusta varten kerätty aineisto säilytettiin tietokoneella, johon vain tutkijoilla oli pääsy. Kerätty aineisto tuhottiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

## 7 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT KÄYTÄNNÖT PÄIVÄKODISSA LASTENTARHANOPETTAJIEN KOKEMANA

Koulutukseltaan vastaajista suurin osa oli joko yliopistossa lastentarhanopettajan kandidaatintutkinnon suorittaneita tai sosionomeja. Sosionomeista kolmasosa oli lisäksi suorittanut lastentarhanopettajan kelpoisuuteen tähtäävät opinnot. Kaikista vastaajista kaksi oli varhaiskasvatustieteen maisteriopinnot ja kaksi erityislastentarhanopettajan opinnot suorittaneita. Vastaajissa oli myös edellä mainittujen koulutusten yhdistelmiä sekä sosiaalikasvattajan koulutuksen suorittaneita.

Vastaajien työhistorian pituus alalla vaihteli puolesta vuodesta aina yli 30 vuoteen saakka. Vastaajista noin 37 prosenttia oli työskennellyt 10–20 vuotta. Ja noin 20 prosentilla työvuosia oli takana yli 20. Noin 15 prosenttia oli työskennellyt 5-10 vuotta. 1-5 vuotta työskennelleitä lastentarhanopettajia vastaajista oli 19 prosenttia.

Määrällisesti käytännöt jakautuivat hyvinvointitekijöiden ja lastentarhanopettajan työn osa-alueiden mukaisesti taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Käytäntöjen jakautuminen hyvinvointitekijöiden ja lastentarhanopettajan työn osa-alueiden mukaisesti

	Käytännöt lastentarhanopettajan työn osa-alueiden mukaisesti			
	Yhteistyö perheiden kanssa	Päiväkodin si- säinen yhteis- työ	Toiminta tai työskentely lapsiryhmässä	Oman ammatilli- suuden kehittä- minen
Ilmapiiri	11	4	4	
Henk.koht. strategiat	3	4	7	6
Työn organisointi	29	64	56	29
Esimiehen toiminta		15		5
Palkkiot	2		1	
Työyhteisön tuki	1	7	1	3



Seuraavaksi kuvataan kyselyn tulokset tutkimuskysymyksestä käsin niin, että kyselyssä esiin tulleet käytännöt esitellään lastentarhanopettajan työn eri osa-alueiden alle jaoteltuna ja hyvinvointitekijöittäin koottuna. Konkreettisten käytäntöjen lisäksi tulosluvussa esitellään vastaajien niihin liittämiä merkityksiä. Tulokset löytyvät myös taulukkomuotoisena (kts liite 4).

## **7.1 Perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvät käytännöt**

### *Työn organisointi*

Perheen kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin vastauksissa pitkäjänteisenä toimintana, jonka mahdollistamiseen kannattaa kiinnittää huomiota toiminnan järjestämisessä. Päivittäisten kohtaamisten ja vasu-keskustelujen myötä on mahdollista synnyttää luottamuksellinen suhde, josta lastentarhanopettaja saa voimavaroja työhönsä. Vanhempien kanssa käytävistä keskusteluista saatava tieto auttaa myös vähentämään epävarmuutta ja sen aiheuttamaa stressiä työssä. Työvuorojen vaihtelevuus mahdollistaa parhaiten kaikkien vanhempien kohtaamisen.

Säännölliset tiedotteet päiväkodin toiminnasta ovat myös tärkeitä yhteistyön muotoja, joiden avulla voidaan kertoa vanhemmille tärkeistä asioista. Perinteisten viikkokirjeiden ja vanhempainiltojen lisäksi mainittiin myös tenanetin ja Facebookin mahdollisuudet lapsen päivästä tiedottamiseen.

Myös selkeät, valmiit mallit ja toimintatavat esimerkiksi päiväkodin aloitukseen koettiin tärkeiksi, niihin tukeutumalla on helpompi ottaa haastavammakin asiat vanhempien kanssa puheeksi ja toisaalta velvoittaa myös vanhempia esimerkiksi tutustumiskäynteihin. Valmiiden toimintamallien avulla myös päiväkodin toiminnasta tiedottaminen tapahtuu yhtä kattavasti kaikkien perheiden kohdalla.

Yhtenäinen linja henkilöstöllä sekä tiedotus-, että kasvatuskäytännöissä koettiin myös tärkeäksi.

Vanhempien mahdollisuus antaa palautetta koettiin myös tärkeäksi, kuten muukin vanhempien osoittama kiinnostus päivähoitoa kohtaan.

Hyviksi käytännöiksi mainittiin myös omahoitajuus sekä lapsilista, johon täytetään lasten päivästä vanhempia kiinnostavat asiat. Yksilöllisestä halusta kohdata perheet kertoi se, että heille pyritään kertomaan ne asiat, joita he ovat ilmoittaneet haluavansa kuulla lapsestaan heti päivähoiton aloituskeskusteluissa.

### *Ilmapiiri*

Avoimeen, aitoon ja ammattimaiseen päivittäiseen kanssakäymiseen vanhempien kanssa kannattaa kyselyyn vastanneiden lastentarhanopettajien mukaan erityisesti panostaa. Erityisesti lasten onnistumisista kertominen synnyttää vastausten mukaan yhteistä, jaettua iloa vanhempien ja henkilöstön välille. Kokemusten mukaan myönteisen ilmapiirin kautta rakentuva yhteistyö tukee sekä vanhempien, lasten että henkilöstön jaksamista. Avoimuus lisää vanhempien tietoisuutta päiväkodin toiminnasta ja edesauttaa siten vanhempien kanssa tehtävää kasvatuskumppanuutta. Kun vanhemmat kertovat avoimesti lapsestaan, voidaan päiväkodissa vastata lapsen tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Näin lastentarhanopettajan ei tarvitse myöskään tehdä turhaa työtä ja toimia arvailujen varassa lapsen tukemiseksi.

Avointa päivittäin tapahtuvaa vuorovaikutusta täydentää myös erilaiset päiväkodilla järjestettävät tapahtumat. Kun perheet opitaan tuntemaan näiden vapaamuotoisten tapahtumien kautta paremmin, on vaikeampiakin asioita helpompi ottaa esille.

### *Henkilökohtaiset strategiat*

Lastentarhanopettajat kertoivat vastauksissaan henkilökohtaisista strategioista työhyvinvointinsa tukemiseksi vanhempien kanssa tehtävässä yhteistyössä. Erilaiset viikko- ja kuukausitiedotteet mahdollistivat paitsi toiminnasta, myös pedagogiikasta kertomisen ja sen näkyväksi tekemisen. Myös vuorovaikutustilanteissa tietoinen keskittyminen oman myönteisen olotilan säilyttämiseen vastapuolesta huolimatta tuki kokemusten mukaan työssä jaksamista.

### *Palkkiot*

Vanhempien antama myönteinen palaute yhteistyöstä tai ihmettely lapsiryhmän toiminnan sujuvuudesta koettiin palkitsevana, sillä se viestii työn arvostuksesta.

### *Työyhteisön tuki*

Kasvatuskumppanuutta tukee se, että tiimillä on säännöllinen mahdollisuus keskustella lasten asioista ja varmistaa näin tiedonkulku. Tiimiltä saa myös tukea hankalien asioiden esille ottamiseen, esimerkiksi ihan sanavalintoja yhdessä miettien.

## **7.2 Päiväkodin sisäiseen yhteistyöhön liittyvät käytännöt**

### *Työn organisointi*

Merkittäviksi hyvinvointia tukeviksi päiväkodin sisäiseen yhteistyöhön liittyviksi käytännöiksi koettiin selkeä työnjako ja se, että työntekijä saa tehdä omaa työnkuvaa, koulutusta ja osaamistaan vastaavaa työtä. Tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijä tietää, mitä hänen toimenkuvaan kuuluu ja mitä häneltä odotetaan. Lastentarhanopettajan työn kohdistuminen toiminnan pedagogiseen suunnitteluun koettiin selkiyttävän ryhmän toimintaa. Myös vuorojen mukaan jaettavat työtehtävät koettiin toiminnan sujuvuuden ja tehtävien selkeyden kannalta tärkeäksi. Työssä joustaminen sekä oma-aloitteisuus koettiin tasapuolisuuden ja toisen työn arvostamisen ohella tärkeäksi. Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön pidettiin merkityksellisenä. Lastentarhanopettajan mahdollisuutta tehdä pääosin välivuoroa perusteltiin sillä, että välivuoron aikana on paikalla myös lapsista suurin osa.

Tiimien kesken tapahtuva sopiminen ja suunnittelu korostuivat tärkeiksi toiminnan sujuvuutta palveleviksi tekijöiksi. Tiimin toimivuutta arvostettiin ja sitä kautta koko työyhteisön säännöllinen hoitaminen koettiin tärkeäksi, esimer-

kiksi tyhy-toiminnan tai muun yhteisen vapaa-ajan toiminnan kautta. Myös yhteiset kahvitauot työajalla palvelevat tätä tarkoitusta. Vapaa-ajalla tapahtuvan yhteisen toiminnan koettiin lähentävän työkavereita ja tekevän myös työn teosta mukavampaa. Yhteisten työiltojen ja suunnittelupäivien merkitys nähtiin myös työnohjauksellisesti merkittävänä. Tärkeänä nähtiin yhteisistä linjoista sopiminen sekä niistä kiinnipitäminen ja tarvittaessa joustaminen arkirutiineista.

Yhteiset, säännölliset palaverit talon ja tiimin kesken tukevat työhyvinvointia monella tavalla. Rauhallinen palaveriaika mahdollistaa asioiden käsittelyn yhdessä sille varattuna aikana, jolloin asioita ei tarvitse miettiä arjen lomassa. Palaverit mahdollistavat myös yhteisen suunnitteluajan ja helpottavat päätöksentekoa. Niiden ansioista toteutuu hyvä tiedottaminen ja tiedonkulku sekä mahdollisuus arviointiin ja palautteeseen. Hyvä toiminnan suunnittelu esimerkiksi ryhmäkokoonten suhteen koettiin merkittävästi työhyvinvointia tukevaksi. Hyviksi käytännöiksi mainittiin myös opettajien peda-kokoukset, koulutukset sekä kehitys- ja kasvatust keskustelut.

### *Ilmapiiri*

Hyvä ilmapiiri nostettiin selvästi yhdeksi työn voimavaraksi ja mainittiin tärkeimmäksi yksittäiseksi työssä jaksamiseen liittyväksi tekijäksi. Toisten työn arvostus ja avoin sekä asiallinen vuorovaikutus koettiin tärkeiksi omaa työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi. Huumori antaa voimaa vaikeissakin tilanteissa.

### *Henkilökohtaiset strategiat*

Hyvinvointiin oli mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti myös pyrkimällä tietoisesti omassa työssään oma-aloitteisuuteen ja kykyyn työskennellä jokaisen lapsen ja aikuisen kanssa. Tietoisuus liitettiin myös haluun kantaa oma vastuu työssä sekä suunnitella arjen käytäntöjä sellaiseksi, että ne palvelevat kaikkia.

### *Esimiehen toiminta*

Hyvät johtaja-alaisuudet tukevat vastausten mukaan työhyvinvointia. Johtajan luottamuksellinen suhde alaisiin koettiin oman ammattitaidon tunnustamiseksi. Esimiehen rooli jakautui hyvissä kokemuksissa hallinnolliseen sekä pedagogiseen johtamiseen; toisaalta johtajan toivottiin näkyvän päiväkodin arjessa ja olevan tietoinen lapsiryhmien toiminnasta ja toisaalta hänen toimintansa hallinnollisissa asioissa, kuten sijaisten hankkimisessa, mahdollisti ryhmien sujuvan toiminnan. Arvostuksesta opettajan työtä kohtaan kertoi suunnitteluajan arvostaminen esimerkiksi siten, että se oli selkeästi merkitty työvuoroihin. Suunnitteluajan mahdollistaminen opettajille koettiin laadukkaana varhaiskasvatuksen perustaksi. Hyvä johtaja myös kantoi vastuunsa epäkohtien huomaamisessa ja niihin puuttumisessa. Johtajuudella koettiin olevan yhteys myös työyhteisön luonteeseen; kehittyvä, auttavainen, yhteistyökykyinen, joustava ja pedagoginen työyhteisö antaa paljon voimavaroja työhön.

### *Työyhteisön tuki*

Työyhteisö tukee työssä jaksamista kun työnjako on tasapuolista ja vastuuta kantetaan yhteisesti. Tiimin välillä avoin keskustelu, auttaminen ja tiedon jakaminen on tärkeää. Merkitykselliseksi koettiin myös tunne siitä, että omaan tiimiin voi luottaa.

## **7.3 Lapsiryhmän toimintaan liittyvät käytännöt**

### *Työn organisointi*

Työn organisointiin liittyi eniten työhyvinvointia vahvistavia käytäntöjä lapsiryhmän toimintaan liittyen. Selkeän työnjaon aikuisten kesken koettiin vahvistavan toimintaa. Työn tekeminen helpottuu ja neuvottelun tarve vähenee, kun kaikilla on selkeä käsitys työtehtävistä, arvoista ja toiminnan tavoitteista, sekä siitä mitä seuraavana tapahtuu. Myös lapset ovat levollisempia ja itseohjautuvampia,

kun arjen rytmitys on selkeää ja toistuvaa. Työnjaon lisäksi arvostettiin yhteisiä linjauksia ja sopimuksia, sekä niistä kiinni pitämistä. Selkeä päivä- ja viikkorytmi tuki osaltaan selkeää työnjakoa ja myös tiimisopimus nostettiin tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi käytännöksi. Omahoitaja-malli koettiin samasta syystä hyväksi käytännöksi. Rauhallisiin ja porrastettuihin siirtymiin panostaminen katsottiin myös työhyvinvointia vahvistavaksi käytännöksi.

Hyvä toiminnan suunnittelu tuki osaltaan toimintaa. Ilman sitä arjen koettiin muuttuvan helposti kaaokseksi. Lastentarhanopettajan suunnittelu-aika on voitu sopia pidettäväksi aina nukkariaikana, jolloin sen toteutuminen on todennäköisemmin toteutuvaa. "Hyvä päivä-tiimille" -käytännöt nostettiin esimerkiksi mallista, joka tukee arjen toimintojen ja siirtymien hyvää suunnittelua.

Joustaminen ja tilanneherkkyys sekä toiminnassa, että aikatauluissa koettiin tärkeäksi. Kun turhaa hoputusta vältetään, vähennetään samalla koettua stressiä ja turhautumista. Jokaisen työntekijän on myös tärkeää tehdä kaikkia työtehtäviä tarpeen vaatiessa.

Päiväkodin perusarkeksi koettiin itsessään työssäjaksamista vahvistavaksi; säännölliset ruokailut, ulkoilut ja lepoaikat antavat paljon omaan hyvinvointiin. Päivälepoaika oli käytäntönä myös siksi tarpeelliseksi koettu, että hetki hiljaisuudessa auttaa jaksamaan muun päivän meteliä. Nukkarivuorossa olevalle omien asioiden sallimisen koettiin myös lisäävän jaksamista arjessa. Ulkoilu vähensi melurasitusta ja siinä sai samalla itse raitista ilmaa.

Koko päiväkodin yhteinen pedagoginen linja koettiin joka päiväistä toimintaa selkeyttäväksi käytännöksi ja tiimin pedagoginen ote työhön auttaa jaksamaan. Selkeää päivärytmiä tärkeämpänä pidettiin myös sitä, että lastentarhanopettaja on aina se joka vetää tietyt toiminnat, jolloin pedagogiikka toteutuu kaikille samalla tavalla. Toimivaan arjen pedagogiikkaan panostaminen katsottiin alkuun aikaa vieväksi, mutta helpottavan toimintaa pidemmässä juoksussa.

Pienryhmätoiminta nostettiin useassa vastauksessa tärkeäksi toimintamuodoksi. Sen koettiin vähentävän merkittävästi työn kuormittavuutta, kun melua ja hälinää on vähemmän ja mahdollisuus keskittyä enemmän lapsiin yksilöllisesti parani. Myös lasten havainnointi ja ohjaaminen on helpompaa ja välittömämpää.

Pienryhmien muodostamisella on mahdollisuus vaikuttaa myös siihen, että eniten aikuisen ohjausta kaipaavat lapset ovat tasaisesti eri ryhmiin jakautuneet, mikä vähentää yhden työntekijän kokemaa kuormitusta. Erityistä tukea tarvitsevien lasten tarpeisiin on myös helpompi perehtyä pienryhmätoiminnassa, mikä helpottaa työntekoa myöhemmin.

Tilojen tarkoituksenmukainen käyttö nostettiin myös oleelliseksi työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi.

### *Henkilökohtaiset strategiat*

Henkilökohtaisia strategioita oli pyrkiminen lasten aitoon ja lämpimään kohtamiseen, koska lapsista saa työssä paljon voimavaroja itselleen. Sama vaikutus oli myös lasten saavutuksista iloitseminen. Työssä itsensä likoon laittaminen ja monipuolisuuteen pyrkiminen mahdollistaa huippukokemukset työssä ja vaikuttaa osaltaan myös siihen, etteivät työpäivät tunnu toistensa kopioilta.

### *Palkkiot*

Lapsiryhmän toimintaan liittyen koettiin myös palkitsevuuden tunteita. Sellaisia olivat kokemukset, joissa esimerkiksi suunniteltu toiminta oli sellaista, josta lapset selvästi nauttivat. Myös lasten oppiminen ja kehittyminen olivat palkitsevia tunteita, joista koettiin saavan voimaa omaan jaksamiseen.

### *Ilmapiiri*

Hyvä ilmapiiri koettiin sekä omaa että lasten hyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi. Siihen vaikuttavia käytäntöjä koettiin olevan laadukas, lasta arvostava vuorovaikutusilmapiiri, henkilökunnan välinen hyvä yhteishenki ja huumori, sekä joustavuus ja kiireen tunnun välttäminen.

### *Työyhteisön tuki*

Työyhteisön tuen merkitys näkyi vastauksissa, joissa kerrottiin ammattitaitoisten työkavereiden tukevan hyvinvointia lapsiryhmän toiminnan toteuttamisessa.

## **7.4 Oman ammatillisuuden kehittämiseen liittyvät käytännöt**

### *Työn organisointi*

Työn organisointiin liittyvät tekijät nousivat tärkeimmäksi oman ammatillisuuden kehittämiseen liittyvissä käytännöissä. Säännölliset tiimipalaverit ja muu päivittäinen keskustelu tiimin jäsenten ja erityisopettajan kanssa koettiin tärkeäksi. Ne mahdollistavat keskustelun, arvioinnin, palautteen antamisen sekä vastaanottamisen, sekä havaintojen jakamisen.

Koulutusten koettiin antavan monella tapaa voimavaroja työhön sekä lisäävän motivaatiota sitä kohtaan; niistä saa jaksamista, puhtia ja intoa, sekä uusia ideoita työhön. Ne koettiin myös omaa ammattitaitoa kehittäväksi ja mahdollisuudeksi päivittää tietojaan. Koulutusten toivottiin olevan tasapuolisesti kaikkien saatavilla, mutta myös henkilökohtaisen kiinnostuneisuuden ja tarpeen huomioimista toivottiin otettavaksi huomioon osallistujista päätettäessä. Koulutusten hyöty koettiin kääntyvän pääläelle, jos niiden ajaksi ei saada sijaista tai jos osallistujat päätetään väärin perustein. Koulutusten tuomat uudet vaatimukset saatettiin kokea toisaalta myös työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Isomat koko talon tai organisaation kehityshankkeet koettiin työssäjaksamista vahvistavaksi, jos niihin ehdittiin rauhassa keskittymään yksi kerrallaan. Myös työn ohjauksen koettiin olevan käytäntö, jonka tulisi olla itsestänselvyys.

### *Henkilökohtaiset strategiat*

Vastaajien kokemista käytännöistä toiseksi eniten korostui henkilökohtaisiin strategioihin liittyvät käytännöt. Työhyvinvointia koettiin tukevan ammattikirjallisuuden lukeminen ja muu omaehtoinen vapaa-ajalla tapahtuva opiskelu, sillä



ne lisäsivät motivaatiota työtä kohtaan. Jotkin vastaajista pyrkivät osallistumaan vain sellaisiin koulutuksiin, joista kokivat olevan itselleen hyötyä. Oma jatkuva ammatillinen kehittyminen oli koettu myös tärkeäksi. Tietoinen työn reflektointi yksin tai kirjoittamalla sekä pedagogisen vastuun kantaminen oli myös tärkeä tapa parantaa omaa työhyvinvointia, omaa ammatillisuuttaan samalla toteuttaen.

#### *Esimiehen toiminta*

Esimiehen toimintaan liittyen vastauksista ilmeni myönteisiä kokemuksia kehityskeskusteluista, joissa on mahdollisuus keskusteluun, arviointiin ja siten kehitykseen. Ne mahdollistavat jokaisen koulutustoiveiden ja -tarpeiden läpikäynnin ja lisäävät samalla esimiehenkin tietoisuutta jokaisen työntekijän koulutuksesta, vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Esimiehen kanssa käyty yhteinen reflektointi työstä ja sen ratkaisuista koettiin myös työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi.

#### *Työyhteisön tuki*

Työyhteisön tuen merkitys näkyi myös vastaajien kokemuksissa. Oman tiimin tuki lisäsi parhaimmillaan intoa omaan työhön, jos se oli avoin ja kokeilunhaluinen uusien ideoita kohtaan. Pedagogisen vastuun kantaminen koettiin myös helpommaksi silloin, kun lastentarhanopettaja koki tiimin tuen olevan hänen toimintansa takana. Toinen lastentarhanopettaja omassa tiimissä mahdollisti pedagoginen vastuun kantamisen yhteisesti.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Varhaiskasvatuksen kuormittavuustekijöistä tiedetään paljon. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lähestyä työhyvinvointia tunnistamalla niitä käytäntöjä, jotka tukevat lastentarhanopettajien työssä jaksamista. Lastentarhanopettajille suunnatun kyselyn tuloksista selvisi, että varhaiskasvatuksessa on runsaasti käytäntöjä, jotka tukevat työhyvinvointia. Osa käytännöistä nousee työstä itsestään, osa on lastentarhanopettajien ja heidän tiimiensä tarkoituksella rakentamia ja osa heidän vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolella.

Tulokset jakaantuivat kuuden eri työhyvinvointitekijän alle. Selvästi suurin osa hyvinvointia vahvistavista käytännöistä liittyi työn organisointiin. Seuraavaksi eniten hyviä käytäntöjä tunnistettiin ilmapiiriin sekä henkilökohtaisiin strategioihin liittyen. Kolmanneksi eniten hyvinvointia vahvistavia käytäntöjä koettiin esimiestoiminnan ja työyhteisön tuen osa-alueilta. Palkkioihin liittyviä käytäntöjä mainittiin yllättävän vähän. Tähän laskettiin kaikki työntekijöiden kertomat käytännöt, joiden merkitystä vastauksissa oli kuvattu sisäisen palkitsevuuden tunteen kokemuksilla. Tämä ei kerro siitä, etteikö varhaiskasvatustyötä koettaisi itsessään palkitsevana, vaan enemmänkin siitä, että palkitsevuuden kokemuksia ei tavoitella tiettyjen käytäntöjen kautta.

Vastauksissa korostuu, että hyvä työn organisointi tukee työhyvinvointia, kun päiväkodin arki on suunniteltua ja mietittyä niin toimintojen, käytäntöjen kuin kasvatusajattelunkin kannalta. Säännölliset palaverit mahdollistavat suunnittelun ja yhteisen keskustelun, mikä on paitsi työn organisoinnin, myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen sekä tiedon jakamisen ja pedagogisen keskustelun kannalta erittäin tärkeää. Säännöllisten yhteisten palaverien järjestämisen mahdollistaminen tulisikin olla hyvin korkealla päiväkotien tärkeyslistalla. Palavereista saatetaan joskus liian helposti tinkiä, mikä heikentää työssä jaksamista kahdella tavalla. Ensinnäkin se heikentää mahdollisuutta edellä mainittui-

hin tiimin keskinäisiin keskusteluihin. Toiseksi niiden puute lisää muun toiminnan ohessa tapahtuvaa neuvottelua, mikä kuormittaa henkilöstöä ja samalla heikentää varhaiskasvatuksen laatua rikkomalla lasten kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta (Karila & Kinos 2010, 288, 294).

Organisointiin liittyy myös strukturoidut toimintamallit eri tilanteisiin. Yhteisesti sovitut käytännöt helpottavat jokaisen työntekijän toimintaa vähentämällä niihin liittyvää ajatustyötä. Viikoittaiset tai kuukausittaiset infokirjeet liittyvät sekä päiväkodin toiminnan organisointiin olemalla osa työn struktuuria, mutta osalle vastaajista niillä oli myös henkilökohtaiseen työstrategiaan liittyvä merkitys; niiden avulla vastaajat kokivat vahvistavansa omaa ammatillisuuttaan tuomalla niissä harjoittamaansa pedagogiikkaa näkyväksi.

Myös muilla strukturoiduilla toimintamalleilla on useita hyötyjä. Esimerkiksi säännöllisesti järjestettävät yhteiset tapahtumat perheiden kanssa toimivat avoimen ilmapiirin rakentajana suhteessa vanhempiin sekä vahvistavat vanhempien osallisuutta päiväkodin toiminnassa. Näin myös lastentarhanopettajan kokema työhyvinvointi lisääntyy, kun vanhempien kokema kiinnostus sekä lasta että varhaiskasvatusta kohtaan kasvaa. Tapahtumat lisäävät myös avoimuutta varhaiskasvatuksen ja perheiden välillä. Avoin ilmapiiri tukee lastentarhanopettajan työhyvinvointia. Kun perheiden ja lasten asiat ovat tiedossa mahdollisimman alusta asti, pystyy lastentarhanopettaja kohdentamaan omaa työtään lapsen kannalta oikeisiin asioihin, mikä samalla vähentää epävarmuuden tunteiden kokemista työssä. Avoin ilmapiiri synnyttää luottamusta, mikä helpottaa vaikeiden asioiden esille ottamista.

Työhyvinvoinnin mahdollistajana esimiehen rooli on merkittävä. Vastauksissa johtajan toivottiin olevan lapsiryhmien arjessa näkyvä, mutta kuitenkin hallinnolliset asiat hyvin hoitava taituri. Toivomus siitä, että esimies olisi läsnä päiväkotien ja ryhmien arjessa on kuitenkin ristiriidassa tämän ajan hajautetun organisaatio-mallin kanssa, jossa yhä useampi päiväkotitoiminta on vailla omassa talossa läsnä olevaa johtajaa (Halttunen 2009,11; Keskinen & Soukainen 2010, 269- 270). Hajautetun organisaation -mallissa tulisikin pohtia työhyvinvoinnin tukemiseksi

sitä, miten johtaja, jolla on useampi päiväkotijohdettavanaan, näkyisi ryhmien arjessa tasapuolisesti.

Hyvä johtaja osoittaa arvostusta ja luottamusta työntekijöiden toimintaa kohtaan. Arvostusta koetaan, kun lastentarhanopettajalla on mahdollisuus tehdä työtään suunnitelmallisesti omaa ammattitaitoaan ja rooliaan vastaavasti. Vastaukset ovat yhteydessä muihin tutkimuksiin. Myös Valkealahti (2012, 79-80), Nakari (2003, 196) ja Innanen (2014, 111-112) ovat tuoneet esiin esimiehen kiinnostuksen ja luottamuksen työntekijöiden tekemää työtä kohtaan sekä antaman mahdollisuuden oman työn suunnitteluun ja ammattitaidon esille tuomiseen lisäävän hyvinvoinnin kokemista työssä.

Nakaran (2003, 138) tutkimuksessa työntekijän voimavaroja lisäsi merkittävästi mahdollisuudet kehittyä omassa työssään ja kehittää sitä. Tämä kävi selvästi ilmi myös tämän tutkimuksen vastauksista, joissa tärkeiksi voimavaroiksi työssä nostettiin mahdollisuudet oman ammatillisuuden kehittämiseen ja arvioimiseen. Erilaisten koulutusten sekä esimiehen kanssa käytävien kehityskeskustelujen merkitys oman työn kehittämiseksi ja arvioinnille ja sitä kautta työn mielekkyyden ja motivaation säilymiselle koettiin tärkeinä. Niikko ja Ugaste (2012, 491) tuovat esiin myös yhteiskunnan muuttumisen entistä moniongelmaisemmaksi, mikä tuo omat haasteensa varhaiskasvatukseen kentälle ja lisää koulutuksen ja ammatillisen tietämyksen lisäämisen merkitystä. Johtajan rooli onkin merkittävä erilaisten koulutusten järjestämisessä ja niiden mahdollistamisessa (Nakari 2003, 196). Johtajan kanssa käytävät keskustelut nähdään myös arvokkaina peilauspintoina oman ammatillisuuden toteutumisessa. Vastausten perusteella työntekijän suhde johtajaan vaikuttaa oman ammatillisuuden kokemiseen, mikä tukee Mikkolan ja Nivalaisen (2009, 68) sekä Karilan (2004, 17-19) ajatuksia johtajan perustavanlaisesta roolista koko päiväkodin rakenteiden määrittelijänä ja perustehtävään keskittymisen ohjaajana ja samalla jokaisen työntekijän osuudesta parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntäen.

Palkkioiden osalta hyvinvointia vahvistavaksi koettiin niin vanhemmilta saatu palaute, kuin lasten kanssa koetut onnistumiset ja vietetty aika. Palautteen antamiseen oli päiväkodissa kiinnitetty huomiota esimerkiksi asiakaskyselyin.

Vanhempien kanssa käytävällä vuoropuhelulla koettiin myös muita ulottuvuuksia. Se lisää perheiden hyvinvointia luottamuksellisen suhteen myötä, lasten hyvinvointia jaetun kasvatuskumppanuuden kautta ja lisäksi työntekijöiden hyvinvointia. Palautteen antaminen liittyi myös vanhempien osallisuuteen päiväkodissa, ja tärkeäksi koettiin kaikenlainen aktiivisuus ylipäätään. Siitä välittyi tunne, että vanhemmat ovat kiinnostuneita päivähoidosta ja lapsestaan, minkä tulkitsimme merkitsevän lastentarhanopettajille vanhempien ajattelua varhaiskasvatuksen tärkeydestä ja arvostuksesta.

Moniammatillinen tiimi on sekä aiempien tutkimusten että tämän kyselyn valossa parhaimmillaan tärkeä voimavara työssä. Tiimi toimi kyselyyn vastanneilla sekä vertaistukena, että vastuun jakajana. Samanlaisia havaintoja on tehty useissa tutkimuksissa (esim. Ng & Sorensen 2008; Nummenmaan ym. 2007; Nakari 2003). Myös työnjaon tasapuolisuus on asia, jonka toteutuessaan koettiin parantavan työhyvinvointia. Sama asia on havaittu myös Nakarin (2003, 127) tutkimuksessa merkittävästi stressiä vähentäväksi. Työyhteisössä piilee myös muita voimavaratekijöitä; vastauksissa kerrottiin avoimen ja keskustelevan työyhteisön olevan tärkeä tuki työssä. Tällainen yhteisö tarkoittaa todennäköisesti myös kehittyvää yhteisöä, joka Pärnän (2012, 185-186) mukaan mahdollistaa oppimisen sekä yksilön että yhteisön tasolla.

Henkilökohtaisia työstrategioita nousi tutkimuksessa jonkun verran esiin. Oman opiskelun lisäksi positiivisuuden ylläpitäminen vuorovaikutustilanteissa koettiin omaa työhyvinvointia vahvistavaksi. Myös Innasen (2014, 111-112) mukaan tällaisella henkilökohtaisella työstrategialla voi tutkitusti vaikuttaa omaan koettuun työhyvinvointiin. Lisäksi oma myönteisyys liittyy vuorovaikutustilanteiden ammatilliseen hoitamiseen. Hyvällä vuorovaikutuksella vaikutetaan ilmapiiriin sekä työyhteisön sisällä että vanhempien kanssa (Karila & Kinos 2010, 290). Ilmapiiri onkin yksittäisistä asioista suurin työhyvinvointia selittävä tekijä; hyvän ilmapiirin ansiosta hyvinvoiva yksilö on osa koko yhteisön yleistä työhyvinvointia (Ojala & Ahonen 2003; 28). Hyvä, lasta arvostava vuorovaikutus tukee

henkilökunnan oman hyvinvoinnin lisäksi myös lapsen hyvinvointia, ja se kuuluu myös olennaisena osana laadukkaaseen varhaiskasvatukseen (Harrison 1996 Karilan 2002, 284 mukaan; Reunamo & Nurmi 2014, 201; Mikkola ym. 2009, 33).

Tämän tutkimuksen tulokset kertovat yhtäläisyyksistä yleisten työhyvinvointia käsittelevien tutkimusten ja varhaiskasvatuksen lastentarhanopettajien kokemusten välillä. Lastentarhanopettajat nostavat esiin monia varhaiskasvatuksen käytäntöjä, joita he ovat kokeneet omaa työssä jaksamista ja työhyvinvointia vahvistavaksi. Kokemukset ovat subjektiivisia, mutta useimmat niistä toistuivat hyvin samantlaisina vastauksissa. Myös työhyvinvointi itsessään on subjektiivinen kokemus. Tutkimuksen merkityksellisyyttä lisää myönteinen lähestymistapa. Positiivisen psykologian keinot voivat olla työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta hedelmällisempää, kuin kielteisiin seikkoihin keskittyminen (Hakanen 2005, 29). Erityistä tuloksissa on myös sen huomioiminen, että yksittäiset käytännöt vaikuttavat myönteisesti usein moneen työhyvinvointitekijään samanaikaisesti.

Tällä tutkimuksella on koottu kokemuksia työhyvinvointia tukevista käytännöistä yhteen. Huomioimalla tutkimuksen tuloksia, voidaan parantaa työhyvinvoinnin kehittävää otetta laajemminkin varhaiskasvatuksen kentällä. Työhyvinvoinnin kehittäminen varhaiskasvatuksessa tämän tutkimuksen avulla voi olla suoraan mallin ottamista hyvistä käytännöistä, tai sitten niihin liitettyjen työhyvinvointitekijöiden toteutumisen ja kehittämisen tarkastelua omassa toimintaympäristössä. Yksittäisen vastaajan kannalta voimaannuttavaa voi olla myös pelkästään jo tutkimukseen osallistuminen. Tarkastelemalla omaa työtään myönteisessä valossa ja huomioimalla sen työssä jaksamista tuottavia ja tukevia asioita, voi kokemus omasta työstä parantua jo itsessään. Toisaalta tutkimukseen saattoi osallistua herkemmin ne lastentarhanopettajat, jotka tunnistivat helposti myönteisiä asioita työstään. Kielteisemmin ja vähän työhyvinvointia tukevia käytäntöjä tunnistavat saattoivat kokea tutkimuksen aiheen epämieliseksi ja jättää siksi siihen osallistumatta. Positiivisia työstrategioita on kuitenkin mahdollisuus kehittää työyhteisön sisällä ja niillä on merkittävä yhteys työhyvinvoinnin

kokemiseen (Innanen 2014; 110-112.) Ajatuksena mielenkiintoinen olisikin työhyvinvoinnin kehittäminen positiivisen psykologian menetelmin niin, että työyhteisöissä lähestyttäisiin aihetta yhteisesti hyviä käytäntöjä esiin nostaen, jolloin siitä hyötyisivät myös muut, kuin jo valmiiksi toimiviin asioihin huomiota kiinnittävät henkilöt.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia käytäntöjä lastentarhanopettajat kokevat omaa työhyvinvointiaan tukevaksi. Tulosten mukaan työn organisointiin liittyvät tekijät ovat merkittävien työhyvinvointia tukeva kokonaisuus.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset

Lomakekysely on haastava tiedonkeruumenetelmä. Kysymykset on muotoiltava mahdollisimman tarkasti ja ymmärrettävästi, koska vastaajalla ei ole mahdollisuutta tarkentaviin kysymyksiin. Koevastaajien avulla varmistettiin kysymysten selkeys. Tästä huolimatta hyvien käytäntöjen kokemusten syvimmän olemuksen tavoittaminen lomakehaastattelumenetelmällä ei ole paras mahdollinen. Tällä tutkimustavalla saavutettiin kuitenkin kattava kuva hyviksi koetuista käytännöistä ja niiden merkityksestä.

Aluksi tutkimus oli tarkoitus keskittää Jyväskylän alueen päiväkoteihin, mutta pienen vastausprosentin vuoksi otanta laajennettiin Facebookin Päiväkotien ideapankki-ryhmään, jossa vastaajia oli ympäri Suomen. Facebookin käyttö otanta-menetelmänä asettaa omat epäluotettavuustekijät vastaajien valikoituvuudelle, mutta toisaalta laajemmalla otannalla saatiin tietoa hyviksi koetuista käytännöistä kattavammin, ja myös sellaisista käytännöistä jotka eivät ole esimerkiksi Jyväskylän alueella käytössä. Vertailtaessa vastauksia ensimmäisen ja laajemmin toteutetun otannan välillä, ei niissä havaittu eroa. Tämä tukee tutkimuksen toteutustavan luotettavuutta.

Nyt kun tällä tutkimuksella selvitettiin millaiset käytännöt tukevat työhyvinvointia varhaiskasvatuksen kentällä, olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe siinä, miten hyvinvointia tukevat käytännöt toteutuvat eri päiväkodeissa. Myös aiheen

syvempi tarkastelu haastatteluin voisi tuoda lisää ymmärrystä yksilön työhyvinvoinnin kokemuksista. Työterveyslaitos (2016) esittääkin työyhteisön sisäisten voimavarojen paremman tunnistamisen ja käyttöönoton olevan merkittävä työhyvinvointia parantava menetelmä. Erilaiset positiivisen psykologian työhyvinvointia kehittävät menetelmät varhaiskasvatuksessa olisivat mielenkiintoisia tutkimuskohteita jatkossa.



## LÄHTEET

- Ahonen, L. 2015. Varhaiskasvattajan toiminta päiväkodin haastavissa kasvatustilanteissa. Tampere: Tampere University Press.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in education, psychology and social research 375
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. T-Print. Hyvinkää.
- Innanen, H. 2014. Occupational Well-being. The Role of Areas of Worklife and Achievement and Social Strategies. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Karhu, R. 2010. Työn ilo. Lastentarhanopettajien huippukokemukset työhyvinvointia rakentamassa. Varhaiskasvatustieteen pro-gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Karila, K. 2002. Moniammatillisuus ja päiväkotitoiminnan suunnittelun perusteita. Teoksessa A. Helenius, K. Karila., H. Munter., P. Mäntynen & H. Siren-Tiusanen (Toim.). 2001. Pienet päivähoitossa. Alle kolmivuotiaiden lasten varhaiskasvatuksen perusteita. Juva: WSOY.
- Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Teoksessa Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliitto, 16- 19.
- Karila, K. & Kinos, J. 2010. Päivä lastentarhanopettajana- mistä varhaiskasvatuksen ammatillisuudesta on oikein kyse. Teoksessa R. Korhonen, M-L. Rönkkö, & J. Aerila (toim.) Pienet oppimassa. Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen. Turku. Uniprint.
- Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Työsuojelurahaston hanke. 108267. Loppuraportti. [https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE\\_4301.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE_4301.pdf). Luettu 28. 4. 2016.

- Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotii. Helsinki.WSOY.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. 2011. Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. WSOYpro OY.
- Keskinen, S. & Soukainen, U. 2010. Päivähoidon työntekijöiden käsityksiä hajautettuun organisaatioon siirtymisestä. Teoksessa R. Kohonen, M-L. Rönkkö, & J. Aerila (toim.) Pienet oppimassa. Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen. Turku. Uniprint.
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T.E. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere. Juvenes Print.
- Koskinen, S.,Lundqvist, A., ja Ristiluoma, N. (toim.) Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. RAPORTTI 68/2011.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068\\_2012\\_netti.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_netti.pdf?sequence=1)
- Lastentarha 2/2009, 24-25. Kehittämistyöstä vitamiinia arkeen.
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY, 64-81.
- Mikkola, P & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään – näkökulmia 2010- luvun varhaiskasvatukseen. Pedatieto.
- Mäkikangas, A. 2007. Personality, well-being and job resources: From negative paradigm towards positive psychology. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social research. 320. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.
- Nakar, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Niikko, A & Ugaste, A. 2012. Conceptions of Finnish and Estonian Pre-school Teachers' Goals in Their Pedagogical Work. Scandinavian Journal of Educational Research. Vol. 56, No. 5, 481-495
- Notkola, V. 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki, Kirjapaino Snellman.
- Ng, T. W. H. & Kelly L. Sorensen. 2008. Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes. Group and Organization Management, 33(3), 243-68

- Nummenmaa, A. R. & Karila, K. & Joensuu, Maija & Rönholm Riikka 2007. Yhteisöllinen suunnittelu varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Opettaja 40/2010, 26-28. Kiimingin malli antaa esimiehille aikaa keskittyä pedagogiseen johtamiseen.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY
- Oulasmaa, M. & Riihonen, R. 2013. Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods. Thousand Oaks (Ca): Sage.
- Pekkarinen, Laura. 2013. Päiväkodin kasvatushenkilöstön työhyvinvointi: Työn voimavarat ja kuormittavuustekijät. Varhaiskasvatustieteen pro-gradututkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Turun Yliopisto.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita
- Reunamo, J. 2007. Tasapainoinen varhaiskasvatus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Reunamo, J & Nurmi, H. 2014. Lasten valintojen merkitys. Teoksessa J. Reunamo (toim.) Varhaiskasvatuksen kehittäminen. Jyväskylä. Bookwell, (Juva).
- Reunamo, J & Joronen, V. 2014. Ohjaava palaute kehittämistoiminnan tukena. Teoksessa J. Reunamo (toim.) Varhaiskasvatuksen kehittäminen. Jyväskylä. Bookwell, (Juva).
- Reunamo, J & Kivistö, M. 2014. Roolileikki ja draamakasvatus. Teoksessa J. Reunamo. (toim.) Varhaiskasvatuksen kehittäminen. Jyväskylä. Bookwell, (Juva).
- Seinä, S. & Helander, J. 2007. Tiimeistä työpareiksi. Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja, ISSN 1759-4266; 3/2007.

- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio, A & Tjäder, T. Työ murroksessa (toim.).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa. Tammi.
- Työterveyslaitos. 2002. Työntekijöiden työhyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: Tutkittua tietoa ja haasteita. Toim. Vahera, J., Kivimäki, M., Virtanen P. Helsinki
- Työterveyslaitos. 2016. Työn imu. Päivitetty 26.01.2016.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx).  
Viitattu 11.4.2016.
- Valkealahti, T. 2012. Työhyvinvointi päiväkotityöntekijän jaksamisen perustana. Pro gradu- tutkielma. Vaasan Yliopisto.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005. STAKES 2005.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatus-suunnitelmanperusteet.pdf?sequence=1>. Viitattu 29.4.2016.
- Salovaara, R. & Honkonen, T. 2013. Voi hyvin opettaja! Jyväskylä: PS-kustannus.
- VKK-metro. Varhaiskasvatuksen kehittämissyksikkö. Lapsen ja vanhempien osallisuus ja varhainen tuki.  
[http://www.socca.fi/kehittaminen/varhaiskasvatus\\_vkk-metro/aiempaa\\_kehittamista/lapsen\\_ja\\_vanhempien\\_osallisuus](http://www.socca.fi/kehittaminen/varhaiskasvatus_vkk-metro/aiempaa_kehittamista/lapsen_ja_vanhempien_osallisuus). Viitattu 1.5.2016.

## LIITTEET

### Liite 1. Saate päiväkodinjohtajille

Hyvä päiväkodinjohtaja!

7.3.2016

Olemme kaksi kolmannen vuoden lastentarhanopettajaopiskelijaa Jyväskylän yliopistosta ja teemme kandidaatin tutkielmamme aiheesta

“Lastentarhanopettajien työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa työkäytäntöjen näkökulmasta tarkasteltuna”. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sellaisia varhaiskasvatuksen käytäntöjä, jotka tukevat lastentarhanopettajan työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointi ja työssäjaksaminen ovat ajankohtaisia ja tärkeitä aiheita yhteiskunnallisesti haastavassa tilanteessa. Varhaiskasvatuspalveluita koskettaa erityisesti ryhmäkokojen kasvattaminen sekä subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaaminen. Haasteena on työntekijöiden työssäjaksaminen ja työhyvinvointi. Tutkimuksen kautta mahdollistetaan hyvien käytäntöjen entistä parempi tunnistaminen ja käytäntöön leviäminen työhyvinvoinnin tukemiseksi sekä edellä esitettyihin haasteisiin vastaamiseksi.

Toivomme teidän välittävän kyselyn päiväkotinne lastentarhanopettajille tutkimuksen merkityksellisyyttä painottaen. Aktiivisen vastaamisen kautta meillä on mahdollisuus koota yhteen sellaisia varhaiskasvatuspalveluiden hyviä käytäntöjä, jotka tukevat lastentarhanopettajien työssäjaksamista ja työhyvinvointia.

Tutkimusraportti toimitetaan tutkimuspäiväkodeille ja kohdennetaan päiväkodin johtajille. Tämän kautta teillä on mahdollisuus hyödyntää tuloksia päiväkodin toiminnan kehittämisessä.

Tutkimus toteutetaan Jyväskylän alueella. Sähköiseen kyselyyn vastataan nimettömänä, eikä vastaajat tai päiväkodit ole tunnistettavissa.

Kyselyyn vastaamiseen on varattu aikaa kaksi viikkoa, eli 21.3. 2016 asti.

Ystävällisin terveisin,

Annamari Koponen, [annamari.h.koponen@student.jyu.fi](mailto:annamari.h.koponen@student.jyu.fi) p.0503464944

Tiina Silvonen, [tijoontt@student.jyu.fi](mailto:tijoontt@student.jyu.fi) p.0504012748

## Liite 2. Saate lastentarhanopettajille

Hei hyvä lastentarhanopettaja!

7.3.2016

Olemme kaksi kolmannen vuoden lastentarhanopettajaopiskelijaa Jyväskylän yliopistosta ja teemme kandidaatin tutkielmaamme aiheesta

“Lastentarhanopettajien työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa työkäytäntöjen näkökulmasta tarkasteltuna”.

Varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointi ja työssäjaksaminen ovat ajankohtaisia ja tärkeitä aiheita yhteiskunnallisesti haastavassa tilanteessa. Varhaiskasvatuspalveluita koskettaa erityisesti ryhmäkokojen kasvattaminen sekä subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaaminen. Haasteena on työntekijöiden työssäjaksaminen ja työhyvinvointi.

Tavoitteena on selvittää sellaisia varhaiskasvatuksen käytäntöjä, jotka tukevat lastentarhanopettajan työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tuloksien avulla mahdollistetaan hyvien käytäntöjen entistä parempi tunnistaminen ja käytäntöön leviäminen työhyvinvoinnin tukemiseksi sekä edellä esitettyihin haasteisiin vastaamiseksi.

Sinulla on tärkeää tietoa varhaiskasvatuksen työhyvinvointia tukevista käytännöistä ja toivommekin, että löytäisit hetken aikaa kyselyymme vastaamiseen.

Tutkimuksen tulokset julkaistaan tutkimuspäiväkodeille. Osallistumalla kyselyymme sinulla on arvokas tilaisuus olla vaikuttamassa tutkimuksen tuloksiin ja päästä hyödyntämään niitä omassa työssäsi työhyvinvointiasi vahvistaen.

Tutkimus toteutetaan Jyväskylän alueella. Sähköiseen kyselyyn vastataan nimettömänä, eikä vastaajat tai päiväkodit ole tunnistettavissa. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-20 minuuttia vastaajasta riippuen.

Kyselyyn vastaamiseen on varattu aikaa kaksi viikkoa, eli 21.3. 2016 asti.

Vastaamalla vaikutat!

Ystävällisin terveisin: Annamari Koponen & Tiina Silvonen

### Liite 3. Kyselylomake

Alla on listattu lastentarhanopettajan työn osa-alueita. Kuvaa niihin liittyen sellaisia käytäntöjä, joita koet työssäjaksamistasi tai työhyvinvointiasi vahvistaviksi. Perustele myös vastauksesi. Käytännöt voivat liittyä pieneen yksittäiseen asiaan tai laajempiin kokonaisuuksiin.

1. Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perheiden kanssa liittyvät käytännöt, jotka koet työhyvinvointiasi vahvistavaksi? Perustele vastauksesi.

2. Päiväkodin sisäiseen yhteistyöhön liittyvät käytännöt (esim. tiimin toimintaan, työnjakoon, tai johtajuuteen liittyvät käytännöt ym.), jotka koet työhyvinvointiasi vahvistavaksi? Perustele vastauksesi.

3. Toimintaan tai työskentelyyn lapsiryhmässä liittyvät käytännöt (esim. arjen pedagogiikkaan, toimintamuotoihin tai päivärytmiin liittyvät käytännöt ym.), jotka koet työhyvinvointiasi vahvistavaksi? Perustele vastauksesi.

4. Oman ammatillisuuden toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyvät käytännöt (esim. pedagogiseen vastuuseen, reflektointiin tai koulutukseen liittyviin käytäntöihin ym.), jotka koet työhyvinvointiasi vahvistavaksi? Perustele vastauksesi.

Lisää vielä taustatietoja työstäsi:

5. Päiväkodin koko (lasten lukumäärä, noin)

6. Lapsiryhmäsi koko ja ikäjakauma

7. Koulutustaustasi

8. Alan työkokemuksesi vuosina

Kiitos vastauksistasi!



#### Liite 4. Hyvät käytännöt työhyvinvointitekijöiden mukaan koottuna

TYÖN ORGANISOINTI				
Päivittäiset kohtaamiset vanhempien kanssa	Työvuorojen vaihtelevuus	Tiedotus koteihin: Viikkokirjeet Tenavanetti Facebook	Henkilökunnan yhtenäinen linja tiedotuskäytännöissä	Kaksi lastentarhanopettajaa samassa tiimissä jakamassa pedagogisen vastuun
Strukturoidut toimintamallit päiväkodin aloitukseen ym. tapahtumiin	Henkilökunnan yhtenäinen linja kasvatuskäytännöissä	Vanhempien mahdollisuus palautteen antoon	Omahoitajuus	Työnohjausmahdollisuus
Lapsilistan täyttäminen päivän aikana	Perheiden yksilöllisyyden huomioiminen esim. lapsen päivästä kerrottaessa	Selkeä työnjako	Selkeät toimenkuvat	Tilojen tarkoituksenmukainen käyttö
Jokaisen osaamisen, koulutuksen ja kiinnostuksen huomioiminen työnjaossa	Lastentarhanopettajan pedagogisen suunnittelun ja vastuun selkeys työnkuvassa	Lastentarhanopettaja aina välivuorossa, jolloin lapsia eniten paikalla	Koko päiväkodin yhteinen pedagoginen linja	Pienryhmätoiminta
Yhteiset arvot ja tieto toiminnan tavoitteista	Selkeä arjen rytmitys ja siinä tarvittaessa joustaminen, sekä hoputuksen välttäminen	Tiimisopimus	Rauhalliset mietityt siirtymät	Toimivaan arjen pedagogiikkaan satsaaminen
"Hyvä päivä tiimille"-käytäntö	Päivälepoaika	Ulkoilu	Nukkarivuorossa olevalle omien asioiden tekemisen salliminen	Pedagogiikan tasapuolinen toteutuminen lapsille

<b>ILMAPIIRI</b>				
Avoin, aito ja ammattimainen tapa kohdata vanhemmat	Luottamuksen rakentaminen vanhempiin	Myönteisen ilmapiirin rakentaminen; lapsen onnistumisista kertominen vanhemmille	Päiväkodin tapahtumat perheille	Toisen työn arvostus
Huumori	Työssä itsensä likoon laittaminen ja heittäytyminen	Laadukas, lasta arvostava ja kunnioittava vuorovaikutus	Henkilökunnan välinen hyvä yhteishenki ja joustavuus	Kiireen tunnun välttäminen

<b>HENKILÖKOHTAISET STRATEGIAT</b>				
Oman myönteisen suhtautumisen säilyttäminen eri tilanteissa	Viikkotiedotteissa pedagogiikan näkyväksi tekeminen vanhemmille	Oma-aloitteisuus	Kyky toimia jokaisen aikuisen ja lapsen kanssa	Vastuunkanto
Arjen käytäntöjen suunnittelu kaikkia palvelevaksi	Lasten kanssa tapahtuvaan laadukkaaseen vuorovaikutukseen panostaminen	Lasten saavutuksista iloitseminen	Ammattikirjallisuuden lukeminen	Omaehtoinen opiskelu
Itselle hyödyllisiin koulutuksiin osallistuminen	Jatkuva henkilökohtaisen ammatillisuuden kehittymisen ylläpito	Työn reflektointi mieltien, keskustellen tai kirjoittamalla	Pedagogisen vastuun kantaminen	

<b>ESIMIEHEN TOIMINTA</b>				
Hyvät johtaja-alaissuhteet	Esimiehen luottamuksellisen suhtautuminen alaisiin	Sekä hallinnollinen, että pedagoginen johtaminen	Esimiehen näkyvyys arjessa	Lastentarhanopettajan suunnitteluajan huomioiminen työajassa
Vastuunkanto epäkohtiin puuttumisessa	Kannustaa työyhteisöä olemaan kehittyvä, auttavainen, yhteistyökykyinen, joustava ja pedagoginen, samalla tukee oppivaa työyhteisöä.	Kehityskeskustelut, sekä niissä: - keskustelun kautta kehittymisen ja arvioinnin tarkastelu - henkilökunnan koulutustarpeiden tunnistaminen	Yhteinen reflektointi henkilökunnan kanssa työstä ja siinä tehdyistä ratkaisuista	

<b>PALKKIOT</b>		
Lasten oppiminen ja kehittyminen	Lapsille mieluisan toiminnan suunnittelu	Vanhempien palaute

<b>TYÖYHTEISÖN TUKI</b>				
Talon palaverit	Tiimipalaverit	Tyhy-päivät	Työillat	Suunnittelupäivät
Yhteiset kahvitauot	Tiimin yhteiset linjaukset ja niistä kiinni pitäminen, sekä tarpeen mukaan niistä joustaminen	Opettajien pedakokoukset	Koulutukset	Kehitys- ja kasvatust keskustelut
Avoin ja luottamuksellinen suhde tiimin sisällä	Tasapuolinen työnjako ja joustavuus tiimin sisällä, toisten auttaminen	Yhteinen toiminnan-suunnittelu	Avoin ja kokeilunhaluinen tiimi lisää innostusta työtä kohtaan	Koko tiimin tuki pedagogisen vastuun kantamisen taustalla