

**Päiväkodin tiimipalaverit vuorovaikutuksellisinä neuvot-  
telutilanteina: aineistoperustainen teoria kehitymisestä  
varhaiskasvatuksessa**

Katja Määttä

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Kevätlukukausi 2019  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Määttänen, Katja. 2019. Päiväkodin tiimipalaverit vuorovaikutuksellisinä neuvottelutilanteina: aineistoperustainen teoria kehittämisestä varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 95 sivua.**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten päiväkotien tiimipalaverit tukevat päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista ja varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä. Tavoitteena oli luoda aineistoperustainen teoria, joka kuvaa päiväkodin tiimipalavereissa tapahtuvaa kehittymistä.

Tutkimusaineisto koostui kuudesta varhaiskasvatuksen opettajan yksilöhaastattelusta. Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin grounded theory -tutkimusmetodia hyödyntäen.

Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisessa kehittämisessä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamisessa keskeisimmäksi ilmiöksi havaittiin päiväkodin tiimipalavereissa käytävät vuorovaikutukselliset neuvottelutilanteet. Tiimipalaverien neuvottelutilanteiden kautta tavoiteltiin jaettua ymmärrystä, mikä edesauttoi tiimin jäseniä asettamaan yhteisiä tavoitteita toiminnalleen sekä sopimaan niistä toimintatavoista, jotka vastasivat tiimin käsitystä hyvästä ja laadukkaasta varhaiskasvatuksesta. Ammatillista kehittymistä sekä toimintakulttuurin uusintamista päädyttiin tarkastelemaan yhteisöllisen oppimisen sekä sosiaalisen näkökulman kautta, sillä keskustelut ja vuorovaikutuksellisuus olivat erottamaton osa kasvattajayhteisön toimintaa päiväkodin tiimipalaverissa. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmat kulkivatkin tässä tutkimuksessa rinnakkain, toisiaan tukien.

Tämän tutkimuksen aineistoperustainen teoria toi tiimipalaverien tarkasteluun näkökulman, joka korosti vuorovaikutuksellisten neuvotteluiden merkitystä varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisessa kehittämisessä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamisessa. Tiimipalaverineuvotteluissa vallitsevan yhteisyyden tunteen myötä tiimipalavereissa tehdyt suunnitelmat, tavoitteet ja sopimukset edistivät varhaiskasvatuksen laatua päiväkodissa. Reflektivoivaa keskustelua ja neuvottelua pidettiin myös merkityksellisenä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamisessa sekä varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittämisessä. Viikoittaisia tiimipalavereita pidettiin tärkeinä päiväkodin varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin pohtimisen sekä uusintamisen paikkoina.

Asiasanat: tiimipalaverit, varhaiskasvatus, ammatillinen kehittyminen, toimintakulttuuri, uusintaminen, neuvottelut, grounded theory

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimusotteena grounded theory.....	6
1.2	Esiymmärrykseni tutkimuksen taustalla.....	7
1.3	Tutkimuksen keskeiset lähtökohdat.....	9
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>12</b>
2.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys.....	13
2.2	Tutkittavat ja tutkimusaineisto.....	14
2.3	Aineiston käsittely grounded theory -tutkimusmetodin kautta.....	15
<b>3</b>	<b>TUTKITTAVAN ILMIÖN KONKRETISOITUMINEN.....</b>	<b>21</b>
3.1	Tiimipalaverit vuorovaikutuksellisina neuvottelutilanteina.....	21
3.1.1	Pyrkimys yhteiseen ymmärrykseen.....	23
3.1.2	Tiimin ilmapiiri.....	24
3.2	Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittyminen neuvotteluprosessin kautta.....	27
3.3	Päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen.....	29
3.3.1	Toimintakulttuurin uusintamisen edellytykset.....	33
3.3.2	Toimintakulttuurin uusintaminen ja yhdessä oppiminen.....	36
3.4	Tavoitteena uusien toimintatapojen juurruttaminen.....	37
3.5	Tutkimuksen aineistoperustainen teoria.....	40
<b>4</b>	<b>TEOREETTINEN INTEGRAATIO.....</b>	<b>42</b>
4.1	Teoreettisen viitekehyksen keskustelukumppanit.....	43
4.2	Näkökulmia tiimissä oppimiseen ja kehittymiseen.....	44
4.2.1	Yhteisöllinen oppiminen.....	44

4.2.2	Vuorovaikutus ja dialogisuus.....	45
4.3	Tiimipalaverin kehittymissykli .....	47
4.3.1	Kokemusten ja havaintojen jakaminen.....	48
4.3.2	Yhteinen reflektointi.....	50
4.3.3	Toiminnan periaatteista, tavoitteista ja pelisäännöistä sopiminen .....	52
4.3.4	Yhteisten sopimusten mukaan toimiminen ja arviointi .....	53
4.3.5	Uuden toimintatavan juurruttaminen .....	54
4.4	Päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen.....	55
4.5	Tavoitteena hyvä lapsuus ja laadukas varhaiskasvatus.....	57
4.5.1	Laatu varhaiskasvatuksessa.....	58
4.5.2	Pedagogiikan johtaminen .....	59
<b>5</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>62</b>
5.1	Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	62
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	65
<b>6</b>	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>71</b>
<b>7</b>	<b>LIITTEET .....</b>	<b>74</b>

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatustoiminnan kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi, jota toteutetaan arvioinnin, suunnittelun sekä käytännön toteutuksen muodostamassa syklissä. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (2018) on varhaiskasvatukselta ohjaava asiakirja, joka määrittelee lähtökohdat sekä tavoitteet varhaiskasvatuksen toiminnalle. Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman (2018) lisäksi varhaiskasvatuksen kehittämistä ohjaa varhaiskasvatustalaki (2018) sekä kuntakohtaiset ja päivähoitoyksikkökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat. Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman (2018) uudistuksen myötä toiminnan kehittäminen on ajankohtaista. Varhaiskasvatuksen laadun näkökulmasta kehittämisellä pyritään laadun parantamisen lisäksi edistämään lasten välistä yhdenvertaista kasvua, kehitystä ja oppimista. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) mukaan varhaiskasvatuksen laadun arviointia haastavat esimerkiksi varhaiskasvatuksen henkilöstörakenteen tai oppimisympäristöjen erilaisuudet. (Vlasov, Salminen, Repo, Karila, Kinnunen, Mattila, Nukarinen, Parrila & Sulonen 2018, 14.) Varhaiskasvatuksen laatu on sidoksissa monein tekijöihin ja voi vaihdella paikkakuntien sekä päivähoitoyksiköiden välillä. Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman (2018) uudistukset sekä toiminnan arvioinnin velvoittavuus (varhaiskasvatustalaki 2018) haastavat erityisesti päiväkotien henkilöstöä tarkastelemaan toimintaansa niin yksilöllisellä kuin yhteisöllisellä tasolla reflektoiden toimintaansa kehittävällä otteella.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä ovat päiväkotien tiimipalaverit, jotka päiväkoteihin vakiintuneina toimintakäytäntöinä luovat mahdollistavat ja luovat rakenteet jatkuvalla päiväkodin toimintakulttuurin uusintamiselle sekä varhaiskasvatuksen opettajan ammatilliselle kehitymiselle. Nämä puolestaan vaikuttavat osaltaan varhaiskasvatuksen laatuun päiväkodissa. Tutkimuksen tavoitteena on luoda grounded theory -tutkimusmetodin mukaisesti, varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä päiväkodin tiimipalaverien kontekstissa kuvaava aineistoperustainen teoria. Tutkimusaineisto koostuu kuuden varhaiskasvatuksen opettajan haastattelusta

Viikoittain pidettävät tiimipalaverit ovat päiväkodin arjen keskellä usein ainoita hetkiä, jolloin tiimin jäsenet voivat keskustella keskeytyksettä ja ilman lasten läsnäoloa. Tiimipalavereiden ollessa päiväkodin arjen toimintaan vakiintuneita käytäntöjä, on tärkeää tarkastella tiimipalaverien merkitystä varhaiskasvatuksen laadun ja kehittämisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä ovat varhaiskasvatuksen opettajan ammatillinen kehittyminen sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen tiimipalaverissa. Tiimipalaveriin keskittyvä tutkimus tarjoaa monipuolisempaa tutkimukseen perustuvaa tietoa päiväkotien tiimipalaverikäytäntöjen arviointiin ja kehittämiseen myös jatkossa.

Tutkimus rakentuu grounded theory -tutkimusmetodin ohjaamana siten, että johdannossa kuvaan keskeisimmät tutkimuksen metodologiset lähtökohdat ja keskeisimmät termit osana esiyymmärrystäni tutkimukseni aihepiiristä. Luvussa 2 esittelen tutkimuskysymykset ja kuvaan, miten grounded theory -tutkimusmetodi ohjasi tutkimuksen etenemistä sen eri vaiheissa. Tutkimuksen tulokset olen tiivistänyt lukuun 3, jossa kuvaan tutkittavan ilmiön konkretisoinnista. Luvun lopussa kuvaan vielä tutkimuksen aineistoperustaisen teorian, jossa tiimipalaverien vuorovaikutukselliset neuvottelutilanteet muodostavat perustan päiväkodin tiimipalavereissa tapahtuvalle varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittymiselle sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamiselle. Tämän jälkeen luvussa 5 liitän saamani tutkimustulokset osaksi teoreettista keskustelua, peilaten saatuja tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. Luvun 6 pohdinnassa luon katsauksen vielä tutkimustulosten arviointiin, pohdin tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta. Lopuksi kuvaan tutkimuksen johtopäätökset.

## **1.1 Tutkimusotteena grounded theory**

Grounded theory pohjautuu Glaserin ja Straussin (1967) kehittämään laadulliseen tutkimusmenetelmään, jossa tavoitteena on muodostaa aineiston pohjalta teoria, joka selittää tutkittavaa ilmiötä. Ideaalitulanteessa menetelmällä saavutetaan tilanne, jossa aineisto ikään kuin kertoo tutkijalle mitä se pitää sisällään.

(Metsämuuronen 2011, 223.) Tutkimusaineisto kerätään tutkimuksen alkuvaiheessa ja aineistoperustainen teoria tuotetaan aineistoa analysoidessa. (Charmaz 2014.) Tässä tutkimuksessa luodaan aineistoperustainen teoria, joka kuvaa ja selittää varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista tiimipalavereissa. (Charmaz 2014, 344.) Tutkijan tulee olla jokaisessa tutkimuksen vaiheessa tietoinen filosofisten näkemystensä, oletustensa sekä aikaisemman tietonsa vaikutuksesta, sillä nämä ohjaavat tutkijan työtä kysymyksenasettelusta alkaen. Tutkijan filosofiset näkemykset ohjaavat myös niitä mekanismeja, joiden kautta hän lähtee etsimään vastausta tutkimuskysymyksiinsä. (Birks & Mills, 2015.)

Keskeistä grounded theory -tutkimuksessa on, että aineistosta pyritään tunnistamaan yläkategoria tai konsepti, jonka kautta kuvataan tutkimuksen keskeisintä löydöstä. Tämän koko ilmiön kattavan yläkategorian ympärille löytyy usein myös tarkentavia alakategorioita. (Birks & Mills 2015, 97.) Tutkimuksen yläkäsitteiden tulee olla tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja ja toimivia (Metsämuuronen 2011, 223).

## 1.2 Esiymmärryksen tutkimuksen taustalla

Grounded theory -tutkimuksessa tutkimusaihetta tulee lähestyä teoreettisella sensitiivisyydellä. Tämä merkitsee sitä, että tutkijan tulee tiedostaa esiymmärryksensä taustalla vaikuttavat teoriat, kokemukset sekä asenteet. Näin toimiessaan tutkija voi paremmin vaientaa myös esiymmärryksensä äänen perehtyessään tutkimusaineistoonsa ja sen analysointiin. (Birks & Mills 2015, 20–21.) Kuvataan seuraavaksi ne lähtökohdat ja käsitykset, joista käsin lähestyn tutkimusaihettani: kehittymistä päiväkotien tiimipalavereissa. Esiymmärryksen näkyväksi tekeminen tutkimuksessa merkitsee lukijalle sitä, että halutessaan hän voi paremmin peilata myös omaa ymmärrystään ja käsityksiään tutkijan esittämiin ajatuksiin, oletuksiin ja johtopäätöksiin (Birks & Mills 2015, 20–21). Tämä antaa lukijalle mahdollisuuden tarkastella kriittisesti myös tutkimuksen aineistolähtöistä teoriaa.

Tutkimuksen keskittyessä tiimipalaverikontekstiin, ymmärrän yhteisön olevan merkityksellinen niin yksilöllisissä oppimisprosesseissa kuin kasvatusyhteisön oppimisessa. Toimintakulttuurin uusintamisen puolestaan ajattelen edellyttävän työyhteisön oppimista ja kehittymistä. Venninen (2007, 24) kuvaa päiväkodissa toimivien tiimien muodostavan käytäntöyhteisöjä, joiden kautta luodaan merkityksellisimmät puitteet ryhmän aikuisten sekä lasten toiminnalle ja oppimiselle. Myös Karila (2006) näkee päivähoidossa tapahtuvan kasvatuksen olevan olemukseltaan yhteisössä syntynyttä kulttuurista sosiaalista toimintaa, jonka kautta synnytetään, uusinnetaan ja uudistetaan toimintakulttuuria. Koen luontevaksi lähestyä tiimipalavereissa tapahtuvaa kehittymistä yhteisöllisen oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta käsin (Wenger 1998).

Ajattelen todellisen kehittämistyön perustan löytyvän varhaiskasvattajan henkilökohtaisesta motivaatiosta, sekä siitä arkisesta yhteisestä toiminnasta - tiimityöstä, jossa varhaiskasvatusta toteutetaan. Mikäli varhaiskasvattaja kokee asioiden olevan hyvin, ajattelen, ettei hän tällöin voi motivoitua pelkästään ulkoapäin ohjattuun työn kehittämiseen. Kokemukseni mukaan päiväkodin työyhteisöissä ja tiimeissä huomio keskittyy usein työn ulkoisiin puitteisiin, kuten riittämättömiin tiloihin, haastavaan lapsiryhmään, päiväkodin materiaaleihin tai toiminnan resursseihin. Tiimipalavereissa käytetään toisinaan paljon aikaa keskustelemalla asioista, joihin tiimi ei käytännössä voi itse vaikuttaa. Ajattelen, että toiminnan ja toimintakulttuurin kehittäminen vaatii asennetta ja työtötettä, jossa kasvattajatiimin jäsenten ammatillisen osaamisen ja työidentiteetin kehittämistä pidetään yllä.

Henkilökohtaista ammatillista kehittymistä ajatellen, pidän toimijuutta ja osallisuutta merkittäväksi tekijäksi sekä työhyvinvoinnin että työn kehittämisen kannalta. Toimijuus ja osallisuus luovat ikään kuin raamit kehittymiselle.

Päiväkodissa tiimityötä leimaa moniammatillisuus. Koulutus- ja kokemustaustan perusteella tiimistä löytyy monenlaista ammattitaitoa kohdata ja tarkastella päivähoidon arjessa eteen tulevia tilanteita. Päiväkotitoiminnan hektinen luonne sekä toiminnan puitteet ja resurssit muodostavat omat haasteensa toiminnalle. Moniammatillisissa tiimeissä kaiken toiminnan lähtökohtana ja tavoitteena on luoda laadukas toiminta- ja kasvuympäristö. (Venninen



2007.) Päivähoidossa arkisen toiminnan keskellä varhaiskasvattajat rakentavat yhdessä yhteistä kasvatustietoisuutta arjessa käytyjen keskustelujen kautta (Nummenmaa & Karila 2011). Karila (2006, 23) kuvaa, että päiväkodin kasvatuskulttuuriin vaikuttavat toiminnan taustalla olevat perusolettamukset lapsesta ja lapsuudesta, lapsen oppimisesta, kehityksestä ja kasvatuksesta sekä kasvatukseen liittyvistä työsuhteista. Tiimin jäsenten näkemykset ja ajatukset voivat olla tiimin jäsenten koulutus- sekä kokemustaustan kautta keskenään erilaisia. Tiimipalaverien merkitys toimintakulttuurin kehittämisen ja uusintamisen kannalta on oleellinen. Venninen (2007, 22–23) korostaakin tiimipalaverien merkitystä päiväkodin arkisen toiminnan keskellä, sillä tiimipalaveriajat ovat usein ainoita hetkiä viikossa jolloin koko kasvatustiimin henkilökunnalla on mahdollisuus keskustella yhdessä ilman ensisijaista vastuuta lapsista.

### **1.3 Tutkimuksen keskeiset lähtökohdat**

Seuraavaksi kuvaan tutkimusasetelman kannalta keskeisimmät lähtökohdat ja tutkimusaiheeseen liittyvät termit.

#### **Kehittyminen**

Esiymmärryksen kautta ajattelen kehittymisen ja oppimisen olevan sidoksissa toisiinsa. Oppimista tarvitsee kehittyäkseen – eikä kehittymistä voi tapahtua ilman uutta ymmärrystä. Oppimista ja kehittymistä tapahtuu sekä tiedostamatta että tiedostaen. Varhaiskasvatuksessa kehitymispyrkimykset liittyvät usein jollain tavalla laadun parantamiseen, on kyse sitten oman toiminnan muovamisesta tai varhaiskasvatussuunnitelman kehittämisestä. Laadukkaan varhaiskasvatuksen kehittämisen lähtökohtana on suojella ja edistää hyvää lapsuutta. (Varhaiskasvatussuunnitelma 2018, 19, 29.)

#### **Tiimi**

Käytän tutkimuksessa tiimi -sanaa kuvatessani työyhteisön sisällä toimivaa yhden lapsiryhmän kasvattajista koostuvaa pienryhmää. Tiimeissä suunnitellaan, toteutetaan sekä arvioidaan toimintaa lapsiryhmän ja perheiden tarpeiden sekä

toiveiden pohjalta (Venninen 2007, 24). Päiväkodin toiminta perustuu tiimityöhön. Ajattelen, että hyvin toimiva ja yhteistyöhön sitoutunut tiimi edesauttaa myös työn sisällön ja toiminnan kehittämistä. Päiväkodissa toimitaan moniammatillisissa tiimeissä, mikä voi heijastua esimerkiksi siihen, kuinka tiimipalaverissa toimitaan ja millaisia asioita kulloinkin käsitellään. Tiimin henkilöstön erilaiset koulutus- ja kokemustaustat vaikuttavat omalta osaltaan siihen, millaisia näkökulmia ja käsityksiä tiimin henkilöstöllä on kulloinkin käsiteltävästä aiheesta. Erilaiset taustat voivat kokemuksen mukaan vaikuttaa myös siihen, millaisia arvoihin perustuvia tavoitteita tiimin varhaiskasvatustoiminnalle asetetaan. Moniammatillisuus on varhaiskasvatukselle myös rikkaus ja parhaimmillaan se tuo tiimiin monipuolista osaamista ja tarjoaa erilaisia näkökulmia.

### **Yhteisön merkitys oppimiselle ja kehittämiselle**

Päiväkodissa tiimityö on perusolemukseltaan yhteisöllistä työtä, joten vaikuttaa luontevalta tarkastella tiimipalaverissa tapahtuvaa kehittymistä myös yhteisöllisen kehittymisen näkökulmasta. Yhteisöön toimintaan osallistumisella sekä yhteisöön kuulumisella on oma merkityksensä myös oppimiselle ja kehittämiselle. (Wenger, 1998.) Jokainen päiväkotijoukko ja tiimi muodostavat jäsentensä näköisiä yhteisöjä. Nämä keskenään erilaiset yhteisöt luovat pohjan myös tiimin jäsenten ammatilliselle kehittämiselle sekä toimintakulttuurin uusintamiselle.

Tiimin jäsenten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään, tavoitteiden määrittelyiden prosessissa sekä tavoitteisiin sitouduttaessa tapahtuu väistämättä myös kollektiivista oppimista. Yhteisen oppimisen tuloksena tiimi tuottaa käytäntöjä, jotka heijastavat toiminnalle asettamia tavoitteita sekä niihin liittyviä suhteita. (Wenger, 1998, 45–47.) Tiimipalaveri voi toimia formaalina sekä informaalisen oppimisen paikkana, jonka kautta ammatillisen kehittymisen jatkuvuus mahdollistuu (Jensen & Iannone 2018, 28).

### **Päiväkodin toimintakulttuuri**

Työyhteisön toimintakulttuuri kehittyy pitkän ajan kuluessa ja tutkimuksellisesti toimintakulttuuri -ilmiönä on vaikeasti lähestyttävä ja hankalasti mitatta-

vissa. Toimintakulttuuri ohjaa työyhteisön jäsenten ajattelua, toimintaa, valintoja sekä käyttäytymistä. (Harisalo 2008, 264–265.) Päiväkodin toimintakulttuuria tarkasteltaessa voidaan tarkastella työn ja toiminnan organisointiin liittyviä käytäntöjä, kuten työnjakoon tai aikatauluihin liittyviä käytäntöjä. Myös kasvatukseen ja pedagogiikkaan liittyvät käytännöt, arvot, olettamukset, uskomukset ja käsitykset vaikuttavat päiväkodin toimintakulttuuriin. (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm 2007, 31.) Arkikielessä toimintakulttuuriin saatetaan viitata esimerkiksi puhumalla ”talon tavoista” (Harisalo 2008), jotka ilmentävät työyhteisön sääntöjä, syy-seuraussuhteita, arvostuksia sekä väheksyttävinä pidettäviä asioita. Uuden jäsenen liittyessä työyhteisöön, toimintakulttuuri siirtyy sekä tietoisesti ja tiedostamatta yhteisön toimintatapoihin perehtymällä ja muiden käyttäytymistä seuraamalla. (Harisalo 2008, 264–265.) Valtakunnallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa (2018, 38) toimintakulttuuri on määritelty historiallisesti ja kulttuurisesti muotoutuneeksi tavaksi toimia, joka muovautuu yhteisön vuorovaikutuksessa. Varhaiskasvatuksen järjestäjän tulee myös luoda puitteet toimintakulttuurin kehittämiseksi ja arvioinnille. (Varhaiskasvatuslaki 2018 24§, Vlasov ym. 2018.)

### **Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillinen kehittyminen**

Varhaiskasvatuksen opettajan ammatilliseen kehittymiseen voidaan liittää pyrkimys itsensä sekä työn kehittämiseksi. Henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen päivittäminen on varhaiskasvatuksen opettajan työssä tärkeää. Varhaiskasvatuksen opettajan tulee tuntea varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja kehittää toimintaa sen pohjalta. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (2018) ohjaa varhaiskasvatuksen opettajaa arvioimaan ja kehittämään toimintaansa. Jatkuvan ammatillisen kehittämisen keskiössä on toiminnan reflektointi, niin yksilön kuin kasvatusyhteisönkin tasolla (Jensen & Iannone 2018, 23).

Varhaiskasvatuksessa tiimin ja työyhteisön muodostama yhteisö toimii tiimin jäsenten henkilökohtaisen ammatillisen kehittymisen ja oppimisen ympäristönä. (Kupila 2011.) Oppimiseen kannustavalla ja toiminnan kehittämiseen sitoutuneella tiimillä on roolinsa myös yksilön ammatillisessa kehitymisessä.

## **Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillinen kehittyminen ja uusintaminen tiimipalaverieissa**

Säännölliset tapaamiset, kuten tiimipalaverit ovat varhaiskasvatuksessa toimivien ammattilaisten toiminnan kehittämisen kannalta keskeisiä, koska nämä tapaamiset mahdollistavat henkilökohtaisten kokemusten ja näkemysten jakamisen sekä yhteisen reflektoinnin. Tämä mahdollistaa tiimin yhteisen toiminnan arvioimisen. (Jensen & Iannone 2018, 27.)

Tiimipalaverirakenteet ja -käytänteet mahdollistavat päiväkodin toiminnan kehittämisen. Toimivien rakenteiden ja käytänteiden kehittämisessä pedagogisen johtajuuden rooli on myös keskeinen. (Fonsén & Parrila 2016, 30–31.) Päiväkodin johtaja vastaa koko päiväkodin pedagogiikan kehittämisestä ja huolehtii, että päiväkodin henkilöstörakenne on varhaiskasvatuslain (2018) mukainen. Päiväkodin tiimissä, arjen työn tasolla, pedagogisen johtajuuden rooli sekä vastuu pedagogisesta suunnittelusta on varhaiskasvatuksen opettajalla (Heikka 2016, 35–36; Varhaiskasvatuslaki 2018). Tiimissä varhaiskasvatuksen opettajan vastuu pedagogiikan kehittämisestä korostuu, kuitenkin siten että koko tiimi on tässä kehittämisessä osallisena. (Heikka 2016, 32; Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma 2018, 17.) Tiimityö varhaiskasvatuksessa vaatii avointa kommunikaatiota sekä kriittistä reflektiokykyä (Sharmahd ym. 2018, 59–60).

## **2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka tiimipalaverit mahdollistavat ja tukevat varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista. Tutkimuksen alkuvaiheessa perehdyin aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin liittyen varhaiskasvatuksen opettajan ammatilliseen kehittymiseen, varhaiskasvatuksen opettajan ammattidentiteetin muodostumiseen sekä varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin uusintamiseen. Tutkimusaiheeni kannalta keskeisimmät käsitteet, lähtökohdat ja

esiymmärrykseni on esitelty johdannossa. Lisäksi tein jo tutkimuksen alkuvaiheessa paljon muistiinpanoja sekä huomioita myös omiin muistiinpanoihini.

Grounded theory -tutkimusmetodi edellyttää tutkijaa tiedostamaan aikaisemmat käsityksensä ja oletuksensa tutkittavasta aiheesta. Tutkijan tulee tiedostaa esiymmärryksensä sekä ennakkokäsitystensä vaikutus tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja pyrkiä objektiivisuuteen tutkimusaihetta lähestyessään. (Birks & Mills 2015, 9, 20–21.) Grounded theory -tutkimusmetodille ominaisesti tämän tutkimuksen aineisto kerättiin ja analysoitiin aineisto melko varhaisessa tutkimuksen vaiheessa (Charmaz 2014, 10–13.) Aineiston analyysi eteni tutkimusmetodin mukaisesti vaihe vaiheelta, kunnes tutkimusaineistosta oli havaittavissa yläkategoria, jonka ympärille tutkimuksen aineistoperustaisen teoria muodostettiin. Tässä luvussa kuvaan pääpiirteittäin tutkimuksen etenemisen vaiheet sekä esitän tutkimuskysymykset.

## **2.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys**

Tutkimuksessa haluan tarkastella varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista päiväkodin tiimipalaverieissa. Tutkimus rajautuu koskemaan tiimipalaverieissa tapahtuvaa kehittymistä, vaikka kehittyminen prosessina onkin kokonaisvaltainen, eikä sitä ole sidottu aikaan tai paikkaan. Tutkimuksessa etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten varhaiskasvatuksen opettaja kuvaa tiimipalaverien tukevan ammatillista kehittymistään?
2. Millaisia mahdollisuuksia varhaiskasvatuksen opettajat kuvaavat tiimipalaverien tarjoavan toimintakulttuurin kehittämiseen ja uusintamiseen?
3. Millainen aineistoperustainen teoria kehitymisestä varhaiskasvatuksen opettajien kuvausten kautta muodostuu?

## 2.2 Tutkittavat ja tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu 6 varhaiskasvatuksen opettajan haastattelusta. Haastateltavilla oli työkokemusta noin yhdestä vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Tutkimuksen kannalta tämä toi aineistoon monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina kaiken kaikkiaan neljässä eri päiväkodissa. Lähetin yhteydenottopyyntöjä haastattelua varten ensin sähköpostitse eri alueilla sijaitseviin päiväkoteihin, mutta näin tutkimukseen ei löytynyt kuin kaksi haastateltavaa. Loput haastateltavista tavoitin ottamalla yhteyttä puhelimitse ensin päiväkotien johtajiin, jonka jälkeen otin yhteyttä suoraan haastateltaviin. Haastattelut tehtiin eri alueilla sijaitsevilla päiväkodeissa.

Pyrin luomaan haastattelutilanteista keskusteluhetkiä, joissa haastatteluun osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat pystyivät vapaasti kertomaan ja kuvailemaan ajatuksiaan tutkimusaiheeseen liittyen. Muotoilin haastattelukysymykset sellaisiksi, että sain mahdollisimman kuvailevia ja monipuolisia vastauksia, mikä on grounded theory -tutkimusmetodille luonteenomaista. (Charmaz 2014, 85–87.) Ensimmäiset kolme haastattelua pohjautuivat samaan keskustelurunkoon (Liite 3.), joka toimi hyvin keskustelun pohjana. Tein haastateltaville tarkentavia kysymyksiä kokiessani sen tarpeelliseksi. Näin saatoin varmistaa haastateltavilta, että olin ymmärtänyt heidän kertomansa oikein ja sain vastauksiin lisää syvyyttä haastatteluiden aikana. Tämä mahdollisti myös lisäkysymysten esittämisen, jotta sain laajennettua ymmärrystäni siitä, millaisia asioita haastateltavat liittivät tutkimuksen keskeisiin teemoihin. Keskustelunomainen haastattelu antoi mahdollisuuden reagoida niihin haastattelussa esiin nousseisiin teemoihin, jotka vaikuttivat tutkimusaiheeni kannalta olennaisilta ja kiinnostavilta.

Tutkimusaineiston kerääminen ja koodaaminen tapahtuivat tässä tutkimuksessa samanaikaisesti, mikä on grounded theory -tutkimusmetodille tyypillistä. (Charmaz 2014, 103–108; Silvonon & Keso 1999, 90.) Näin pyrin muodostamaan lähtökohtia kehittyvälle teorialle. Tämä myös mahdollisti haastattelukysymysten muovaamisen siihen suuntaan, josta kaipasin lisää tietoa (Birks & Mills 2015, 11). Ennen kolmea viimeistä haastattelua koodatessa olin havainnut

muutaman keskeiseltä vaikuttavan teeman, joista myöhempien haastatteluiden kautta pyrin saamaan syvällisempää tietoa. Teemat, jotka sisällytin kolmeen viimeiseen haastattelurunkoon (Liite 4.) liittyivät lasten osallisuuteen sekä uusien toimintatapojen juurruttamiseen. Muokkasin haastattelurunkoa tässä vaiheessa muiltakin osin sellaiseksi, että jätin jäljelle tutkimuksen keskeisimmät kysymykset ja lisäsin runkoon vielä joitakin kysymyksiä niistä aihepiireistä, joihin kaipasin lisää tietoa tai tarkennusta. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia.

Litteroin jokaisen haastattelun viimeistään kahden päivän sisällä haastattelusta. Joihinkin kohtiin litteroitua tekstiä saatoinkin kirjoittaa jonkun yksittäisen huomion, kuten keskustelun keskeytymisen ulkopuolisten tekijöiden vuoksi. Merkitsin litteroituun tekstiin myös poikkeuksellisen pitkät tauot. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 55 sivua. Tekstin kirjoitin Calibri -fontilla, rivivälillä 1,5 ja tekstikoolla 12. Litteroitu teksti sisälsi 17 648 sanaa. Litteroinnin jälkeen siirsin haastattelut nelisarakkeiseen taulukkoon, jotta koodien kirjaaminen ja tarkastelu analyysivaiheessa olisi selkeämpää (ks. taulukko 1). Taulukkoon laitoin kuitenkin kysymyksen ja vastauksen omalle rivilleen ja sarakkeisiin 2-4 kirjasin ylösgrounded theory -tutkimusmetodin mukaisesti avoimet koodit, valikoidut koodit sekä havaitsemani yläkategoriat.

### **2.3 Aineiston käsittely grounded theory -tutkimusmetodin kautta**

Tutkimusaineiston analyysi eteni kolmen koodausvaiheen kautta kohti tutkimuksen aineiston pohjalta kehittyvää teoriaa. Koodaamisprosessi on grounded theory -tutkimusmetodissa keskeinen elementti. Tässä tutkimuksessa käytetyt kolme koodausvaihetta pohjautuivat lähinnä Glaserin malliin, jossa keskeisimmät vaiheet muodostuivat avoimesta koodauksesta, valikoivasta koodauksesta sekä teoreettisesta koodauksesta. Lopuksi käsitteiden sekä havaintojen pohjalta hahmoteltiin tutkimuksen aineistoperustainen teoria. (Birks & Mills 2015, 91.) Analyysiprosessin edetessä pidin tärkeänä, että kirjasin ylös mahdollisimman paljon havaintojani, pohdintojani ja päätelmiäni sekä tekemiäni ratkaisuja.

Grounded theory -tutkimuksessa tätä kutsutaan memojen tai muistiinpanojen tekemiseksi. Tutkimusmetodikirjallisuudessa korostetaan näiden memojen tärkeyttä jokaisessa tutkimusvaiheessa. Muistiinpanojen kirjoittamista pidetään olennaisena osana jatkuvaa vertailua ja memot mahdollistavat aineistolähtöisen teorian muodostumisen. (Charmaz 2014, 162–191.) Muistiinpanot muodostivat tässä tutkimuksessa hyvän apuvälineen myös jatkuvaan vertailuun. Tutkimuksen aineistoperustaisen teorian muodostuminen edellytti, että kolmivaiheisen analyysiprosessin etenemisessä havaintoja, johtopäätöksiä, tulkintoja ja koodeja käsiteltiin jatkuvan vertailun kautta. (Silvonen & Keso 1999, 90–91.)

Ensimmäisessä, avoimen koodauksen vaiheessa, tutkimusmetodi ohjasi etsimään tutkimusaineistosta *in vivo* -koodeja, mikä merkitsi aineistosta havaittujen koodien ylös kirjaamista tekemistä kuvaavina muotoina. (Charmaz 2014, 134–135, 190.) Koodattuja tapahtumia verrattiin jatkuvasti analyysivaiheen edessä toisiinsa ja pyrittiin hahmottamaan tapahtumien välisiä yhteyksiä. Grounded theory -tutkimusmetodissa aineiston analyysin tulee perustua jatkuvaan vertailuun sekä muistiinpanojen kirjoittamiseen tehdyistä havainnoista. (Silvonen & Keso 1999, 90.) Avoimessa koodauksessa havaittuja koodeja löytyi tässä tutkimuksessa yhteensä 458 kappaletta.

Avoimen koodauksen jälkeen löytyneiden koodien perusteella aineistoa lajiteltiin, etsittiin aineistosta samankaltaisuuksia ja tehtiin johtopäätöksiä. Tavoitteena tässä analyysiprosessin vaiheessa oli pyrkiä antamaan koodeille kuvaavia, hieman yleisemmällä tasolla tapahtumia kuvaavia teoreettisia koodeja. (Charmaz 2014, 138–146.) Kirjoitin myös aineistosta tehtyjä havaintoja ja päätelmiä muistiinpanoihini sitä mukaa, kun havaitsin yhteyksiä tapahtumien välillä tai halusin etsiä johonkin tapahtumaan liittyen lisää tietoa. Tavoitteena oli, että analyysiprosessin seurauksena tutkimusaineiston kokonaiskuva alkoi hahmottua ja löytäisin aineiston välisiä yhteyksiä. (Charmaz 2014, 107–111; Silvonen & Keso 1999, 88–96.) Tässä tutkimuksessa aineisto koodattiin ensimmäisen kerran hyvin pian aineiston keräämisen ja litteroinnin jälkeen. Näin aineiston kokoaminen ja koodausvaihe saatiin toteutettua lomittain, minkä kautta tavoiteltiin syvempää ymmärrystä myös aineiston keräämisessä. Koodausvaiheen ja aineiston keräämisen yhdistäminen mahdollisti sen, että jo tutkimusai-



neistoa kerättäessä voitiin hyödyntää aikaisemmin tutkimuksessa havaittuja koodeja. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto koodattiin vielä kertaalleen käymällä litteroitu teksti huolellisesti läpi sana sanalta ja rivi riviltä.

Valikoivan koodauksen vaiheeseen siirryttäessä havaituille tapahtumille annettiin merkityksiä, pyrittiin käsitteellistämään niitä teoreettisesti ja ryhmiteltiin aineistoa koodien perusteella eri kategorioihin. (Silvonen & Keso 1999, 88–96.) Tässä vaiheessa ylös kirjatut koodit liittyivät vielä varsin selkeästi avoimen koodauksen vaiheessa havaittuihin *in vivo* -koodeihin. Tutkimuksen koodit pysyttelivät vielä tiiviisti aineiston äärellä ja aineistosta etsittiin toimintaa kuvaavia elementtejä. Koodeihin ei tässä vaiheessa tuotu etukäteen olemassa olevia luokitteluita tai käsitteistöä. (Charmaz 2014, 16; Silvonen & Keso 1999 89–90.) Koodien määrä valikoivan koodauksen vaiheessa tiivistyi 243 koodiin (Liite 5.). Koodeissa oli tässä vaiheessa vielä jonkin verran päällekkäisyyksiä, minkä huomioin koodien merkinnässä. Liitin koodeihin, eli havaitsemiini eri kategorioihin, vielä niitä kuvaavia ominaisuuksia: esimerkiksi arjen sujuvuuteen viitattiin 43 näkökulman kautta.

Viimeisessä, teoreettisen koodauksen vaiheessa aineistosta muodostettiin yläkategorioita, joiden pohjalta muodostettiin myös tutkimuksen aineistolähtöinen teoria. (Birks & Mills 2015, 97–98.) Kahden erillisen tutkimuskysymyksen vuoksi lopullisia käsitteitä muodostui seitsemän. Suuri osa käsitteistä kuitenkin kuvaa kehittymistä yleisemmällä tasolla, eikä sitä voinut liittää koskemaan vain toista tutkimuskysymystä. Näin ollen myös tutkimuksen teoria kuvaa kehittymistä varhaiskasvatuksessa yleisemmällä tasolla. Kuvaan luvussa 3 tutkimustulosten konkretisoitumista tutkimuksessa muodostuneiden yläkategorioiden kautta, joiden pohjalle muodostuu myös tutkimuksen aineistoperustainen teoria päiväkotien tiimipalavereista vuorovaikutuksellisinä neuvottelutilanteina. Aineistoperustainen teoria päiväkodin tiimipalavereista vuorovaikutuksellisinä neuvottelutilanteina on kuvattu 3. luvun lopussa. Tämän teorian kautta vastaan tutkimuskysymyksiin, kuvaten tiimipalaverissa tapahtuvaa varhaiskasvattajan ammatillista kehittymistä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston koodauksesta.

Aineisto	Avoin koodaus ( <i>in vivo</i> )	Valikoiva koodaus	Yläkategoria
<p>...Et se aikuisen roolin muutos niin, se on semmonen mikä tuntuu olevan tosi vaikee. Et oikeesti. Että mentäs sen lapsen siihen leikkiin mukaan. Niin se on, se on vaikee asia monelle ja just sen että sä ku sää meet siihen lapsen tasolle niin sillohan kun sää oot vaan aistit avoinna niin sää huomaat kaikkee mitä siitä voi niinkun, mihin se voi johtaa ja miten sitä voi niinkun rikastuttaa sitä leikkiä. Muuta että se. Siinä on paljon työtä..</p> <p>(Haastattelija: No näätkö jotenki pystyykö tiimipalaverissa tollasta juurrutustyötä?..)</p> <p>Nii, kyllähän se et se että otetaan puheeksi se asia ja nostetaan esiin. Ja sitten mä jotenkin näkisin sen että omalla esimerkillä, niin sitä pystyy ehkä viemään, mutta että eihän ne. Eihän tietysti kaikki ota sitä vastaan, mutta...</p>	<p>Aikuisen roolin muuttuminen koetaan haastavana</p> <p>Uusien työtapojen opetteleminen ja opettaminen</p> <p>Juurrutustyön tekeminen keskustellen ja esimerkin kautta</p> <p>Seinään törmääminen</p>	<p>Uusien työtapojen opetteleminen</p> <p>Uuden toimintatavan kehittäminen</p> <p>Juurrutustyö: keskustellen &amp; esimerkin kautta</p>	<p>Toimintakulttuurin muutos – vastarinta</p> <p>Kehittyminen</p> <p>Juurruttaminen</p>
<p>.Kyl mä koen et se [tiimipalaveri] tukee sitä. Ja se tukee myös semmossa, tavallaan ku pystyy vähän peilamaan tiimiläisten näkemyksiä asioista. Ja myöskin sitte vahvistaa sitä omaa näkemystä sen myötä et mitä ajattelee asioista. Ja myöskin huomaa...</p>	<p>Näkemyksen peilaaminen</p> <p>Henkilökohtaisten näkemysten vahvistuminen</p> <p>Ajatusten muuttumisen havaintojen perusteella</p> <p>Eriäviin näkemyksiin suhtautuminen</p>	<p>Näkemyksen vaihtaminen</p> <p>Näkemyksen vahvistuminen (henkilökohtainen ammattillinen kehitys)</p>	<p>Reflektiivinen ajattelu</p> <p>Neuvottelu (näkemysten välillä)</p>

Kuten taulukosta 1. käy ilmi, valikoivan koodauksen vaiheessa liikutaan vielä melko konkreettisten asioiden äärellä. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston jatkuva vertailu merkitsi lukuisten muistiinpanojen tekemistä sekä erilaisten teorialahmotelmien työstämistä ja aineiston järjestelyä yhä uudelleen ja uudelleen.

Aineiston koodausta tehtiin paljon vielä analyysivaiheessa, sillä runsas ja monipuolinen tutkimusaineisto tarjosi lukuisia näkökulmia. Tutkittavaa ilmiötä olisi voinut päätyä tarkastelemaan lukuisten eri näkökulmien kautta. Muutamien miellekarttojen piirtämisen sekä erilaisten visuaalisten teorialahmotelmien kautta tutkimusaineistosta löydettiin keskeisimmät sisällöt. Aineiston läpi käyminen yhä uudelleen ja uudelleen merkitsi myös tutkijan ymmärryksen lisääntymistä. Erilaisten näkökulmien lisäksi aineisto oli monitulkintaista, mikä merkitsi tutkimusprosessissa sitä, että analyysivaiheessa tehtiin jatkuvasti uusia havaintoja tarkasteltaessa tutkimusaineistoa eri näkökulmien kautta. Toisinaan aineistosta tehdyt havainnot herättivät innostusta, joskus turhautumista. Joitakin kiinnostavia havaintoja jouduttiin rajaamaan myös tutkimuksen ulkopuolelle, sillä ne joko esiintyivät vain yksittäisissä haastatteluaineistoissa tai ne eivät lopulta olleet tutkimuskysymysten kannalta relevantteja.

Analyysivaiheen loppupuolella aineistoon uppoutumisen, järjestelemisen ja havaintojen kirjoittamisen jälkeen samat päätelmäketjut alkoivat toistua yhä uudelleen, jolloin saavutettiin tutkimuksen saturaatiopiste. (Charmaz 2014, 192–195, 345.) Tutkimuksen näkökulmat ja ilmiötä kuvaavat käsitteet ja koodit on valittu analyysiprosessin yhteydessä tietoisesti ja punniten eri vaihtoehtoja. Taulukkoon 2. on tiivistetty toimintakulttuurin uusintamisen edellytyksiin liittyviä koodeja.

TAULUKKO 2. Esimerkki valikoivan koodauksen vaiheesta: toimintakulttuurin uusintamisen edellytykset.

Reflektiivisyys	Avoin ja toista kunnioitava keskustelu	Osaamisen ja asiantuntijuuden arvos-taminen ja hyödyntäminen	Yhteiset oivallukset	Luovuus	Yhdessä ideoinen
Keskustele-va työote	Yhteiset kes-kustelut /keskustele-va työote	Toimintaperi-aatteista so-piminen	Osaamisen monipuolis-taminen	Uusien työ-tapojen juurruttami-nen	Ajan hermolla pysymi-nen
Eriävät nä-kemykset	Erimielisyyk-siin suhtau-tuminen	Pedagogisista käytännöistä sopiminen	Toimintata-po-jen muuttami-nen	Työhönsä kyllästyneet kollegat	Ajankoh-taisista asioista keskus-te-lu
Valmius kehittää toimintaa	Joustavuus	Toimintatapo-jen muutta-minen	Tiimiläisten vahvuudet	Tsemppi-hen-ki tii-missä	Tiimiläis-ten vah-vuudet
Arvioinnin kautta kehittäminen ja toiminnan muokkaus	Tulkinnan toisen vas-taanottavuudesta	Vertaistuki	Osaamisen kehittämi-nen	Uudistamis-halukkuus	Työilma-piiri-> ”hyvä mieli tehdä työtä”
Yhteinen arvopohja	Omien näke-mysten vah-vistuminen	Varhaiskasva-tuksen opetta-jan vastuu toiminnan kehittämisessä	Suunnitte-lun pohjalla lapsi ja lap-sen hyvä	Arki rullaa ja on suju-vaa	Asenne
Arki rullaa ja on suju-vaa	Muutosvasta-rinta / totaali-tyrmäys	Annetaan mahdollisuus yrittää ja ko-keilla	Erimielisyy-det -> eri-laisten nä-kemysten yhdistämi-nen	Kokeileva ilmapiiri	Vertais-tuki

Tutkittavan ilmiön konkretisoituminen muodostaa pohjan myös tutkimuksen aineistoperustaiselle teorialle. Kuvaan seuraavassa luvussa keskeisimmät havaintoni tutkimusaineistosta. Tutkimuksen aineistoperustainen teoria esitetään luvun lopussa. Jatkoin tutkimusaiheen ja aineistoperustaiseen teoriaan liittyvien teemojen työstämistä vielä tutkimuksen teoreettisen integraation vaiheessa luvussa 4., jossa hahmottelin Engestömin (2004) sekä Kolbin (2014) oppimissyklimallien rinnalle kehityssyklimallin, joka kuvaa toimintakulttuurin uusintamista sekä varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä päiväko-

din tiimipalaverissa. Tutkimuksen aineistoperustainen teoria liitetään sisällöllisesti luvussa neljä osaksi tieteellistä keskustelua peilaamalla tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. (Charmaz 2014, 305–310.)

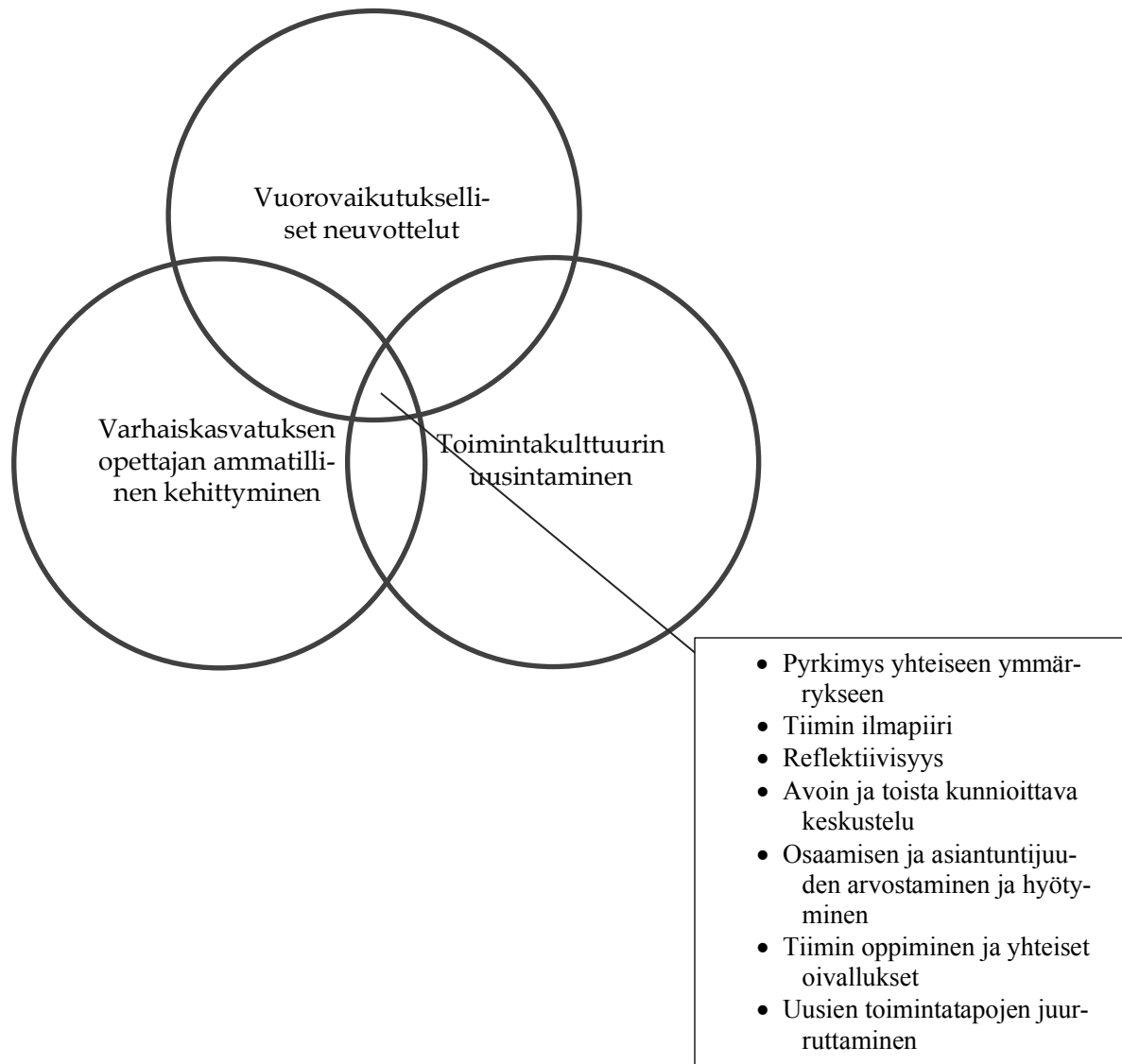
### **3 TUTKITTAVAN ILMIÖN KONKRETISOITUMINEN**

Tässä luvussa kuvaan keskeisimmät havaintoni ja pohdintani tutkimusaineistooni pohjautuen. Tutkimuksen edetessä päädyin tarkastelemaan tutkimuskysymyksiä ennemminkin rinnakkain kuin toisistaan erillisinä teemoina, sillä ammatillinen kehittyminen sekä toimintakulttuurin uusintamisen että varhaiskasvatuksen opettajan näkökulmasta näyttäytyivät tämän tutkimuksen perusteella noudattavan samankaltaisia periaatteita. Luku rakentuu siten, että ensin esittelen tiimipalaverien neuvottelutilanteiden, varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittymisen sekä toimintakulttuurin uusintamisen välisen suhteen sellaisena, kuinka se tässä tutkimusaineistossa esiintyi. Ilmiöt kuvataan analyysiprosessissa muodostettujen käsitteiden ja kategorioiden kautta. Tuon esille myös eri kategorioihin liittyviä yksityiskohtaisempia päätelmiä, joiden tueksi sisällytän lukuun myös aineistolainauksia.

#### **3.1 Tiimipalaverit vuorovaikutuksellisinä neuvottelutilanteina**

Tutkimusaineisto ja esiyymmärrykseni ohjasivat minua analyysiprosessin edetessä tarkastelemaan päiväkodin tiimipalavereita vuorovaikutuksellisinä neuvottelutilanteina, joissa toimintakulttuurin uusintaminen ja varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittyminen ovat läsnä samanaikaisesti. Havaitsin myös, että tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat kehittymiseen ja uusintamiseen liittyvän samankaltaisia asioita, joten tarkaste-

len myös tutkimustuloksia tämän mukaisesti. Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisen kehittymisen suhde päiväkodin toimintakulttuurin uusintamiseen tiimipalaverien vuorovaikutuksellisissa neuvottelutilanteissa on kuvattu kuviossa 1. Kehittymiseen ja uusintamiseen vaikuttavat keskeisimmät asiat on kuvattu kuvion keskellä.



KUVIO 1. Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittyminen sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen tiimipalaverien vuorovaikutuksellisissa neuvottelutilanteissa.

Kuviossa esitetyt pääkohdat limittyvät toistensa kanssa ja ovat näin myös sidoksissa toisiinsa. Tutkimusaineistossa oli selvästi havaittavissa, että varhais-

kasvatuksen opettajan tavoitteena on kehittää päiväkodin toimintakulttuuria sekä omaa ammatillista osaamistaan vastaamaan lasten ja lapsiryhmän tarpeita. Tämän tutkimuksen perusteella lapsen hyvän voidaan nähdä olevan keskeinen tavoite ja arvo, joka on läsnä myös kaikissa tiimipalavereissa käydyissä keskusteluissa.

### 3.1.1 Pyrkimys yhteiseen ymmärrykseen

Tiimipalavereissa käytyjen neuvotteluprosessien tavoitteena havaittiin, että tiimin jäsenet pyrkivät saavuttamaan yhteisen ymmärryksen ja sopimaan yhteisistä toimintalinjauksista. Tämä yhteisymmärrys oli löydettävissä yksilön ja tiimin välisten vuorovaikutuksellisten neuvotteluprosesseiden kautta. Tiimipalavereissa tehtiin neuvotellen yhteisiä sopimuksia, mikä edellytti keskustelua toiminnan taustalla vaikuttavista näkemyksistä ja arvoista. Yhdessä neuvoteltuja linjauksia ja tiimin kasvatuskäytäntöä arvostettiin ja tiimi pyrki pitämään yhteisistä sopimuksista kiinni:

Että jos on jotain sovittu niin se on varmaan ainakin semmonen mistä yritetään pitää kiinni. Ja sit ehkä se arvopohja kanssa, et jotenki jos on puhuttu et joku asia on tärkeä, niin sitä ehkä pidetään sitte niinku jotenki tärkeempänä. (H2)

Tiimin jäsenten erilaiset näkemykset siitä, millaista on hyvä ja laadukas varhaiskasvatus oli tiimipalaverien neuvotteluprosesseille sekä rikkaus että haaste. Siitä huolimatta, vaikka tiimi pääsi neuvotteluidensa kautta yhteisymmärrykseen toiminnan tavoitteista, keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi vaativat usein myös yhteensovittamista ja lisää neuvotteluita.

Tutkimusaineistossa kuvattiin tiimin vuorovaikutusta myös tilanteissa, joissa tiimin jäsenillä ei ollut pyrkimystä yhteisen ymmärryksen etsimiseen. Tällainenkin asetelma voi tämän tutkimuksen perusteella toimia varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuutta vahvistavana, mikäli varhaiskasvatuksen opettaja kykeni refleктоimaan ja perustelemaan pedagogisesti toimintaansa ja näkemyksiään. Tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat pedagogisen ajattelunsa ja näkemystensä vahvistuneen myös sellaisissa tiimeissä, joissa tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus oli takkuillut, eikä yhteisistä pelisäännöistä oltu päästy yhteisymmärrykseen:

Ja se tukee myöski semmosta, tavallaan ku pystyy vähän peilaamaan tiimiläisten näkemyksiä asioista. Ja myöskin sitte vahvistaa sitä omaa näkemystä asioista sen myötä et mitä ajattelee asioista. Ja myöskin huomaa, et jos joku tiimiläinen onki hirveen eri mieltä jostain asiasta, niin tajuaakin miten vahva mielipide ittellä saattaa olla johonki suuntaan. (H1)

Tiimipalaverissa käytiin paljon keskustelua toimintaa ohjaavista periaatteista ja tämä heijastui myös toiminnan suunnitteluun:

Meillä oli monenlaisia haasteita siinä ryhmässä ja sitte me yhteisellä päätöksellä tulitiin johonki lopputulokseen että tää asia ei nyt toimi. Että mennäas nyt eri linjalle ja kokeillaan vähän erilaista. (H2)

Toimintastrategioita kehiteltäessä tiimipalaverissa pohdittiin myös oppimisympäristöön liittyviä seikkoja. Tiimipalavereissa suunniteltiin päiväkodin tilankäyttöön liittyviä asioita ja sovittiin esimerkiksi leikki- ja opetusvälineiden esillepanosta: *Ja oppiympäristön järjestelyä tosi paljon ja sen niinku suunnittelua, sen leikin suunnittelua ja muuta.* (H6) Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista osaamista ja työtettä tarvittiin myös näissä oppimisympäristöön liittyvissä keskusteluissa kuin lasten yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen liittyvissä keskusteluissa. Tutkimusaineistossa lähes kaikki varhaiskasvatuksen opettajat nostivat esiin, että usein tiimipalaverikeskusteluissa korostuivat tukea tarvitsevan lapsen tarpeet. Tiimipalaverissa pedagoginen suunnittelu kohdistui tällöin tuen toteutuksesta ja arjen toiminnasta tai keinoista sopimiseen.

### 3.1.2 Tiimin ilmapiiri

Kaikki tiimin jäsenet vaikuttivat osaltaan työyhteisön ilmapiirin muodostumiseen. Innostavan ja työn kehittämiseen sitoutuvan tiimin asenne heijastui tiimin ilmapiiriin, lisäten työtyytyväisyyttä ja toimijuuden tunnetta. Työn kehittämiseen orientoituneen tiimin toiminta saattoi edistää myös päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista ja innostaa myös muita tiimejä kehittämään toimintaansa.

Tässä tutkimuksessa merkityksellisiksi ja keskeisiksi hyvän ilmapiirin tekijöiksi havaittiin yhteisyyden ja luottamuksen tunteen syntymisen tiimin jäsenten välille. Päädyin käyttämään yhteisyys- sanaa sillä perusteella, että se mielestäni kiteyttää hyvin tutkimukseen osallistuneiden varhaiskasvatuksen



opettajien ajatukset, toiveet sekä odotukset liittyen yhteisöllisyyteen ja tiimityöhön.

Tiimin jäsenten sitoutuminen yhteisiin sopimuksiin ja yhteiseen arvopohjaan edesauttoi toimintakulttuurin uusintamista. Mikäli toimintakulttuurin kehittäminen ja uusintaminen oli kaikkien tiimin jäsenten tavoitteena, edisti se hyvän ilmapiirin ylläpitämistä. Toiminnan kehittämiseen ja ylipäätään muutoksiin negatiivisemmin suhtautumisen havaittiin estävän toimintakulttuurin kehittymistä ja heikentävän yhteisyyden tunteen kokemista. Yhteisten pelisääntöjen löytyminen tai niihin sitoutuminen saatettiin kokea haastavaksi, jos yhteisyyden tunnetta ei ole, eivätkä tiimin jäsenet luota toisiinsa.

### **Yhteisyyden tunne ja luottamus tiimiin**

Tiimipalaverissa tavoiteltavana tilana varhaiskasvatuksen opettaja piti yhteisyyden tunteen syntymistä. Tiimipalaveriin haluttiin luoda tila ja aika, jossa voitiin kuunnella toisia ja jakaa ajatuksia. Varhaiskasvatuksen opettajat pitivät tiimipalavereita intensiivisen ja työntäyteisen arjen työn kannalta tärkeinä hetkinä, joissa tiimi pääsee jakamaan ajatuksiaan ja arvioimaan toimintaansa. Tiimipalaverikäytäntöjen kuvattiin olevan vaihtelevia ja keskusteluiden sisältöjen vaihtelevan viikoittain. Varhaiskasvatuksen opettajat pitivät tärkeänä, että tiimipalaverien pitäminen mahdollistetaan ja osa varhaiskasvatuksen opettajista kuvasi, että myös tiimipalaverien sisältö suunnitellaan tavoitteellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tiimin henkilöstön persoonallisuuteen liittyvien tekijöiden eikä eriävien mielipiteiden koettu olevan yhteisyyden tunteen kehittymisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Yhteisymmärrystä luotiin sen sijaan yhteisten keskusteluiden ja ajatusten vaihdon kautta. Tämä puolestaan lisäsi tiimin yhteisyyden ilmapiiriä: *No ainaki tän hetkessä tiimissä on tosi hyvin kyllä niinku päästy keskustelemaan asioista. Ja myöski mä koen et meil on hyvä yhteisymmärrys asioista.* (H1) Yhteisyyden kokemus tiimissä merkitsi kokemusta yhteen hiileen puhaltamisesta. Varhaiskasvatuksen opettajat pitivät tärkeänä sitä, että tiimipalaverissa neuvotteluiden kautta syntynyt yhteinen toiminta-ajatus ja yhdessä neuvotellut kasvatusnäkemykset pysyivät tiimin kantavana voimana. Tiimiin ja

tiimityön kehittämiseen sitoutuminen vaikuttaisi olevan olennainen osa yhteisyyden tunteen rakentumista.

Varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat pedagogisen suunnittelun olevan heidän vastuullaan. Pedagogista suunnittelua tehdään tiimipalavereissa yhteisesti ja päiväkodin ja tiimin toimintakulttuurista riippuen myös muut tiimin jäsenet ovat osallisia pedagogisten suunnitelmien laatimisessa. Varhaiskasvatuksen opettajat kuitenkin olivat keskeisessä roolissa luomassa arjen toimintatapoja, tavoitteita ja linjauksia toiminnalle. Varhaiskasvatuksen opettajan tärkeä voimavara oli, että hän saattoi luottaa siihen, että jokainen tiimin jäsen hoitaisi arjessa vastuullaan olevat asiat. Tämä vahvisti luottamusta tiimin jäsenten välillä:

Kyllä se, että voi luottaa niihin työkavereihin ja saa sen kannustuksen sieltä. Et sellainen luottamus, että voi luottaa toiseen sekä niinku mentaalitasolla, että sitten siinä, että se on paikalla ja tekee työnsä silloin kun pitää tehdä. (H4)

Yhteisten pelisääntöjen ja arvojen noudattamista pidettiin tärkeänä tiimin keskinäisen luottamuksen säilymisessä.

Yhteisyyden kokemuksen puuttumisen kuvattiin puolestaan haastavan toimintakulttuurin uusintamista. Tiimin jäsenten väliset suuret näkemuserot hankaloittivat päiväkodin arjen toimintaa ja saattoivat jopa johtaa tiimin hajoamiseen: *Loppujen lopuksi tämä tiimi hajosi sitten tämän takia, koska oli niin vahvat näkemuserot ja toimintakulttuurierot myöskin.* (H1) Osa varhaiskasvatuksen opettajista kuvasivat, että vuorovaikutuksellisten neuvotteluiden kautta eri tavoin ajattelevilla tiimin jäsenillä oli mahdollisuus muuttaa näkemyksiään ja toimintatapojaan, vaikka sen kuvattiinkin olevan haastavaa ja aikaa vievää:

Että se on mahdollista. Ja mutta, et sitte on kokemusta taas sellasesta, että vaikka nostetaan kissaa pöydälle ja yritetään oikeesti ratkoo niitä ongelmia, ku sit ku et se toinen osapuoli vaan ei niinku pysty näkemään sitä asiaa mun näkökulmasta, et se näkee sen vaan omasta näkökulmastaan, joka on hänen mielestään oikee. (H4)

Osa varhaiskasvatuksen opettajista suhtautui kuitenkin pessimistisemmin näkemuserojen yhteensovittamiseen: *Jos toinen niinku kieltäytyy koko ajan näkemästä niitä asioita niin sit siitä ei vaan tuu mitään.* (H4) Tiimin yhteisyyden tunteen ja yhteisten toimintaperiaatteiden muodostaminen olisi varmasti päiväkodin arki-

sen työnteon ja toiminnan kannalta tärkeää ja tavoiteltavaa. Näin myös tiimipalaverissa käytettävissä oleva aika voitaisiin käyttää tehokkaammin toiminnan arviointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen sen sijaan että sovittaisiin ainoastaan arkisista järjestelyistä.

### **3.2 Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittyminen neuvotteluprosessin kautta**

Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittämisessä osallisuuden ja toimijuuden kokemusten havaittiin olevan merkityksellisiä. Osallisuuden kokemuksen ytimessä oli varhaiskasvatuksen opettajan tiimiin kuulumisen tunne sekä kokemus siitä, että hän voi vaikuttaa tiimissä käytäviin keskusteluihin. Näin varhaiskasvatuksen opettaja saattoi tuoda pedagogisen osaamisensa myös tiimin ja työyhteisön käyttöön. Pedagogisen johtajuuden kokemukset lisäsivät tunnetta osallisuudesta ja vaikuttavuudesta.

Toimijuus puolestaan näyttäytyi tiimipalaverien neuvotteluprosesseissa siten, että tiimi mahdollisti varhaiskasvatuksen opettajalle pedagogisten näkemystensä ja ajatustensa esiin tuomisen. Toimijuuden kokemus syntyi muun muassa silloin, kun toimintaa lähdettiin suunnittelemaan näiden näkemysten ja ajatusten pohjalta. Tiimipalaverien neuvotteluprosesseille ominaista oli, että tiimin jäsenet ottivat kantaa kulloinkin käsiteltäviin asioihin ja perustelivat näkemyksiään. Nämä keskustelut puolestaan vahvistivat varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuutta.

Varhaiskasvatuksen opettaja näki tiimipalaverissa tehtävänänsä olevan pedagogisen keskustelun ylläpitämisen. Tätä kautta varhaiskasvatuksen opettaja toteutti ryhmässä pedagogista johtajuuttaan tuoden osaamistaan ja asiantuntemustaan tiimin käyttöön. Eräs varhaiskasvatuksen opettaja kuvasi tiimipalaverissa tapahtuvaa pedagogiikan kehittämistyötä seuraavasti:

Tuodaan sitä pedagogiikkaa ja tuodaan sitä näkyväksi, et nyt se on niinku mun har-teilla aika pitkälti. Nii just yrittäny sitä vähä mieltä et mikä se mun rooli on siinä.  
(H2)

Varhaiskasvatuksen opettajan pohti omaa osallisuutta tiimipalaverien neuvottelutilanteissa ja sitä, kuinka hän osaltaan pystyi vaikuttamaan tiimin arjen toiminnan kehittämiseen ja toimintakulttuurin uusintamiseen.

Osallisuuden ja toimijuuden kokemukset liittyivät osittain myös siihen, millainen rooli varhaiskasvatuksen opettajalle tiimin jäsenenä muodostui tiimiltä saadun palautteen kautta. Tiimiltä ja koko työyhteisöltä saatu palaute voitiin tässä tutkimuksessa havaita yhdeksi tekijäksi varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittämisessä. Ammatillisten vahvuuksien tunnistaminen ja palautteen saaminen tiimiltä vahvistivat varhaiskasvatuksen opettajan käsitystä itsestään ja vahvistavat ammatillista identiteettiä: *No ainakin oon saanu palautetta, että oon sillee aika tehokas, mutta siinä tulee ehkä se paine itellekki et sit pitää niinku ollakkin.* (H2) Toisaalta tiimiltä saatu palaute voitiin kokea haastateltavan tavoin myös ympäristön odotuksina, joihin vastaaminen voi olla myös stressaavaa. Tiimipalavereissa annettu palaute tuki varhaiskasvattajan opettajan ammatillisuuden kehitystä ja vahvisti toimijuuden ja osallisuuden kokemusta.

Tutkimukseen osallistuneiden varhaiskasvatuksen opettajien kuvauksissa osallisuuden ja toimijuuden kokemukset liittyivät saadun palautteen lisäksi tiimin väliseen vuorovaikutukseen ja siihen rooliin, joka varhaiskasvatuksen opettajalle tiimipalaverissa muodostui. Tutkimuksessa oli havaittavissa, että toimijuuden ja osallisuuden kokemukset tiimipalavereissa voivat vahvistaa tai heikentää ammatillista identiteettiä. Kokemukset osallisuudesta ja mahdollisuus kokea toimijuutta vahvistivat varhaiskasvatuksen opettajan roolia pedagogina sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijana. Eri ammattiryhmien ja sukupolvien kohtaaminen saatettiin jossain tilanteissa nähdä heikentävän osallisuuden ja toimijuuden kokemusta, mikäli tiimipalaverien neuvottelutilanteissa varhaiskasvatuksen opettaja ei saanut ajatuksiaan ja näkemyksiään kuuluviin, tai tiimi ei huomionnut niitä. Eriävien toiminta-ajatusten ja näkemysten keskellä varhaiskasvatuksen opettaja saattaa joutua törmäyskurssille toisten tiimin jäsenten kanssa. Tällöin tiimiltä saadut kommentit voivat heikentää ammatillisuuden kehittymistä ja toimijuuden tunnetta. Eräs haastateltava kuvaa tilannetta, jossa koki ettei hänen osaamistaan tai ammattitaitoaan arvostettu tiimissä:

Mut ehkä just ehkä niinku ne, jotka näitä kommentteja (maanpinnalle palautumisesta) sanoo, nii ne on ehkä vähän sillei jo luovuttanu tai et jotenki aattelee, että teille opetetaan siellä koulussa niin hienoja asioita, että ei. Tää elämä on kuule ihan erilais-ta. Et älä sää tuu meitä neuvomaan.. (H2)

Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillinen toimijuus ja osallisuus voivat tiimipalaverien neuvottelutilanteissa myös vahvistua avoimen keskustelun ja tiimin jäsenten ammatillisen osaamisen arvostamisen kautta. Osallisuus ja toimijuus toteutui tiimipalavereissa antamalla jokaiselle tiimin jäsenelle mahdollisuus osallistua keskusteluun ja vaikuttaa yhteiseen suunnitteluun. Tiimipalaverien neuvottelutilanteissa sovittiin yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista: *Tällä hetkellä tuntuu, et meillä on tosi rakentavaa keskustelua tiimipalavereissa ja kaikki saa tuoda mielipiteitään julki ja myös tehdään sen mukaisesti.* (H1) Tasa-arvoinen keskustelu vaikuttaisi lisäävän osallisuuden ja toimijuuden kokemusta ja vahvistaa varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuutta.

### 3.3 Päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen

Päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen vuorovaikutuksellisenä neuvotteluprosessina toteutui erityisesti tiimipalaverissa käytävien keskusteluiden kautta. Arvot ja arvostukset olivat perusta, joihin tiimin jäsenet perustivat näkemyksensä. Arvojen puolestaan kuvattiin ohjaavan yksilöiden ja tiimin tavoitteenasettelua ja vaikuttavan suoraan niihin pelisääntöihin ja periaatteisiin, joiden mukaan tiimissä toimitaan. Tiimissä pidettiin yleisesti ottaen tärkeänä, että yhdessä sovittuja pelisääntöjä noudatettiin. Tiimin jäsenten eriävät näkemykset ja arvoristiriidat saattoivat kuitenkin lisätä tiimin jäsenten välisiä jännitteitä ja tiimin toimintakulttuurin uusintamisen koettiin tällöin pysähtyneen paikalleen. Toisinaan muutoshaluttomuuden ja muutosvastarinnan kuvattiin syntyneen tiimin jäsenten erimielisyyksistä, mutta taustalla arveltiin olevan ehkä myös tiimin jäsenten yhteistyökyvyttömyyttä ja joustamattomuutta.

Tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat tiimipalavereissa käytyjen keskusteluiden haastaneen ammatillista osaamistaan ja pedagogisen ajattelunsa taustalla olevia näkemyksiä ja arvoja. Toimintatavoista ja toiminnan tavoitteista keskusteleminen sekä omien näkemysten perustelemi-

sen kuvattiin olevan askel yhteisen ymmärryksen löytymiseen. Tiimi oli usein valmiimpi sitoutumaan yhteisiin sopimuksiin ja periaatteisiin jos sen jäsenet kokivat tulleen kuuluiksi ja huomioiduiksi. Osallisuuden kokemuksella voitiin nähdä olevan merkitystä silloinkin, kun tiimin jäsenten ajatukset erosivat yhdessä sovituista toiminnan linjauksista.

### **Muutosvastarinta - täystyrmäys**

Varhaiskasvatuksen opettajien kokemukset ammatillista kehittymistä haastavista tilanteista vaihtelivat keskenään jonkin verran. Neljä haastateltavaa kuvasi tiimipalaverissa kohtaamiaan haastavia tilanteita ja muutosvastarintaa samankaltaisesti. Kaksi haastatteluun osallistunutta varhaiskasvatuksen opettajaa eivät kuvanneet kohdanneensa muutosvastarintaa tiimipalavereissa: He kokivat tiimipalaverien ja työyhteisön tukeneen sopivasti toimintakulttuurin uusintamista. Toimintakulttuurin uusintamista haastavien tilanteiden ja muutosvastarinnan kuvaukset perustuvat siis neljän varhaiskasvatuksen opettajan haastatteluun.

Toimintakulttuurin uusintamiseen ja varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittymiseen liittyivät kokemukset ammatillisesta toimijuudesta. Jos varhaiskasvatuksen opettaja koki, ettei pääse työssään toteuttamaan toimijuuttaan, vaikutti se varhaiskasvatuksen opettajan ammatilliseen kehittymiseen sekä toimintakulttuurin uusintamiseen estäen kehittymistä:

No. Joo. (Henkilökohtaiseen ammatilliseen kehittymiseen vaikuttaa) Jos siinä on hankala tiimin jäsen. Niin silloin se se niinkun invalidisoi sen koko tiimin ja sitte tulee, että mä menetän sen työn ilon ja työn halun jos siinon joku, joka tulkitsee mua koko ajan väärin tai erilailla.. (H4)

Tiimin jäsenten toiminnan vuoksi työn ilon katoaminen vaikutti ammatillista kehittymistä sekä työhyvinvointia heikentäen:

Mutta että jos jos siinä on joku, joku joka ajattelee hirveen erilailla kun minä, niin sitte se niinku lamauttaa mut ja tosiaankin sitten estää sen ammatillisen kehittymisen. Et silloin sitä mennään ihan niinkun säästöliekille, et kunhan sitä vaan selvittää siitä hommasta. (H4)

Tiimipalaverissa saattoi olla haastavaa pitää kehittävää työtettä yllä, jos tiimin jäsenet joutuivat päivästä toiseen kamppailemaan arjesta selviytymisen sekä

oman jaksamisensa kanssa. Arjen työstä saattoi vuorovaikutuksellisesti haastavassa tiimissä tulla arkista ja rutiininomaista puurtamista, jossa mahdollisesti koko tiimi voi huonosti.

Mielipiteiden ja näkemysten erot haastoivat toimintakulttuurin uusintamista jos tiimin jäsenet eivät kyenneet asettamaan yhteisiä toimintaperiaatteita ja tavoitteita tiimipalaverissa neuvotellen. Joustamattomuuden ja muutoshallittomuuden kuvattiin vaikuttavan koko työyhteisön toimintaan negatiivisesti:

Ainakin yhdessä edellisessä tiimissä nään niinku negatiivisena sen, et kun oli todella niinku vahvoja päällekkäviä mielipiteitä, niin se vaikutti koko talon ilmapiiriin ihan hirveesti negatiivisesti. Et sitte ku ei oltu valmiita muuttamaan asioita, eikä oltu valmiita kehittymään missään. Missään. (H1)

Varhaiskasvatuksen opettajat kuvailivat toimintakulttuurin uusintamisen olevan hankalaa etenkin silloin kun koettiin työyhteisön ikään kuin junnavan paikallaan eikä tiimissä oltu valmiita näkemään toisten näkökulmia ja tiimissä ei voitu tämän vuoksi suunnitella yhteistä toimintaa: *Haaste on myöskin suuret näkemuserot, jos niitä on. Et jos ollaan hirveen eri mieltä siitä, miten toiminta pitäis järjestää, niin se on iso, iso haaste. Saattaa olla. (H1)* Varhaiskasvatuksen opettaja usein tällaisissakin tilanteissa koetti jakaa ajatuksiaan ja kuunnella toisten näkemyksiä, mutta tiimissä ei löytynyt joustavuutta muuttaa vakiintuneita toimintatapoja tai käsityksiä. Yksi haastateltavista kuvasi kokemaansa toimijuuden estämistä seuraavasti:

Ainakin semmonen niinku totaalityrmäys asioille mun mielestä haittaa paljonkin ammatillista kehitystä. Että tuntuu, että se vaikuttaa niinku sitte itsetuntoon ja muuhunkin pidemmän päälle jos tyrmätään kaikki asiat siellä tiimissä. (H1)

Kuvauksen perusteella voidaan päätellä, että toimijuuden estäminen heikensi sekä ammatillista kehittymistä että toimintakulttuurin uusintamista.

Päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista haastoi myös tiimin jäsenten asenteet. Motivaation puute ilmeni esimerkiksi tiimin jäsenten valmiudessa kehittää omaa ammatillisuuttaan. Henkilökohtaisen motivaation puutetta saatettiin heijastaa myös muihin tiimin jäseniin, jotka koettivat edistää päiväkodin toimintakulttuuria. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka tiimin jäsenten työhön sitoutumattomuus on haitaksi toimintakulttuurin uusintamiselle:

Sitoutumisen aste (tiimissä) kyllä ihan selkeesti vaihteli. Että oli, oli niinku semmosta äärimmäisen niinku elämäänsä ja työhönsä kyllästynyttä meininikiä. Että ei niinku jaksais vähempää kiinnostaa. (H2)

Tiimin jäsenten heikko motivaatio vaikutti työn tekoon päiväkodin arjessa ja ilmeni sitoutumattomuutena työn ja toimintakulttuurin kehittämiseen. Varhaiskasvatuksen opettaja saattoi kokea myös oman ammatillisen osaamisensa väheksyntää tai aliarvostusta kollegoidensa osalta.

Toimintakulttuurin uusintaminen kuvailtiin erityisen haastavaksi tilanteissa, joissa muutosvastarinta oli ikään kuin sisään rakennettu tiimin jäsenten asenteisiin ja päiväkodin toimintatavat olivat säilyneet vuodesta toiseen samalaisina. Kokonaisuudessaan haastateltavat kuitenkin kuvailivat saaneensa tiimipalavereissa tiimin jäseniltä ennemminkin tukea ja kannustusta omaan ammatilliseen kehittymiseensä.

Kaikki tiimin jäsenet vaikuttavat osaltaan siihen millainen työyhteisön ja tiimin ilmapiiristä muodostuu. Muutoshaluttomuus ja muutosvastarinta voi estää toimintakulttuurin kehittymistä ja heikentää yhteisyyden tunteen kokemusta. Tällöin yhteisten pelisääntöjen löytyminen tai niihin sitoutuminen voidaan kokea haastavaksi. Käänteisesti voidaan ajatella, että sitoutuminen yhteisiin sopimuksiin ja yhteiseen arvopohjaan edesauttaa toimintakulttuurin uusintamista yhdessä asetettuja tavoitteita kohden.

Varhaiskasvatuksen tiimipalavereissa käsiteltiin monenlaisia arjen sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä vaihdettiin näkökulmia tiimin varhaiskasvattajien välillä. Päiväkodeissa työskentelevät varhaiskasvattajat halusivat kehittää toimintaansa omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan käsin pitämällä kiinni niistä käsityksistä ja uskomuksista, jotka he liittivät hyvään ja laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. Toimintakulttuurin uusintamiselle havaittiinkin olevan ominaista, että samalla kun toimivista ja tutuista toimintatavoista haluttiin pitää kiinni, etsittiin ja kehitettiin tiimipalavereissa myös uudenlaisia pedagogisia toimintatapoja. Näin toimiessaan tiimin kuvattiin uusintavan ryhmänsä toimintakultuuria vuorovaikutuksellisten neuvottelutilanteiden kautta. Eräs haastateltava kuvasi toimintakulttuurin uusintamista päiväkodin tiimipalavereissa konkreettisena toimintana seuraavasti:



Toiminnan kehittäminen ja niinku vanhan toiminnan säilyttäminen, semmonen free-saaminen. Et se on niinku tavallaan raikasta, mutta ylläpidetään semmosia hyviä juttuja mitä, mitä on aiemminki ollu. Ja sitte mietitään, jos niissä on joku kohta mikä ei toimi, niin sitte kehitetään sitä osa-aluetta. Et ei muuteta vain muuttamisen takia, vaan säilytetään vanhaa, mutta kehitetään sitä jatkuvasti. (H1)

Myös muiden tutkimukseen osallistuneiden varhaiskasvatuksen opettajien ajatukset toimintakulttuurin kehittämiseen työkokemuksesta ja työvuosista riippumatta voitaisiin tiivistää yllä olevan lainauksen sanoin. Päiväkodin toimintakulttuurin uusintamisen kuvattiin olevan jatkuvaa ja aikaa vievää. Päiväkodin hyviä ja toimivia pedagogisia käytäntöjä sekä arjen toimintatapoja haluttiin toisaalta vaalia, mutta myös kehittää vastaamaan paremmin kunkin lapsiryhmän tarpeita sekä työtiimin käsityksiä hyvästä ja laadukkaasta varhaiskasvatuksesta. Toimintakulttuurin uusintaminen näyttäytyi tutkimusaineistossa jatkuvana prosessina, jossa neuvotellaan refleктоivalla otteella toiminnan tavoitteista erilaisista näkökulmista käsin luoden näin uuden ymmärryksen kautta entistä parempia toimintatapoja.

### **3.3.1 Toimintakulttuurin uusintamisen edellytykset**

Päiväkodin toimintakulttuurin ja pedagogisten käytäntöjen uusintamisessa tiimipalavereissa käydyt neuvottelut näyttäytyivät tässä tutkimuksessa merkityksellisinä vuorovaikutuksellisinä tilanteina, joissa keskeistä oli jokaisen tiimin jäsenen osallistuminen yhteisiin keskusteluihin tuomalla ajatuksensa, näkemyksensä ja osaamisensa koko tiimin tietoon ja tiimissä yhdessä pohdittavaksi. Seuraavassa esittelen keskeisiksi havaitsemani tekijät, joiden kautta tiimipalaverien neuvottelutilanteet uusintavat päiväkodin toimintakulttuuria.

#### **Reflektiivisyys**

Jokainen tutkimukseen osallistunut varhaiskasvatuksen opettaja teki havaintoja siitä, kuinka reflektiivisyys oli tärkeä osa tiimipalavereissa käytyjä keskusteluita. Reflektiivisyys tässä tutkimusaineistossa liittyi tiimin varhaiskasvatustoiminnan arviointiin sekä siihen, kuinka toiminta vaikutti lasten toimintaan, kuten lasten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tiimi pohti myös, kuinka heidän toimintansa on tavoittanut lasten kasvuun, kehitykseen, oppimiseen liittyvät

yksilölliset tarpeet. Refleктоivan arvioinnin lomassa tiimi keskusteli toiminnalle asetettavista tavoitteista, jotka usein liittyivät konkreettisiin, arjen sujumuuteen liittyviin asioihin. Tyypillisimmät kuvaukset tiimipalavereissa käydyistä reflektiivisistä keskusteluista liittyivät varhaiskasvatuksen opettajan ja tiimin tekemiin arvioihin toimintatavoistaan. Toisaalta tiimipalavereissa reflektionin kohteena olivat myös kasvattajatiimin yhteiset arvot ja toiminnan tavoitteet. Tiimipalavereissa tapahtuvan yhteisen reflektionin ja arvioinnin lisäksi varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat, että tiimipalavereissa käydyt vuorovaikutukselliset keskustelut ja neuvottelut haastoivat myös heitä pohtimaan ja analysoimaan omia käsityksiään ja näkemyksiään. Tiimipalaverissa tapahtuvan yhteisen reflektiivisen pohdinnan voisi tämän tutkimuksen perusteella olettaa vahvistavan myös varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuutta. Tiimipalaverin reflektiivisyys vaikutti myös aineiston perusteella vahvistavan päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista.

Refleктоidessa tiimin toiminnan arviointi ja kehittäminen vaikuttivat kulkevan käsi kädessä. Eräs varhaiskasvatuksen opettaja kuvaili tiimipalaverikeskustelujen sisältävän: *Tulevan suunnittelua ja vähän myöskin sen menneen arviointia, et kyl siinä paljon just katottiin, et onks tää homma nyt toiminu ja kokeillaas tämmöstä.* (H2) Toiminnan reflektioni suuntaa siis tiimin tarkastelemaan toiminnalle asetettuja tavoitteita ja muokkaamaan toimintaa tältä pohjalta yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. Tiimipalavereissa pohditaan keskustellen, kuinka yksittäisen lapsen kasvua ja kehitystä voitaisiin tukea parhaalla mahdollisella tavalla. Tehostettua tukea tarvitsevien lasten kasvun ja kehityksen tukemiseen liittyvistä asioista keskustellaan tiimipalavereissa tämän tutkimusaineiston perusteella eniten. Yhteisen reflektionin kautta tiimi pyrki löytämään yhteisymmärryksen tilanteesta ja toimintatavoista.

Tiimissä tapahtuvalle reflektionille vaikuttaisi olevan olennaista, että tiimin jäsenet voivat yhteisymmärryksessä asettaa eräänlaisen tavoitetilan, jota kohti toimintaa halutaan kehittää. Refleктоivan neuvottelun kautta tiimipalaverissa tarkastellaan tapoja, joiden kautta tavoitetilaa kohti pyritään. Tiimipalaverissa tapahtuva reflektiivinen pohdinta luo perustan toimintakulttuurin uusintamiselle: *Just se, että kun niistä asioista voi puhua ja kertoo ja sitte että mikä on vaikka*

*menny hyvin. Ja sitte, et tätä jatketaan, tätä vois kehitellä ja sit vaikka mitä... (H3)*

Varhaiskasvatuksen opettajalle tiimin reflektiivisyys sisältää usein ajatuksen ammatillisuuden ja toiminnan kehittymisestä. Tämän tutkimuksen perusteella vaikutti siltä, että varhaiskasvatuksen ammatillisuuden kehittämisessä tiimipalaverien neuvottelutilanteissa reflektiivisellä ja vuorovaikutteisuuden perustavalla työotteella oli merkityksellinen rooli.

### **Avoim ja toista kunnioittava keskustelu**

Tutkimukseen osallistuneiden varhaiskasvatuksen opettajien kuvauksista oli havaittavissa, että tiimipalaverien yhtenä lähtökohtana ja arvona pidetään sitä, että tiimipalaverissa keskustelu on avointa ja tiimissä kyetään kunnioittamaan toisten näkökulmia ja ajatuksia. Varhaiskasvatuksen opettajat pitivät tärkeänä, että tiimissä voidaan vaihtaa ajatuksia ja tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Eriävistä mielipiteistä keskustelemisen kuvattiin olevan tärkeää, jotta tiimin henkilöstön välillä säilyy hyvä vuorovaikutussuhde, mikä vahvistaa hyvää työilmapiiriä. Avoimen asenteen kuvattiin edistäneen myös henkilökohtaista ammatillista kehittymistä, sillä erilaisten näkökulmien kuulemisen ja niiden annin pohtiminen vahvisti myös henkilökohtaisia käsityksiä ja näkemyksiä.

### **Osaamisen ja asiantuntijuuden arvostaminen ja hyödyntäminen**

Jokainen tiimin jäsen osallistuu tiimipalaveriin omista lähtökohdistaan käsin ja tuo osaamisensa yhteisössä hyödynnettäväksi. Päiväkodin toimintakulttuurille on ominaista, että tiimissä jaetaan vastuualueita ja työtehtäviä työntekijöiden vahvuuksien ja mielenkiinnonkohteiden mukaan. Tämä puolestaan vahvistaa tiimin jäsenten kokemuksia toimijuudesta ja osallisuudesta. Eräs varhaiskasvatuksen opettaja kuvaa osaamisensa ja työtapansa hyödyntämistä tiimissä seuraavalla tavalla:

Huomasin, että ainakin musiikki on semmonen selkee vahvuus mitä oon sitten nykyseenki tiimiin tuonu paljon... Ja [tiimissä] ollaan oltu hyvin avoimia sen suhteen ja oon innoissani tuonu musiikkijuttuja. (H1)

Tiimipalaverissa tiimiläiset antavat toisilleen sekä suoraa että epäsuoraa palautetta. Epäsuora palaute voi olla esimerkiksi edeltävässä esimerkissä esiinty-

nyttä toiminnan mahdollistamista. Tiimiltä saatu suora sanallistettu palaute, joka keskittyy yksilön vahvuuksiin keskittynyt palaute voi tukea ammatillista kehittymistä ja vahvistaa ammatillista identiteettiä.

### 3.3.2 Toimintakulttuurin uusintaminen ja yhdessä oppiminen

Päiväkodin toimintakulttuurin uusintamiseen positiivisesti suhtautuvan ja myös toimintakulttuuria aktiivisesti ja tavoitteellisesti kehittävän tiimin kohdalla tunnusomaisiksi piirteiksi havaitsin, että tiimissä vallitsi vahva yhteisyyden tunne, jota on tarkemmin kuvattu luvussa 3.1.2. Tiimityössä yhteisyyden kokemus vaikutti työhön ja siihen, kuinka tiimi sitoutui työn kehittämiseen. Tiimipalaverit näyttäytyivät tutkimusaineiston perusteella oppimistilanteina, joissa neuvotteluiden ja keskusteluiden kautta tehdään yhdessä oivalluksia, ideoidaan ja kehitetään toimintakulttuuria.

#### Yhteiset oivallukset

Tiimipalaverissa on usein läsnä koko päiväkotiryhmän moniammatillinen tiimi ja sen jäseniltä löytyy monenlaista osaamista. Tiimipalaverissa yhteisten oivallusten kuvattiin syntyvän tiimin jäsenten jakamien havaintojen ja ajatusten perustalle. Näin tiimi kehitti toimintaansa ja uusinsi toimintakulttuuriaan yhteisiin oivalluksiin pohjautuen. Oivallusten tekeminen voimaannutti koko tiimiä ja lisäsi toimijuuden kokemusta: *Et huomaa, että vaikka niinku ei oo kerkee valmistautua, niin sit siinä niinku yhdessä saadaanki älyttömän hyviä ideoita. (H5)* Yhteisesti tehdyt oivallukset loivat tiimiin yhteisyyden tunnetta ja vaikuttivat tiimin ilmapiiriin positiivisesti. Varhaiskasvatuksen opettajat korostivat kehittämismuutoksen olevan toimintakulttuurin uusintamisen kannalta tärkeää: *Semmonen niinku valmius kehittää toimintaa. Tiimin semmonen ydin tavallaan, että, et on mahdollisuus punnita sitä mitä tehdään tai ei tehdä. (H1)* Tiimipalaverissa koetun toimijuuden kuvattiin tukeneen toimintakulttuurin uusintamista.

### **Luovuus ja yhdessä ideoiminen**

Tiimipalavereissa oltiin varhaiskasvatuksen opettajien mukaan valmiita kuulemaan jokaisen tiimin jäsenen ajatuksia ja kehittämisideoita. Tämä lisäsi tiimin yhteistä ideointia ja luovuutta tiimipalavereissa. Toisinaan tiimissä yhteisyyden tunne kuvattiin vähäiseksi tai joustamattomaksi, eikä toisten tiimin jäsenten ajatuksille annettu tilaa. Tämän puolestaan kuvattiin heikentäneen tiimin yhteistä ideointia ja vähentävän luovuutta.

Yhteisten keskustelujen lomassa tehdyt oivallukset tuottivat uusia ideoita ja tiimin kuvattiinkin tarvitsevan luovuutta lähteäkseen kehittämään toimintaa yhdessä. Tiimipalaverissa vallitseva luovuuden ilmapiiri tuli hyvin ilmi erään varhaiskasvatuksen opettajan kuvauksessa, jossa hän totesi, että: *me voiaan niinku toteuttaa villeimmätki unelmat täällä.. (H5)* Jos siis tiimipalavereissa tiimin jäsenille muodostui tunne siitä, että tiimi voi tehdä päätöksensä itsenäisesti ja vaikuttaa toimintansa suunnitteluun luoden uusia toimintatapoja, se lisäsi tiimin toimijuuden kokemuksia ja kannusti tiimiä ideoimaan ja kehittämään toimintaansa vielä lisää.

### **3.4 Tavoitteena uusien toimintatapojen juurruttaminen**

Päiväkodin toimintakulttuurin uusintamisessa keskeisimpänä tavoitteena tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvattajat pitivät sitä, että yhdessä neuvotellut pedagogiset toimintatavat ja käytännöt tulevat osaksi tiimin toimintaa arjessa. Varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat uusien toimintatapojen juurruttamisen olevan tärkeä osa heidän toimintaansa niin tiimipalavereissa kuin arjen toiminnassa.

Toimintakulttuurin uusintamisen kannalta havaitsin olevan tärkeää, että varhaiskasvatuksen opettaja tunnisti ja tiedosti roolinsa tiimin pedagogisena johtajana. Varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat vastuullaan olevan pedagogisen ja varhaiskasvatussuunnitelman periaatteiden mukaisen keskustelun ylläpitämisen. Eräs varhaiskasvatuksen opettaja pohti tiimipalaverin pedagogisen johtajuuden ottamiseen liittyviä haasteita silloin, kun muu tiimi koostuu pidemmän työuran tehneistä kollegoista: *Että miettii, että mikä mun rooli on sanoo*

*vaikka jossakin tilanteessa tai jossakin asiassa että eipäs nyt ihan välttämättä ookkaan näin. Tai että se uskallus siihen, ja se että millä tavalla sitte perustelee jonku asian.* (H2) Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista pedagogista osaamista tarvittiin myös tiimipalaverissa, jotta varhaiskasvatuksen opettajan näkemyksille ja ideoille annettiin tiimipalaverissa tilaa. Käymiensä vuorovaikutuksellisten neuvotteluiden kautta tiimi pyrki etsimään juuri heidän tiimiinsä ja työyhteisöönsä sopivan tavan toimia. Eräs varhaiskasvatuksen opettaja kuvasi hyvin, kuinka kaikkien tiimin jäsenten osallisuus huomioidaan tiimipalaverissa päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa:

Kaikki tulee kuulluks ja kaikkien näkemyksiä ehtii kuunnella, ettei joku vaan, et joku lastentarhanopettaja jyrää, että näin meillä tehdään.. Kun kyllähän meillä kuitenkin se peda,, me nähhään sitä pedagogiikkaa kuitenkin et miksi se ois syytä tehdä näin ja miten, miten siitä on. (H6)

Tiimipalaverissa käytyjen neuvotteluiden keskeisenä tavoitteena varhaiskasvatuksen opettajat pitivät uusien pedagogisesti perusteltujen toimintatapojen juurruttamista osaksi päiväkodin arjen käytäntöjä.

Tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat tiimipalaverissa pedagogiikan johtamisen olevan *hidasta vaikuttamistyötä* (H2), jossa varhaiskasvatuksen opettajan roolin kuvailtiin olevan kuin *laivan ohjaamista tiettyyn suuntaan* (H2). Tutkimusaineiston perusteella voi päätellä, että varhaiskasvatuksen opettajat tiedostivat vastuunsa pedagogiikan kehittämiseen ja pedagogiseen johtajuuteen myös suhteessa työtiimiin. Tiimipalaverien vuorovaikutteiset neuvottelutilanteet edellyttivät varhaiskasvatuksen opettajaa jakamaan ajatuksiaan ja näkemyksiään tiimin kanssa ja ottamaan vastuuta toiminnan kehittämisestä, mikä vahvisti myös varhaiskasvatuksen opettajan tietoisuutta itsestään pedagogina.

Varhaiskasvatuksen opettajat pitivät yhtenä merkityksellisenä rooliinsa kuuluvana tehtävänä varhaiskasvatussuunnitelman mukaisten pedagogisten toimintaperiaatteiden ja pedagogisten käytäntöjen sekä uudenlaisten toimintatapojen juurruttajana. Juurruttamisella tarkoitan toimintakulttuurin uusintamisen yhteydessä sitä, kun uudet työ- ja ajattelutavat tulevat osaksi päiväkodin toimintaa muutenkin kuin vain puheiden tasolla. Juurruttamistyön merkitys

korostui haastatteluaineistossa erityisesti silloin, kun haastattelukeskustelut sivusivat uuden varhaiskasvatussuunnitelman käyttöönottoon, periaatteisiin ja arvoihin liittyvää pedagogiikkaa. Varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat pedagogisen osaamisensa olevan tarpeen erityisesti varhaiskasvatussuunnitelman mukaisten pedagogisten toimintatapojen kehittämisessä tiimipalaverissa. Juurruttamistyön kuvattiin toteutuvan arjen kasvatustyön ohessa mallittamalla erilaisia pedagogisia työtapoja sekä pitämällä yllä keskustelua monenlaisista toimintatavoista. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista osaamista kuvattiin tarvittavan tiimipalaverissa tiimin pedagogisen keskustelun ja ajattelun herättäjänä sekä uusiin toimintatapoihin innostajana. Osallisuuden ja toimijuuden mahdollistavan ilmapiirin voisi nähdä tämän kautta olevan yksi osa myös varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuuden toteutumista.

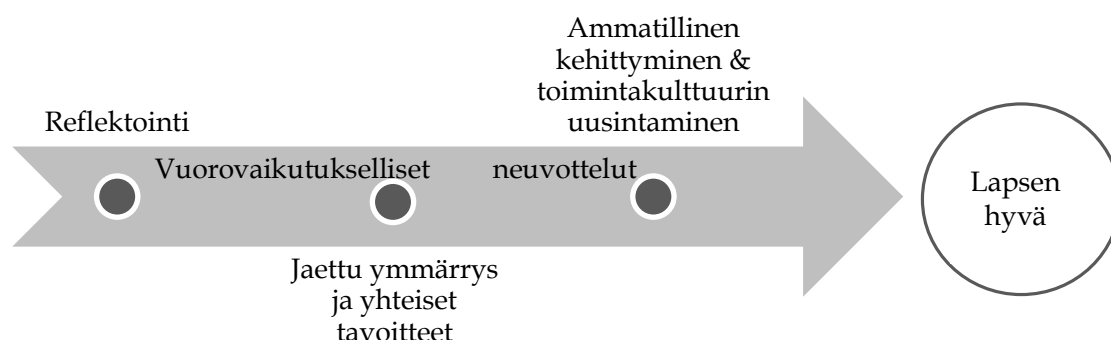
Varhaiskasvatuksen opettajien kuvauksissa tiimipalaverikeskusteluiden sisällöistä, aineistosta oli selvästi havaittavissa pyrkimys kehittää ryhmän pedagogiikkaa ja toimintakulttuuria lapsen hyvän suuntaiseksi. Osa varhaiskasvatuksen opettajista kertoi pedagogisen keskustelun liittyvän toisinaan lasten osallisuuden pohtimiseen. Tutkimusaineiston perusteella melko tyypilliset tiimipalaverien keskusteluiden aiheiden kuvaukset liittyivät lasten arkea koskeviin huomioihin sekä lapsen kehitykseen ja oppimiseen liittyviin tavoitteisiin. Varhaiskasvatuksen opettajan johdolla pedagoginen keskustelu liittyi myös usein siihen, kuinka tiimin kasvattajat voisivat parhaiten tukea lapsen yksilöllistä kehitystä oppimista. Varhaiskasvatuksen opettajat tunnistivat omat ammatilliset vahvuutensa pedagogina ja pitivät tärkeänä sitä, että tiimipalaverissa annettiin tilaa myös muiden tiimin jäsenten näkemyksille. Toiminnan pedagogiikan kehittämistä yhdessä neuvotellen pidettiin tärkeänä osa tiimipalaveria ja tiimin toimintakulttuurin uusintamista:

Että ettii aina sitä, et mikä mättää, niin sit rupee miettiin, että miten me kumotaan se mikä on.. Et ei mee vaan sen saman kaavan mukaan, vaan rupee miettii, mitä me voidaan tehdä tälle asialle että se menee hyvin. Nii tavallaan sillee se [tiimipalaveri] mun mielestä korostuu. (H6)

Tiimin sitoutuminen toimintakulttuurin kehittämiseen ja yhteisesti sovittujen toimintamallien noudattaminen voidaan ajatella olevan osa yksi osa toimintakulttuurin juurruttamista.

### 3.5 Tutkimuksen aineistoperustainen teoria

Tiimipalavereissa varhaiskasvatuksen opettajan ammatillinen kehittyminen sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen tapahtuvat vuorovaikutuksellisissa neuvottelutilanteissa oivallusten ja näkökulmien laajenemisen, eli oppimisen kautta. Tiimipalavereissa tapahtuva kehittyminen tässä aineistoperustaisessa tutkimuksessa viittaa sekä varhaiskasvatuksen opettajan ammatilliseen kehittymiseen että päiväkodin toimintakulttuurin uusintamiseen. Kehittyminen tiimipalaverikontekstissa rakentuu vuorovaikutuksen perustalle. Keskeisintä tiimipalaverien vuorovaikutuksellisissa neuvotteluissa ovat tiimin käymät neuvottelukeskustelut, joissa vaihdetaan ja peilataan erilaisia näkökulmia ja jotka tähtäävät yhteisen ymmärryksen löytymiseen sekä yhteisten tavoitteiden asettamiseen. Kehittymiselle hyvän perustan luovat tiimin hyvä ilmapiiri sekä motivoituneisuus kehittymiseen henkilökohtaisella sekä yhteisön tasolla. Yhdessä sovittuihin toimintalinjauksiin sitoutuminen vahvistaa tiimin yhteisyyden tunnetta. Tiimipalaverien vuorovaikutuksellisten neuvottelutilanteiden kannalta avoin ja toista kunnioittava keskustelu on olennaista. Keskeisimmät kehittymiseen liittyvät tekijät kuvaan kuviossa 2.



KUVIO 2. Kehittyminen vuorovaikutuksellisten neuvotteluiden kautta tiimipalaverissa.



Tiimipalaverissa käydyissä neuvotteluissa ja keskusteluissa kaiken kehittämisen lähtökohdana ja tavoitteena voidaan pitää lapsen hyvän toteutumista. Tiimi käy neuvotteluita myös siitä, mitä lapsen hyvä kulloisessakin tilanteessa ja lapsiryhmässä merkitsee. Yhteinen ymmärrys lapsen hyvästä vahvistaa tiimin yhteisyyden tunnetta ja mahdollistaa päiväkodin toimintakulttuurin uusintamisessa myös lapsilähtöisyyden. Tiimipalaverissa suunnitellaan ja kehitetään toimintaa lapsen hyvän kasvun, oppimisen ja kehittymisen parhaaksi. Voidaan perustellusti siis todeta, että päiväkodin tiimipalaverien vuorovaikutuksellisissa neuvottelutilanteissa lapsi on kaiken arvioinnin, suunnittelun ja kehittämisen ytimessä. Tiimipalaverissa käydyt neuvottelu -keskustelut muovaavat ja kehittävät niin varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista osaamista kuin päiväkodin toimintakulttuuria aina lapsen hyvää tavoitellen.

Tiimipalaverineuvotteluissa näkökulmien vaihtaminen henkilökohtaisia havaintoja jakamalla ja refleктоimalla ovat keskeisimpiä toimintoja, joiden kontekstissa kehittyminen näyttäytyy. Tiimipalaverissa tiimin jäsenet pääsevät jakamaan ajatuksiaan ja tarkastelemaan asioita monenlaisista näkökulmista käsin. Neuvotteluiden ja yhteisesti sovittujen toimintalinjausten myötä päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen toteutuu arjen toiminnan tasolla. Toisinaan toimintakulttuurin muokkaaminen voi merkitä pieniä muutoksia toiminnassa, kuten yksittäisen toiminta- tai ajattelutavan muutosta ruokailu- tai siirtymätilanteessa. Toimintakulttuurin muokkaaminen voi olla myös kasvatuskäsitteisiin tai -arvoihin liittyvää, jolloin tiimi löytää yhteisen neuvottelun kautta yhteisen ymmärryksen ja luovat yhteisiä tavoitteita toiminnalleen. Näin ollen tiimipalaverien neuvottelukeskusteluiden voidaan havaita myös uusintavan päiväkodin toimintakulttuuria.

Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisen kehittymisen kannalta tiimipalaverien vuorovaikutukselliset neuvottelut voidaan nähdä vahvistavan myös ammatillista kehittymistä. Tiimipalaverissa tiimin jäsenet jakavat osaamistaan ja tiimissä löydetään yhdessä uusia näkökulmia. Tiimipalaverissa sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutuksellisuuteen perustuva oppiminen vaikuttaa merkittävästi varhaiskasvatuksen opettajan ammatilliseen kehittymiseen. Tiimipalaverissa etsitään usein varhaiskasvatuksen opettajan johdolla yhteistä

ymmärrystä toimintaa ohjaavista arvoista sekä toimintaperiaatteista. Varhaiskasvatuksen opettajan rooli tiimin pedagogisena johtajana voidaan nähdä olevan tärkeä osa varhaiskasvatuksen opettajan toimintaa. Myös pedagogiseen johtajuuteen kasvaminen ja pedagogisen johtajan roolin ottaminen tiimissä voi havaita olevan varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeää. Tiimin hyödyntäessä varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista osaamista ja pedagogista asiantuntijuutta, sekä tiimin antaessa varhaiskasvatuksen opettajalle pedagogisen johtajan roolin tiimipalaverissa, tukee se myös varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisen toimijuuden toteutumista. Ammatillisen toimijuuden toteutuminen puolestaan voi vahvistaa ja kehittää osaltaan myös ammatillista kehittymistä.

## 4 TEOREETTINEN INTEGRAATIO

Tässä luvussa tarkastelen aineistoperustaisen tutkimukseni tuloksia aikaisempien tutkimusten rinnalla, tuoden grounded theory -tutkimukselle ominaisesti tutkimuksessa hahmottuneen teorian osaksi tieteellistä keskustelua, asettamalla syntyneen teorian aikaisempien tutkimusten kontekstiin. (Charmaz 2014, 97–98.) Tutkimustulosten ja esiyymmärrykseni taustoittamana, huolellisen ja monivaiheisen analyysin jälkeen päädyin tarkastelemaan tiimipalaverissa kehittymistä sosiaaliskonstruktivistisen tiedonkäsityksen sekä yhteisöllisen oppimisen näkökulmista käsin. Näiden teoreettisten näkökulmien kautta vuorovaikutuksen ja yhteisesti rakentuneen tiedon merkitys korostuu sekä yksilöiden että yhteisöjen oppimisessa ja kehittymisessä. Kuvaan tässä luvussa teoreettisen integraation keskeisimmän teoreettisen viitekehyksen. Tarkastelen myös tiimin oppimiseen sekä kehittymiseen liittyviä teemoja, jonka jälkeen kuvaan kehittymistä tiimipalaverissa syklisen mallin kautta. *Lapsen hyvän* näkökulmaa tarkastellaan varhaiskasvatuksen laadun ja pedagogiikan kehittymiseen liittyvien näkökulmien kautta.

## 4.1 Teoreettisen viitekehyksen keskustelukumppanit

Tutkimuksen keskeinen viitekehys koostuu varhaiskasvatukseen sekä yhteisölliseen oppimiseen ja työelämään suuntautuneista tutkimuksista ja teorioista. Keskeisimmän viitekehyksen tiimipalaverissa tapahtuvalle kehitymiselle, joka tutkimuksen aineistoperustaisessa teoriassa sisältää sekä varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisen kehittymisen sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamisen, tarjoaa Kolbin (2014) ja Engeströmin (2004) oppimissyklimallit. Oppiminen on edellytys kehitymiselle.

Kolb (2014) kuvaa oppimisen tapahtuvan syklisenä prosessina, jossa keskiössä on kokemuksellinen oppiminen. Hän kuvaa kokemuksellisen oppimisen liittyvän yksilöllisiin oppimisprosesseihin ja näkee yhteisön sekä vuorovaikutuksen olevan merkityksellisiä oppimisessa. Toisen keskeisen teoreettisen näkökulman tutkimukseni teorialle tarjoaa Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimisen malli. Myös Engestöm (2004, 61) kuvaa oppimista syklisenä ilmiönä, jossa oppimisteot tapahtuvat yhteisen vuorovaikutuksen ja dialogisuuden kautta. Ekspansiivinen oppiminen on Engeströmin (2004, 13) mukaan monivaiheinen, yhteisöllinen prosessi, jossa luodaan ja otetaan käyttöön uusi toiminnan malli ja logiikka. Yhteisölliseen oppimiseen ja toimintakulttuurin uusintamiseen liittyen ekspansiivisen oppimisen malli tarjoaa hyviä näkökulmia ja ajattelun omalta osaltaan täydentävän tutkimukseni teoriaa.

Nummenmaa ja Karila (2007; 2011) ovat tutkineet päiväkodeissa eri konteksteissa käytäviä keskusteluita sekä yhteisöllistä suunnittelua päiväkodeissa. Heidän ajatuksistaan ja havainnoistaan haen tutkimustuloksilleni peilauspintaa varhaiskasvatuksen uusintamiseen. Tilannekohtaiseen ja yhteisölliseen oppimiseen haen näkökulmia Laven ja Wengerin (1991) ajatuksista. Myös Kupila (2007) korostaa vuorovaikutuksen ja dialogin merkitystä varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisen identiteetin vahvistajana.

Luvun lopussa tarkastellaan vielä toimintakulttuurin kehittymistä pedagogiikan johtamisen ja laatu näkökulman kautta. Pedagogiikan johtamiseen keskustelukumppaneiksi päätyivät muun muassa Fonsén ja Parrila (2016) sekä Bøe ja Hognestad (2016). Pedagogiikan kehittämisen lisäksi varhaiskasvatuksen

laatua tarkastellaan Alilan (2013) sekä muutamien muiden kotimaisten sekä kansainvälisten tutkimusten kautta.

## **4.2 Näkökulmia tiimissä oppimiseen ja kehittymiseen**

### **4.2.1 Yhteisöllinen oppiminen**

Tiimipalaverissa tapahtuvaa kehittymistä ja oppimista päädyin tarkastelemaan tässä tutkimuksessa yhteisöllisen ja vuorovaikutuksellisen oppimisen näkökulmasta. Tiimipalaverissa käytävän vuoropuhelun havaitsin olevan tärkeitä varhaiskasvatuksen opettajan henkilökohtaisen ammatilliselle kehitymiselle. Sosiokulttuurista yhteisöä pidetään merkityksellisenä yksilön oppimisessa ja kehitymisessä (Lave ja Wenger 1991, 52–53). Useat tutkijat (Engeström 2004; Kupila 2007; Wenger 1998) nostavat esille, että yksilön kehittymisen ja oppimisen näkökulmasta yhteisön toimintaan osallistuminen korostuu. Wenger (1998, 45–47) täsmentää, että yksilön oppimisessa aktiivinen osallistuminen yhteisön toimintaan on olennaista. Aktiivisen osallistumisen, osallisuuteen ja toimijuuteen liittyviä teemoja oli tunnistettavissa myös tämän tutkimuksen aineistosta.

Monitieteellisenä ilmiönä ammatillista ilmiötä on haastava määrittellä yksiselitteisesti. Ammatillisella toimijuus liitetään työn kehittämiseen, aktiivisuuteen, työssä vaikuttamiseen sekä uutta luovaan toimintaan. Yksilön vaikutusmahdollisuudet työhön korostuvat aktiivisen osallistumisen kautta. (Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2017, 12–23.) Tässä tutkimuksessa osallisuuden ja toimijuuden kokemukset liittyivät selkeimmin yksilöiden henkilökohtaiseen ammatilliseen kehittymiseen. Tiimin tasolla toimijuus liittyy tiimin kehittävään työotteeseen ja aktiiviseen yhteiseen näkökulmien sekä tavoitteiden etsimiseen. Tämänkaltaisen tiimipalaveritoiminta tukee tämän tutkimuksen mukaan päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista.

Päiväkotiyhteisö ja tiimi muodostavat käytäntöyhteisön, jossa keskeistä on yhteisön toimintaan osallistuminen (Wenger 1998, 72). Yhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen osallistuminen on Wengerin (1998, 4–8) mukaan merkityksellistä yksilöiden oppimisprosesseille. Päiväkotien tiimipalaverit nähdään tämän tutkimuksen yhteydessä yhtenä osana yksilöiden sekä tiimien sosiaalista oppi-

mista. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että tiimipalaverissa yhteiseen keskusteluun nostetaan usein ne aiheet, jotka koskettavat jollain tavalla käytäntöyhteisön tavoitteita, toimintatapoja tai toimintaa ohjaavia normeja. Yksilön työelämän asiantuntijuuden on havaittu kehittyvän osallistumalla käytäntöyhteisöjen toimintaan, joissa toimitaan yhteisten tavoitteiden, toimintatapojen, normien ja välineiden vuorovaikutuksessa (Tynjälä, 2010, 85; Paloniemi, 2010, 16–17). Tiimipalaverissa neuvotellen käytävä vuoropuhelu monipuolistaa tiimin jäsenten osaamista ja lisää näin ammatillista kasvua.

Kupila (2016, 302) korostaa, että erityisesti varhaiskasvatustyötä kuvatessa jaettu tietämys, jaettu ymmärrys ja jaettu asiantuntijuus ovat tärkeitä käsitteitä. Myös tämän tutkimuksen keskeinen havainto on, että tiimipalaverissa käytävien neuvottelukeskusteluiden kautta tavoitellaan jaettua ymmärrystä sekä yhteisten tavoitteiden löytymistä. Tiimissä työskentely kehittää yksilöiden ammatillista identiteettiä. Yksilöiden kehitysprosessit puolestaan muovaavat yhteisöllistä oppimista hyödyntäen koko työyhteisön toimintaa (Kupila 2016, 302). Osallisuuden ja toimijuuden toteutuessa kehittyvä ja oppiva tiimin jäsen vaikuttaa väistämättä myös koko tiimin kehittymiseen ja oppimiseen.

#### **4.2.2 Vuorovaikutus ja dialogisuus**

Tämän tutkimuksen aineistoperustainen teoria esittää, että tiimipalaverissa käytävät neuvottelut luovat perustan toimintakulttuurin uusintamiselle sekä varhaiskasvatuksen opettajan ammatilliselle kehittymiselle. Tiimipalaverissa vuorovaikutteisuus ja dialogisuus olivat vahvasti läsnä, mikä Engeströmin (2004, 61) mukaan onkin olennaista yhteiselle oppimiselle. Myös Kolb (2014, 45–46) korostaa ympäristön yksilön välisen vuorovaikutuksen merkitystä oppimisprosessissa. Moniammatillisessa tiimipalaverissa yhteinen ja jaettu ymmärrys rakentuu dialogin kautta (Isoherranen 2005, 24–26). Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen opettajat pitivät yhtenä tiimipalaverien merkittävimpänä antina näkemysten, mielipiteiden ja ajatusten vaihtamista tiimin jäsenten kanssa. Tiimipalaverissa keskusteluneuvotteluiden tuloksena yhdessä muodostetuista käytännöistä tulee ikään kuin tiimin omaisuutta (Wenger, 1998, 45–47), jota

hyödynnetään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin välisessä vuorovaikutuksessa on Nummenmaan ja Karilan (2011) mukaan kyse siitä, kuinka tiimin jäsenet ajattelevat, tuntevat ja toimivat. Yhteisten neuvotteluiden ja vuorovaikutuksen kautta tiimi etsii yhteisiä arvoja ja arvostuksia, tavoitteita sekä päämääriä. Näistä muodostuu tiimin yhteinen kasvatustietoisuus. Kasvatustietoisuuteen liittyy tiimin jakamat käsitykset, uskomukset ja olettamukset lapsen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen liittyen (Nummenmaa & Karila 2011, 18).

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että tiimin jäsenillä on pyrkimys yhteiseen ymmärrykseen ja näin ollen tiimipalavereissa tavoitellaan myös yhdessä neuvoteltua ja jaettua, kasvatustietoisuutta. Muodostaakseen yhteisen kasvatustietoisuuden, tiimipalavereissa käytetään paljon aikaa keskusteluun ja neuvotteluun. Tutkimustulosten perusteella ne tilanteet, joissa tiimi ei jaa yhteistä kasvatustietoisuutta, ovat varsin harvinaisia. Tällöin toimintakulttuurin kuvattiin olevan pysähtyneeksi ja paikoillaan olevaksi mikä estää toimintakulttuurin kehittymisen. Pysähtynyt toimintakulttuuri liittyi tässä tutkimuksessa tilanteisiin, jossa tiimiltä puuttui yhteinen kasvatustietoisuus.

Tämän tutkimuksen perusteella päiväkodin tiimityössä vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Kun tavoitellaan jaettua kasvatustietoisuutta vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa. Tiimin jäsenten on osattava esittää omat näkökulmansa ja tavoitteensa niin, että niiden pohjalta voidaan käydä myös yhteistä keskusteluneuvottelua. Tämä puolestaan edellyttää varhaiskasvatuksen opettajalta, että hän kykenee perustelemaan henkilökohtaiset näkemyksensä ja toiminta-ajatuksensa pedagogisesti. Varhaiskasvatuksen opettajan tulee myös kyetä toimimaan tiimin pedagogisen johtajan roolissa, kuitenkin tukien jokaisen tiimin jäsenen pedagogiseen keskusteluun sekä päätöksentekoon osallistumista. Myös Nummenmaa ja Karila (2011, 18) pitävät vuorovaikutusosaamista yhtenä keskeisenä osaamisalueena varhaiskasvatuksen työtehtävissä. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että varhaiskasvatuksen opettajat pitävät dialogisuutta ja vastavuoroista vuorovaikutusta tiimipalavereissa tavoiteltavana tilana.

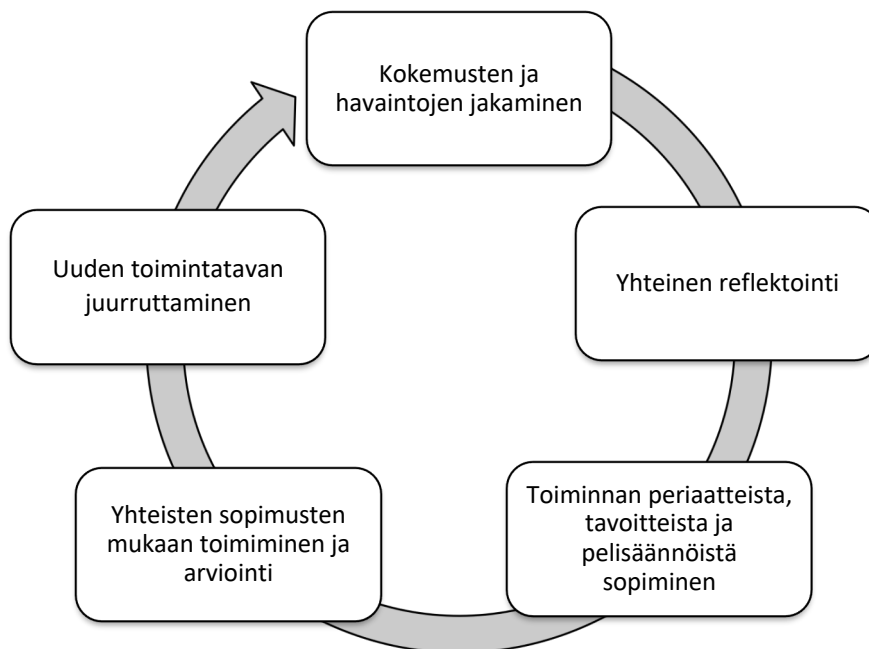
### 4.3 Tiimipalaverin kehittämissykli

Tiimipalaverin kehittämissykli kuvaa tiimipalaverissa tapahtuvaa oppimista, joka vahvistaa varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista vuorovaikutuksellisten neuvottelutilanteiden kautta. Lukuun 4.3 olen hahmotellut tiimipalaverin kehittämissyklimallin, joka perustuu tutkimusaineistooni sekä Kolbin (2014) sekä Engeströmin (2004) oppimissyklimalleihin. Taulukon 3 kautta kuvaan, kehittämissyklin suhteen vuorovaikutuksellisiin neuvotteluihin ja kehittymiseen sekä tutkittavaan ilmiöön.

TAULUKKO 3. Tiimipalaverin kehittämissyklin ja tutkittavan ilmiön välinen suhde.

Kehittämissykli tiimipalaverin vuorovaikutuksellisissa neuvottelutilanteissa	
Varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittyminen	Toimintakulttuurin uusintaminen
Kokemusten ja havaintojen jakaminen Yhteinen reflektointi Toiminnan periaatteista, tavoitteista ja pelisäännöistä sopiminen Yhteisten sopimusten mukaan toimiminen ja arviointi Uuden toimintatavan juurruttaminen	

Tiimipalaverien ollessa tutkimuksen keskiössä, oli tutkimustuloksissa havaittavissa, että niin yhteisöllä kuin tiimin jäsenten välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys kehittymiseen ja oppimiseen. Kehittyminen ja uusiutuminen edellyttää toiminnan realistista arviointia ja reflektointia sekä yksilöiden että yhteisön tasolla. Sekä Kolb (2014) että Engeström (2004) kuvaavat oppimista syklisen mallin kautta ja oppimisessa yhteisön nähdään olevan keskeisessä roolissa. Vuorovaikutuksellisuuden ollessa olennainen osa myös tämän tutkimuksen aineistoperustaista teoriaa päädyin hahmottelemaan Kolbiin (2014) ja Engeströmin (2004) oppimisen syklisen mallien rinnalle tämän tutkimuksen teorian pohjalta tiimipalaverin kehittämissyklimallin, joka on kuvattu kuviossa 2. Päiväkodin tiimipalaverin kehittämissykli rakentuu päiväkodin tiimipalavereissa tapahtuvan kehittämisen, oppimisen ja uusintamisen viitekehyksessä.



KUVIO 2. Kehittymissykli päiväkodin tiimipalaverissa, mukailten Kolbin (2014) & Engeströmin (2004) oppimissyklimalleja.

Kehittyminen ja uusintaminen tiimipalaverissa toteutuu syklin mukaisesti pienempien neuvotteluiden, kuten esimerkiksi tiimin keskustellessa siirtymätilanteiden sujuvuudesta. Syklimallin kautta voidaan tarkastella myös tiimissä käytäviä laajempia neuvottelukokonaisuuksia, kuten ryhmän arvokeskustelua tai ryhmän varhaiskasvatussuunnitelman laatimista. Tiimipalaverineuvottelut etenevät siis monenlaisissa tilanteissa syklimallin mukaisesti. Tarkastelen seuraavaksi tiimipalaverien kehittymissyklin eri osa-alueita Kolbin (2014) ja Engeströmin (2004) oppimissyklimalleiden pohjalta.

#### 4.3.1 Kokemusten ja havaintojen jakaminen

Tiimipalaverineuvottelut noudattelevat demokraattisuuden periaatteita. Tiimin käymät keskustelut pohjautuvat dialogisuuteen, jonka kautta tiimi pyrkii rakentamaan yhteistä ja jaettua ymmärrystä (Isoherranen 2005, 24–26). Tutkimuksessa havaitsin, että tiimissä käytävä vuoropuhelu voi muodostua merkitykselliseksi yksilön oppimisessa myös silloin, vaikka keskusteluun osallistujat eivät



jakaisi samoja ajatuksia. Tiimipalaverissa käytyjen keskusteluiden ja neuvotte-  
luiden kuvattiin lisänneen ymmärrystä ja vahvistaneen omaa ammatti-  
identiteettiä. Myös Engeström (2004, 61) näkee, että espansiivisen oppimisen  
onnistumiselle uuden toimintamallin syntymisen elinvoimaisuus on yksimieli-  
syyttä olennaisempi. Tiimien palaverissa ongelman torjumisesta ja vallitsevien  
käytäntöjen puolustamisesta huolimatta eskpansiivinen oppimissykli voi lähteä  
liikkeelle (Engeström 2004, 61).

Tiimipalaverissa tiimin jäsenet jakavat osaamisensa ja asiantuntijuutensa  
tiimin kesken mikä tukee varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehiti-  
tymistä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista. Tiimipalaverissa  
tapahtuvaa kokemusten sekä osaamisen jakamisen voi rinnastaa Wengerin  
(1998) sosiaalisen oppimisen teoriaan, jossa yhteinen vuorovaikutteisuuden  
pohjautuva oppiminen tuottaa yhteisön, eli tiimin, tavoitteita heijastavia toi-  
mintatapoja ja käytänteitä. Yhteinen oppiminen vaikuttaa näin tiimin toiminta-  
kulttuuriin. Aktiivinen osallistuminen yhteisön toimintaan muovaa Wengerin  
(1998, 45–47) mukaan yksilöiden identiteettiä. Tutkimuksessa ammatillisen  
toimijuuden näkökulmasta aktiivinen osallistuminen havaittiin myös olen-  
naisiksi varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisen kehittymisen kannalta.

Tiimipalaverikeskusteluiden keskiössä ovat tiimin varhaiskasvattajien te-  
kemät havainnot lapsista ja lapsiryhmästä. Moniammatillinen tiimi jakaa tiimi-  
palaverikeskusteluissa kokemuksiinsa, näkemyksiinsä ja arvoihinsa pohjautu-  
via tulkintoja. Keskustelut muuntuvat neuvottelutilanteiksi tiimin jäsenten ky-  
seenalaistaessa toimintatapojaan ja käsityksiään jakaen ajatuksiaan muille ti-  
min jäsenille. Keskustelut ja neuvottelut lisäävät ymmärrystä, jonka kautta luo-  
daan uusia merkityksiä. Merkitysneuvotteluissa ymmärrys ja kokemus käyvät  
vuoropuhelua (Lave & Wenger, 1991, 51). Tässä tutkimuksessa merkitysneuvot-  
telut ja yhteinen keskustelu havaittiin tärkeäksi huolimatta siitä, löysikö tiimi  
yhteisen näkemyksen neuvottelun kautta vai ei. Varhaiskasvatuksen opettajat  
kokivat tiimissä käytyjen merkitysneuvotteluiden joka tapauksessa vahvistavan  
omia näkemyksiään.

Engeströmin (2004) oppimissykli alkaa vallitsevien käytäntöjen kyseen-  
alaistamisesta. Kyseenalaistamisvaiheessa yhteisö voi ajatella havaitsemiensa

ristiriitaisuuksien olevan merkki toiminnan häiriöstä, epäonnistumisista tai ne voivat ilmentää yleisiä tyytymättömyyden aiheita (Engeström 2004, 60–62). Päiväkodin tiimipalavereissa käydyt keskustelut ja neuvottelut usein alkavatkin epäkohtien esiin nostamisella ja vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistamisella.

Tämän tutkimuksen mukaan päiväkodin tiimipalavereissa epäkohtien esiin nostamisen taustalla on usein tiimin jäsenten kaipaus sujuvammasta arjesta ja tiimi alkaa keskustellen neuvotella siitä, kuinka esille tullutta epäkohta voitaisiin korjata toimintatapoja muokkaamalla. Usein tiimissä pohditaan erilaisia vaihtoehtoja ja valitaan niistä sellainen, joka heijastaa tiimin jaettua kasvatustietoisuutta. Neuvottellen syntyneeseen toimintatapaan tiimin jäsenet ovat usein valmiita myös sitoutumaan.

Kolbin (2014) oppimissyklissä oppimista tarkastellaan dynaamisena ilmiönä, jossa toiminta ja reflektio sekä kokemus ja käsitykset kulkevat ikään kuin rinta rinnan. Oppimisen hän määrittelee prosessiksi, jossa kokemukset muovaavat tietoa ja osaamista. (Kolb 2014, 50–51.) Tiimipalavereissa käytävissä neuvotteluissa osaamisen ja kokemusten jakaminen on sekä yksilöiden oppimisen sekä toimintakulttuurin uusintamisen kannalta merkityksellistä.

#### **4.3.2 Yhteinen reflektointi**

Oppiminen ja kehittyminen muodostuvat Kolbin (2014) mukaan konkreettisten kokeiluiden, reflektiivisen havainnoinnin, abstraktin käsitteellistämisen sekä aktiivisen kokeilun muodostamassa syklissä. Oppijan havainnot ja kokemukset integroituvat reflektoinnin, ajatusten ja käsitysten uudelleen muotoilun sekä uudistamisen prosesseissa. (Kolb 2014, 58.) Tutkimusaineiston perusteella reflektiivisyys vaikuttaisi leimaavan niin varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä kuin tiimin yhteisiä keskusteluja, joiden pohjalle tiimipalaverissa tapahtuva päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen perustuu.

Tiimipalaverikeskusteluissa havaintojen, kokemusten ja näkemysten jakaminen synnyttävät sekä yksilön että tiimin kohdalla reflektointiprosessin. Jensen ja Iannone (2018) korostavat kriittisen reflektion olevan tärkeä osa innovatiivista jatkuvaa ammatillista kehittymistä varhaiskasvatuksessa. Keskeisenä

he pitävät sitä, että kriittinen käytännön reflektio yhdistää käytännön teoriaan ja tavoitteisiin sekä linkittyy havainnointiin ja dokumentointiin (Jensen & Iannone 2018, 27). Tässä tutkimuksessa reflektoinnin havaittiin liittyvän ensisijaisesti kokemusten ja havaintojen jakamiseen. Tutkimusaineistossa ainoat maininnat, jotka viittasivat dokumentointiin, liittyivät enimmäkseen lasten henkilökohtaisista varhaiskasvatussuunnitelmista käytävään keskusteluun. Muutama kerran viitattiin myös tiimin pedagogiseen suunnitelmaan käytävään keskusteluun.

Kolb (2014) kuvaa reflektoinnin olevan perustavanlaatuista toimintaa, jota yksilö tekee havainnoimalla kokemuksiaan. Yksilö hyödyntää havainnoidesaan kokemustaustansa, kuten muistojaan ja tunteitaan. (Kolb 2014, 58.) Tiimipalaveissa tiimi keskustelee ja reflektoi toimintaansa tiimin yhteisiä toimintatapoja ja toimintamalleja sanoittaen. Tiimin jäsenten henkilökohtaiset näkemykset ja monipuolinen ammatillinen osaaminen sekä kokemuksiin pohjautuva tieto tuo yhteiseen reflektointiin useita tarkastelukulmia. Uuden toimintamallin kehittymisen taustalta löytyy yksilön refleктоiva ajatusprosessi, jossa yksilö muodostaa uusia kokemuksiin perustuvia toimintamalleja (Kolb 2014, 58).

Kolbin (2014) oppimissyklissä reflektointivaihe sekä havainnointi muodostavat yhtenäisen oppimisen osa-alueen. Välittömien tai konkreettisten kokemusten Kolb (2014, 51) näkee olevan perusta reflektomiselle ja havainnoinnille. Yhteistä reflektointivaihetta voi mielestäni verrata Engeströmin (2004, 61) oppimissyklin vaiheeseen, jossa yhteisö arvioi vallitsevia käytäntöjä ja toimintatapojaan. Tiimin jäsenten tekemät, kokemuksiin ja havaintoihin perustuvat konkreettiset toimintatavat usein tulevatkin tiimipalaverien reflektioissa esille.

Tiimipalaverien reflektiutilanteissa tiimi usein punnitsee ja arvioi niitä toimintamalleja, joita on käytetty ja näistä tehtyjen havaintojen pohjalta tiimi luo reflektoiden yhteistä ymmärrystä ja jakaa osaamistaan myös toisille. Tämän tutkimuksen perusteella oli havaittavissa, että varhaiskasvatuksen opettajan tehtävä tiimipalaverissa on ohjata yhteisten keskustelujen kautta tiimiä tietoiseen reflektointiin ja toiminnan arvioimiseen. Tämän kautta työyhteisö voi muodostaa realistisen kuvan toimintansa vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Näin toimiessaan varhaiskasvatuksen opettaja ohjaa tiimin pedagogiikan

kehittämistä yhteistyössä muiden tiimin varhaiskasvattajien kanssa, osallistaen ja sitouttaen koko tiimin toiminnan kehittämiseen (Fonsén & Parrila 2016, 82; Heikka 2016, 35). Tutkimuksessani havaitsin, että refleктоivan keskustelun ja neuvottelun kautta tiimi etsii yhteistä ymmärrystä ja sopii toimintatavoista, periaatteista ja tavoitteista. Fonsénin (2014, 160) mukaan pedagoginen keskustelu on tiimille tärkeä reflektionin ja arvioinnin työkalu, jonka kautta toimintaa voidaan muovata haluttuun suuntaan.

Nummenmaan ja Karilan (2011) havaintojen mukaan tiimipalaverissa käydyt keskustelut voivat jäädä asioiden pintapuoliseksi pohtimiseksi ja tiimi ei saa sovittua selkeästi toimintakäytännöistään esimerkiksi siirtymätilanteita pohtiessaan. Koska tiimipalaverikeskusteluissa ei tehdä yhdessä selkeää päätöstä toimintatapojen suhteen, keskusteluiden sisällöt saattavat toistua viikosta toiseen samankaltaisena. (Nummenmaa & Karila 2011, 85–86.) Tutkimuksessani varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat myös tiimipalaverien sisältävän paljon yleistä pohdintaa siitä, kuinka erilaisissa tilanteissa tulisi toimia. Tiimipalaverikeskusteluiden toistuvuuden kuvattiin johtuvan siitä, ettei tiimi päässyt yhteisymmärrykseen toimintansa taustalla vaikuttavista arvoista ja toiminnan tavoitteista. Tiimipalaverissa käsitellään tällöin viikosta toiseen samoja asioita ja keskustelut liittyvät lähinnä toiminnan järjestämiseen tai tilanjakoon, eivätkä keskusteluissa käsitellä toiminnan arvoista, tavoitteista tai kehitetä pedagogista toimintaa. Uusien näkemysten ja käsitysten muodostaminen on kuitenkin tärkeää yksilön kehittymisen kannalta. Uuden ymmärryksen ja kehittämisessä myös kriittisen reflektionin prosessit ovat merkityksellisiä. (Kolb 2014, 58.)

### **4.3.3 Toiminnan periaatteista, tavoitteista ja pelisäännöistä sopiminen**

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yhteisen kokemusten ja näkemysten jakamisen sekä reflektionin seurauksena tiimi tekee suunnitelmia arjen toimintaan ja toimintaperiaatteisiin liittyen. Tiimissä punnitaan erilaisia vaihtoehtoja ja mietitään toiminnan mahdollisuuksia sekä rajoitteita abstraktimmalla tasolla. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogisen osaamisen merkitys korostuu, jotta tiimin tekemät suunnitelmat ja toimintaperiaatteet ovat perusteltavissa pedagogisesti. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista osaamista ja asiantunte-

musta tarvitaan myös varmistamaan, että tiimissä sovitut toimintaperiaatteet ja suunnitelmat ovat niin ikään linjassa sekä valtakunnallisen että paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman periaatteiden ja velvoitteiden kanssa.

Engeströmin (2004, 61) oppimissyklissä toiminnan periaatteista, tavoitteista ja pelisäännöistä sopimisen vaihe vastaa arviointivaihetta, jossa tehtyjä uusia ratkaisuja mallitetaan ja niitä tutkitaan. Tiimipalavereissa sovitun toimintamallin arviointivaiheen ajattelen sisältävän nimenomaan asioiden ja toiminnan eri vaihtoehtojen punnitsemista ja tarkastelua teoreettisella tasolla. Käytännössä tiimi arvioi eri vaihtoehtoja ja neuvottelee siitä, että tiimissä otetaan käyttöön sellaiset toimintamallit ja -tavat, jotka peilaavat tiimin vuorovaikutuksellisten neuvotteluprosessien kautta yhteisesti sovittuja arvoja sekä tiimin jaettua kasvatustietoisuutta. Tätä vaihetta voi verrata Kolbin (2014) oppimissyklin abstraktin käsitteellistämisen vaiheeseen, jossa reflektiot assimiloituvat abstrakteihin käsitteisiin, mikä johtaa tehtyjen johtopäätösten kautta toiminnan uudelleen suuntaamiseen ja määrittelyyn (Kolb 2014, 51). Käsitteellistämisen vaiheessa tehtyjä oletuksia voidaan myös testata ja kokeilla käytännössä mikä johtaa siihen, että tehtyjä havaintoja voidaan jälleen hyödyntää saatujen kokemusten kautta. (Kolb 2015, 51.) Näin toimiessaan tiimi voi muokata ja kehittää toimintaansa yhteisen reflektion kautta.

#### **4.3.4 Yhteisten sopimusten mukaan toimiminen ja arviointi**

Tutkimusaineistossa oli selvästi havaittavissa, että tiimipalavereissa käytyjen neuvotteluiden kautta tavoitellaan sujuvampaa ja toimivampaa arkea. Tiimipalavereissa tehdään konkreettisia toimintasuunnitelmia ja sovitaan yhteisistä käytännöistä tai rutiineista, jotka sujuvoittavat arkea. Tällä kehittymissyklin tasolla tiimipalaverissa sovitut asiat tulevat siis osaksi tiimin arjen työtä ja toimintaa. Engeströmin (2004, 61–62) oppimissyklissä tätä vaihetta vastaa uuden mallin käyttöönotto vaihe, joka saattaa luoda yhteisöön ristiriitoja vanhojen ja uusien rakenteiden ja toimintamallien törmätessä toisiinsa. Kolbin oppimissyklissä tätä oppimistilannetta kuvataan puolestaan aktiivisen kokeilun vaiheena (Kolb, 2014, 51).

Huolimatta yhdessä tehdyistä sopimuksista ja pyrkimyksestä yhteiseen ymmärrykseen tiimipalavereissa kohdataan usein vastustusta uusiin sopimuksiin, toimintatapoihin tai tavoitteisiin liittyen. Tiimipalavereissa saatetaan yhä uudelleen ja uudelleen kyseenalaistaa ehkä jo yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Toisinaan tiimin jaetun kasvatuskäsityksen puuttuessa muutosvastarinta uudistamista kohtaan voi olla suuri. Muutosvastarinta voi pahimmillaan pysäyttää tai estää kehittymisen. Kuitenkin tutkimusaineistossa kuvattiin muutosvastarinnan kohtaamisella olleen myös voimauttava ja ammatillista kehittymistä vahvistava vaikutus. Ristiriidat, kritiikki ja muutosvastarinta voidaan nähdä olevan yksi osa yhteisölliseen oppimiseen liittyvää prosessia. Engeström (2004, 63) kuvaa ristiriitojen ja erimielisyyksien kuuluvan olennaisena osana oppimisprosessiin, eikä niitä tule pitää kiellettävänä tai torjuttavana ilmiönä. Hän näkee niiden olevan välttämättömiä elämälle ja kehitykselle.

#### **4.3.5 Uuden toimintatavan juurruttaminen**

Päiväkodin toimintakulttuurin uusintamiseen liittyy olennaisena osana uusien toimintamallien kehittäminen jatkuvan arvioinnin ja reflektoinnin kautta. Toimintakulttuurin uusintamisessa on olennaista, että hyväksi havaitut toimintatavat ja -periaatteet tulevat ja juurtuvat osaksi arjen toimintoja. Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen opettajan näkökulmasta tiimipalaverissa juurruttamistyön merkitys korostuu. Ymmärrän Kolbin (2014, 51) oppimissyklin kuvaavan muutokseen tähtäävää kehittymistä ja oppimista, joka tapahtuu kokemusten havainnoinnin kautta. Oppimissyklin osa-alueet ovat myös näin ollen riippuvaisia toisistaan. Engeströmin (2004, 61) oppimissyklissä juurruttamisvaihe kuvataan uuden käytännön vakiinnuttamisen ja laajenemisen vaiheena. Toimintakulttuurin muutosta edeltää siis juurruttamisvaihe. Päiväkodissa uusien toimintatapojen juurruttamista tapahtuu tiimipalaverissa. Tämän tutkimuksen perusteella iso osa juurruttamistyöstä tapahtuu kuitenkin esimerkiksi arjen tilanteissa uusia toimintatapoja mallittamalla.

Varhaiskasvatuksessa tiimin toimintakulttuurin uusintamisen tavoitteena tässä tutkimuksessa pidettiin vanhojen, olemassa olevien käytäntöjen muokkaamista niiltä osin, mitkä koetaan toimimattomiksi. Näin toimiessaan tiimi

samalla ylläpitää toimivia käytänteitä. Engeström (2004, 12) ajattelee kehityksen olevan tietynlaista kamppailua ja pyrkimystä kohti jotakin parempaa. Olennaisena osana ekspansiivista oppimista ja kehitystä hän pitää vanhan särke mistä tai hylkäämistä. Aito kehitys merkitsee muutosta, joka vaikuttaa yksilön ulkonaiseen sekä sisäiseen maailmaan ja tavoittaa yksilön toimintajärjestelmän kokonaisuudessaan. (Engeström 2004, 13.) Uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi arjen toimintaa kehittää sekä uusintaa myös toimintakulttuuria.

#### **4.4 Päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen**

Engeström (2004) kuvaa ekspansiivisen oppimisen etenevän yhteisinä oppimistekoina, jotka muodostavat kokonaisuuden. Oppiminen etenee pelkistetyksi siten, että vallitseva käytäntö kyseenalaistetaan, analysoidaan ja mallitetaan uudenlainen ratkaisu. Tämän jälkeen tarkastellaan uutta mallia ja otetaan se käyttöön. Prosessia arvioidaan ja lopulta uusi käytäntö on otettu vakiintuneeksi käytännöksi ja käytäntö tai toiminnan kohde myös laajenee. Tiimipalavereissa tapahtuvassa kehittämistyössä ajattelun olevan kyse juuri samankaltaisesta prosessista.

Uusi valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (2018) on haastanut varhaiskasvatuksen kasvattajat pohtimaan ja kyseenalaistamaan työyhteisössä vallitsevia, toiminnan taustalla olevia toimintatapoja sekä tavoitteita. Jensen ja Iannone (2018, 28) pitävät tärkeänä, että tiimin reflektoidessa toimintatapojaan ensisijaisena kysymyksenä tulisi olla ”miksi jotakin tulisi tehdä” mieluummin kuin ”kuinka tai mitä”. Tiimipalavereissa käytävien keskusteluiden ja neuvotteluiden sisällöt melko usein liittyvät jälkimmäisiin kysymyksiin, mutta ehkä varhaiskasvatussuunnitelman uudistuksen myötä, yhä useammin tiimit pohtivatkin enemmän toiminnan tarkoitusta ja tavoitteita sisällöstä neuvottelun sijaan. Tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat esimerkiksi sitä, kuinka tiimi todella on saanut tehdä töitä, jotta lasten osallisuus tulisi arjessa paremmin huomioiduksi ja ymmärretyksi myös toiminnan suunnittelussa. Tiimipalavereissa käytyjen neuvotteluiden myötä on tehty oivalluksia, opittu yhdessä ja kehitetty toimintamalleja, jotka on otettu käyttöön ensin

tiimissä ja sittemmin hyväksi todettu toimintamalli siirtyy koko päiväkodin toimintamalliksi. Hyvät käytännöt saattavat levitä myös oman työyhteisön ja päiväkodin ulkopuolelle. Näin varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri uusiutuu vielä laajemmassa mittakaavassa.

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri on Parrilan ja Fonsénin (2016, 66) mukaan juurtunut syvälle arjen käytänteisiin. Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kritisoihin olevan täynnä turhia sääntöjä ja toimintatapoja, joille ei ole löydettävissä pedagogisia perusteita. Tiimipalavereissa saatetaan pitää tiukasti kiinni totutuista toimintatavoista, esimerkiksi silloin kun tiimissä ei olla valmiita muokkaamaan vallitsevia ruokailu- tai päivälepo-käytäntöjä. Engeströmin (2004) mukaan tämän ei onneksi tarvitse merkitä täysin paikalleen pysähtynyttä toimintakulttuuria, vaan tilanteen oivaltamisen ja kyseenalaistamisen kautta kehitysprosessi voi lähteä liikkeelle muutosvastarinnasta huolimatta.

Muutosvastarinnan ja paikalleen pysähtyneen toimintakulttuurin tyypillisiä kuvauksia tässä tutkimuksessa leimaavat ennen kaikkea osallisuuden ja toimijuuden rajoittamisen kokemukset. Varhaiskasvatuksen opettajat odottavat toimijuuden toteutumista tiimipalavereissa. Sen lisäksi, että toimijuutta koetaan yksilön tasolla, myös tiimin toimijuudella on oma merkityksensä. Koko päiväkodin toimintakulttuurin uusintamisessa tiimin toimijuuden merkitys korostuu esimerkiksi tiimin aktiivisuuden innovatiivisuuden ja luovuuden kautta. Vaikka toimijuus käsitteenä on positiivisesti latautunut, voidaan myös muutosvastarinnan ja kritiikin sisällyttää toimijuuteen. Työyhteisössä toimijuutta voi toteuttaa myös kritiikin, vastustamisen sekä erilaisten kannanottojen kautta (Collin ym. 2017, 12–23). Tässä tutkimuksessa ei ollut havaittavissa, että muutosvastarinta tai kritiikki edistävät tiimin toimijuutta. Varhaiskasvatuksen opettajat tosin kuvasivat muutosvastarinnan kohtaamiseen ja siihen liittyvään reflektointiin sen sijaan vahvistavan heidän henkilökohtaista ammatillista kehitystään.

Varhaiskasvatuksen opettajat ajattelevat pedagogiikan kehittämisen ja pedagogisen keskustelun ylläpitämisen tiimipalavereissa kuuluvan olennaisena osana työhönsä. Myös valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (2018) edellyttää, että tiimissä pedagogiikan kehittäminen ja suunnittelu on varhais-



kasvatuksen opettajan vastuulla. Fonsén ja Parrila (2016, 82) korostavat, että pedagogisen johtamisen prosessiin kuuluu keskeisenä kirkastaa yhteistä näkemystä hyvästä ja tavoiteltavasta varhaiskasvatuksesta. Varhaiskasvatuksen opettajien näkemys juurruttamistyöstä olikin pitää pedagogista keskustelua yllä ja ohjata tiimin toimintaa varhaiskasvatussuunnitelman linjausten mukaiseksi.

Toimintakulttuurin uusintamista ja kehittämistä toteutetaan päiväkodeissa usein erilaisten kehittämishankkeiden myötä. Fonsén ja Parrila (2016, 65) vertaavat toimintakulttuurin muutoksen olevan vaikeaa ja vertaavat sitä veden kaatamisella hanhen selkään: aluksi voi näyttää, että toiminta alkaa kääntyä uuteen suuntaan, mutta pian toiminta kääntyy takaisin vanhoihin uomiinsa. Näin tapahtuu oletettavasti silloin, jos tiimin jäsenet eivät näe tarvetta muutokseen ja eivät siksi ole motivoituneita kehittämään toimintaansa.

Kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu päiväkodin henkilöstön yksilöllisen sekä yhteisöllisen osaamisen lisääminen ja vahvistaminen edistävän ammatillisten taitojen sekä toiminnan kehittämistä jokapäiväisissä toiminnoissa (Sharmahd, Peeters ja Bushati 2018, 58–59). Oppiminen ja kehittyminen ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Varhaiskasvatuksen opettajat pitävät henkilökohtaisen ammatillisen osaamisensa päivittämistä ja ylläpitämistä tärkeänä. Tiimipalavereissa osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen viitoittaa myös toimintakulttuurin kehittämistä ja uusintamista.

#### **4.5 Tavoitteena hyvä lapsuus ja laadukas varhaiskasvatus**

Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä on varhaiskasvatuksen opettajan ammatillinen kehittyminen sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen. Tutkimuksen aineistoperustaisen teorian mukaan päiväkodin tiimipalavereissa tapahtuvan vuorovaikutuksellisten neuvotteluiden tavoitteena ja lähtökohtana on pyrkimys edistämään lapsen hyvää. Seuraavassa lapsen hyvän näkökulmaa tarkastellaan varhaiskasvatuksen laadun sekä pedagogiikan kehittämisen kautta.

#### 4.5.1 Laatu varhaiskasvatuksessa

Tiimipalaverissa tapahtuva reflektointi näyttäytyy tämän tutkimuksen perusteella havaintojen jakamisena ja erilaisten näkökulmien pohtimisena. Reflektointi on Jensenin ja Iannonen (2018, 28) mukaan toimintaa, jonka kautta voidaan tarkastella kaikkia toiminnan ja käytännön osa-alueita. Tiimipalaverissa tapahtuvan reflektoinnin kautta löydetään syvempiä näkökulmia toiminnan tarkasteluun. Reflektoinnin vaikutukset näkyvät niin lapsen hyvinvoinnin edistämässä kuin varhaiskasvatuksen laadun paranemisessa. Laadun kehittämisen tavoitteena tämän tutkimuksen perusteella on tukea lapsen hyvää kasvua, oppimista ja kehittymistä. Yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista sopimisen sekä varhaiskasvattajien johdonmukaisen toiminnan kautta pyritään luomaan lapselle turvallinen ja tasapainoinen kasvuympäristö.

Laadun yksiselitteinen määrittäminen on haastavaa, sillä käsitteenä laatua pidetään monitahoisena ja dynaamisena. Käsitteet laadukkaasta varhaiskasvatuksesta, määrittyvät kontekstin – ajan ja paikan – sekä kulttuuristen tekijöiden yhteisvaikutuksessa. (Alila 2013, 17.) Tiimipalaverissa muodostuneet kasvatuskäsitykset vaikuttavat myös laadun näkökulmasta siihen, mitä tiimi pitää kulloinkin tärkeänä kehittää. Varhaiskasvatuksen laatua voidaan tarkastella myös substantiivisella tasolla, jolloin ollaan kiinnostuneita esimerkiksi vanhempien, lasten tai päiväkodin henkilöstön näkökulmista. Tällöin käsitykset varhaiskasvatuksen laadusta saavat erilaisia painotuksia. (Alila 2013, 27.) Tämän tutkimuksen teorian perustuen varhaiskasvatuksen opettajien substantiivisiin kuvauksiin, myös laatutekijöitä tarkastellaan tutkimusaineiston pohjalta.

Tässä tutkimuksessa on selvästi havaittavissa, että tiimipalaverissa kaiken kehittämisen lähtökohtana on pyrkimys lapsen hyvään. Myös varhaiskasvatussuunnitelman kantavana ajatuksena on, että jokaisella lapsella on oikeus hyvään varhaiskasvatukseen (Lapsen oikeus hyvään varhaiskasvatukseen uudistuksen lähtökohtana 2017).

Arvioinnista on muodostunut 1990 -luvulta alkaen keskeinen osa julkisen sektorin laadunhallintaa (Alila & Parrila 2004, 11; Vlasov, Salminen, Repo, Karila, Kinnunen, Mattila, Nukarinen, Parrila & Sulonen 2018). Varhaiskasvatussuunnitelma (2018, 61) ohjaa kehittämään varhaiskasvatusta ja päiväkodin toi-

mintaa arviointiin perustuen. Arvioinnin tulee olla tavoitteellista ja suunnitelmallista. Näin arvioinnista voi tulla varhaiskasvatuksen laatua edistävä työkalu. Arvioinnin kautta tavoitellaan pedagogiikan sekä toimintatapojen kehittämiseen. Varhaiskasvatuksen arvioinnissa yhtenä ohjaavana toimintaperiaatteena voidaan pitää kehittävää arviointia, jossa korostuu arvioinnin merkitys oman toiminnan kehittämistä varten. Kehittävässä arvioinnissa suunataan katse tulevaan mikä sisältää mahdollisuuden oppia arvioinnin kautta. (Vlasov ym. 2018, 12.) Arvioinnin ja kehittämisen voidaan kuvata kulkevan käsi kädessä laadukkaan varhaiskasvatuksen kanssa (Järvinen & Mikkola 2015, 60). Tämän tutkimuksen perusteella tiimipalaverissa tapahtuva arviointi toteutuu lähinnä reflektoinnin kautta. Vaikuttaisi kuitenkin, että tiimin toiminnan kehittämiseen tähtääviä arviointimenetelmiä tai systemaattista arviointia ei tiimipalaverissa ole käytössä. Tutkimuksessa kuitenkin oli selvästi havaittavissa, arvioinnin merkitys kehittymiselle tiedostettiin ja toiminnan reflektointia pidettiin tärkeänä.

#### **4.5.2 Pedagogiikan johtaminen**

Laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytys on vahva pedagogiikan johtaminen. Päiväkodin johtajan vastuulla on varmistaa, että päiväkodin pedagogiset käytännöt vastaavat varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman normeja. (Vlasov, Salminen, Repo, Karila, Kinnunen, Mattila, Nukarinen, Parrila & Sulonen 2019.) Laadukkaan pedagogiikan toteutumisesta ja kehittämisestä päiväkodissa vastaa päiväkodin johtaja. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja päivittämistä koulutusten kautta sekä kehittämisen rakenteiden luomista. Toimivat tiimipalaverikäytännöt ovat yksi pedagogisen johtamisen luomista puitteista. Laajasti ymmärrettynä pedagogista johtamista voidaan pitää yläkäsitteenä kaikelle sisällölliselle kehittämiselle (Fonsén 2010, 131).

Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (2018, 17) korostaa, että kokonaisvastuu lapsiryhmien toiminnan suunnittelusta, suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden toteutumisesta sekä toiminnan arvioinnista ja kehittämi-

sestä on varhaiskasvatuksen opettajilla. Varhaiskasvatuksen opettaja johtaa siis arjen toiminnan tasolla tiimin pedagogiikkaa. Tiimin pedagogiikan johtamisen ohella myös lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmien tekeminen on varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla. Päiväkodissa suunnitelmat tehdään yhteistyössä tiimin kanssa. (Heikka, Halttunen & Waniganayake 2018.)

Pedagogisen johtamisen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tiimissä käydään keskustelua ja tehdään sopimuksia toiminnan tavoitteista. Yhteisestä perustehtävästä, arvoista ja tavoitteista käydyt keskustelut luovat perustan sille, kuinka näitä yhteisiä tavoitteita tavoitellaan arjen toiminnassa. (Fonsén & Parri-la 2016, 40.) Tässä tutkimuksessa oli myös selvästi havaittavissa, että tiimipalaverissa käytyjen keskustelujen ja neuvotteluiden kautta pyritään tavoittelemaan yhteistä ymmärrystä toiminnan tavoitteista ja käytännöistä. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogisen johtajuuden rooli näyttäytyy tiimipalaverissa esimerkiksi tilanteessa, jossa herätellään tiimin jäseniä refleктоimaan toimintaa tai nostetaan ajankohtaisia asioita yhteiseen keskusteluun. Tätä keskustelun herättämistä voidaankin pitää yhtenä tiimin pedagogisen johtamisen välineenä. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen johtajuuteen kuuluu tuoda myös varhaiskasvatussuunnitelmassa esillä olevat pedagogiset tavoitteet tiimin tietoon. Varhaiskasvatuksen opettajan tehtävä on avustaa tiimiä konkretisoimaan näitä tavoitteita, arvoja ja periaatteita. (Heikka ym. 2018.) Tutkimuksessa havaittiin tiimipalaverikeskusteluissa olevan tilaa myös arvokeskustelulle ja varhaiskasvatussuunnitelman taustalla olevan pedagogiikan pohtimiseen. Ammatillista osaamistaan ylläpitävä varhaiskasvatuksen opettaja johdattaa tiimipalaverissa myös tiimin peilaamaan näkemyksiään sekä toimintaansa suhteessa hyvään ja tavoiteltavaan. Tiimissä suunnitellaan varhaiskasvatuksen opettajan johdolla lapsiryhmälle tavoitteiden mukaista pedagogista toimintaa (Heikka ym. 2018). Tiimipalaverissa yhteissuunnittelun kautta sovitaan arjen sujuvuuteen, kuten pienryhmien järjestämiseen, liittyvistä asioista. Toimintaa suunniteltaessa jaetaan myös havaintoja lapsista ja lasten mielenkiinnonkohteista ja huomioidaan näin lasten osallisuuden toteutuminen. Toisinaan tiimipalaverissa pohditaan oppimisympäristöön liittyviä ratkaisuja ja suunnitellaan ympäristön muokkaamista lasten tarpeista käsin.

Tiimissä yhteisesti avattu kasvatusnäkemys, arvoista ja toimintaperiaatteista sopiminen sitouttavat tiimin henkilökuntaa toimimaan yhteisten sopimusten mukaan (Fonsén & Parrila 2016, 40). Tiimin jäsenten osallisuuden ja toimijuuden kokemukset vaikuttavat myös henkilökunnan sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että tiimipalavereissa syntyy toisinaan tilanteita, joissa yhteistä ymmärrystä ei hyvistä yrityksistä huolimatta löytynyt. Yhteisen ymmärryksen uupuminen puolestaan voi heijastua kaikkeen arjen toimintaan, kuten pienryhmien tilankäyttöön. Yhteisen ymmärryksen puuttuessa tiimityö muuttuu haastavaksi ja työ voidaan kokea raskaana. Näissä tilanteissa tiimin jäsenet mahdollisesti ymmärtävät perustehtävänsä ja tavoitteensa eri tavalla, eli tiimiin syntyy arvoristiriitoja, joita ei kyetä yhdessä ratkaisemaan. Tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat kuvasivat myös tiimipalaverien toistuvan tällaisissa tilanteissa viikosta toiseen samankaltaisina asioista ja toiminnasta sopimisen paikkoina. Tiimi ei tällöin pääse kehittämään toimintaansa muillakaan osa-alueilla, koska yhteinen visio ja näkemys puuttuvat. Parrilan ja Fonsénin (2016) kuvaavat pedagogisen johtamisen prosessissa arvokeskustelun olevan kaiken lähtökohta. Arvokeskustelua seuraa vision konkretisointi arki-työtä ohjaaviksi perusteiksi. Seuraavaksi pedagogisen johtamisen prosessi johdtaa tiimin refleктоimaan ja arvioimaan toimintaansa. Kehittäminen tapahtuu arviointiperustaisesti. Prosessi huipentuu suunnittelun sekä toiminnan vaiheeseen. (Parrila & Fonsén 2016, 40.)

Yhtenä pedagogisen johtamisen tavoitteena on myös luoda eettinen työpaikka, joka tukee yhteisöllistä oppimista sekä tiedon ja osaamisen jakamista. (Bøe & Hognestad 2016, 335.) Positiivisen ilmapiirin luominen tiimipalaveriin ja ylittääään tiimin yhteisyyden tunteen kehittyminen havaittiin tässä tutkimuksessa tärkeäksi kehittämistyön edellytykseksi. Tiimin hyvä yhteistyö ja hyvinvointi heijastuu myös lapsiryhmään. Bøen ja Hognestadin (2016, 335) tutkimuksessa pedagoginen johtajuus näyttäytyi huolenpitona, jossa huumorilla, jutustelulla ja tukemalla tiimin jäsenten toimintaa. Tässä tutkimuksessa tiimipalaverissa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja sosiaalista kanssakäymistä tarkasteltiin varhaiskasvatuksen opettajien haastattelujen kautta. Bøen ja Hognestadin (2016) kuvaamia huolenpidollisia toimia ei välttämättä yhdistetä suomalaisessa päivä-

kotikulttuurissa pedagogiseen johtajuuteen kuuluviksi. Tutkimukseen osallistuneista kuudesta varhaiskasvatuksen opettajasta ainoastaan yksi mainitsi, että onnistuneeseen tiimipalaveriin kuuluu olennaisena osana kahvi ja pulla sekä pieni hetki, jossa saatetaan jutustella pieni hetki myös muusta kuin lapsiin tai varhaiskasvatukseen liittyvistä asioista. Bøen ja Hognestadin (2016) tutkimuksen mukaan tiimin sosiaalisessa kanssakäymisessä huumorille sekä jutustelulle löytyy yleensä oma paikkansa sekä tiimipalaverissa että arjen toiminnan lomassa. Ajattelen tämänkaltaisen toiminnan vahvistavan myös tiimin yhteisyyden tunnetta. Pedagogisen johtajan osoittama huolenpito ja tukeminen merkitsee positiivisen huomion osoittamista (Bøe & Hognestad 2016, 336).

Tiimipalaverissa varhaiskasvatuksen opettajan tehtävänä on johtaa pedagogiikkaa, laadunhallintaa, delegoida tehtäviä sekä suunnitella toimintaa. (Heikka ym. 2018.) Tämän tutkimuksen perusteella varhaiskasvatuksen opettajien toiminta tiimipalaverissa usein myös näyttäytyy tällä tavalla. Tiimipalaverien vuorovaikutukselliset neuvottelutilanteet ovatkin toiminnan arvioinnin ja suunnittelun kannalta merkityksellisiä pedagogisen johtamisen paikkoja.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda aineistoperustainen teoria, jonka kautta voitaisiin kuvata päiväkodin tiimipalaverissa tapahtuvaa kehittymistä. Tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka tiimipalaverit tukevat varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista. Aineistoperustaisen teorian kautta päädyttiin kuvaamaan varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä ja oppimista sekä toimintakulttuurin uusintamista vuorovaikutuksellisten neuvottelutilanteiden kautta. Tiimipalaverissa käytyjen pedagogisten keskustelujen havaittiin vahvistavan sekä varhaiskasvatuksen opettajan ammatillisuuden kehittymistä että toimintakulttuurin uusintamista. Tarkasteltaessa tutkimustuloksia aikaisempien tutkimusten sekä

teorioiden valossa, korostui yhteisöllisen oppimisen näkökulma. Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus ja dialogi ovat keskeisiä tiimipalaverissa tapahtuvia toimintoja, jotka tukevat varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä sekä päiväkodin toimintakulttuuria uusintamista.

Teoreettisen integraation vaiheessa tutkimuksen aineistoperustainen teoria tiimipalavereissa kehittymisestä vuorovaikutuksellisina neuvotteluina sai syvempiä näkökulmia. Kolbin (2014) ja Engerströmin (2004) oppimissyklimalleihin perehtyminen lisäsi ymmärrystä myös tutkimusaineistoon perustuvan teorian jatkokehittelyyn. Tämän ymmärryksen myötä hahmoteltiin oppimissyklimalle, joka sijoittuu päiväkodin tiimipalaverikontekstiin. Päiväkoti oppivana ja kehittyvänä yhteisönä on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tiimipalaverikäytäntöjä ja tiimipalaverien sisältöjä tarkastellessa tutkimukseen olisi ollut löydettävissä vielä monia kiinnostavia näkökulmia. Jos tutkimusaineistoa olisi kerätty laajemmalla alueella ja otettu mukaan koko tiimin henkilöstön kokemukset ja ajatukset, olisi tutkimustulokset ja teoria saattanut muovautua erilaiseksi. Tämän tutkimuksen tuloksia tulkitessa tulee muistaa aineiston rajallisen koon ohella myös se, että tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa aineistoperustainen teoria, joka sijoittuu päiväkotikontekstiin. tutkimustulokset ovat kuitenkin myös useiden aikaisempien tutkimusten kanssa saman suuntaisia. Yhteisöllisen oppimisen sekä reflektoinnin merkitys korostuu useissa eri tutkimuksissa ja teorioissa.

Teoriani näkökulma, jossa päädyin tarkastelemaan päiväkodin tiimipalavereita vuorovaikutuksellisina neuvottelutilanteina, sai hyvin tukea aikaisemmista teorioista ja tutkimuksista. Tiimipalaverissa tapahtuvan sosiaalisen ja vuorovaikutuksellisen kanssakäymisen tarkastelu neuvotteluina avaa mielenkiintoisia, uusia, näkökulmia tiimipalaverikeskusteluiden tarkasteluun. Tämän tutkimuksen kiinnostavimpana ja merkityksellisimpänä antina pidän tiimipalavereita tutkimuskontekstina. Tiimipalavereissa tapahtuva varhaiskasvatuksen opettajan ammatillinen kehittyminen sekä toimintakulttuurin uusintaminen on kuitenkin jäänyt selvästi vähemmälle huomiolle. Teoreettisen integraation kautta tavoitin ehkä joitakin näkökulmia, joita tiimipalaverikontekstiin ei ole vielä sellaisenaan liitetty. Grounded theory -tutkimuksessa pyritään aineistolähtöisen

teorian kautta luomaan aineistoperustainen teoria, joka selittää tutkittavaa ilmiötä ja lisää siihen liittyvää ymmärrystä. (Charmaz 2014, 336–340, 344; Metsämuuronen 211, 223.) Tämän tutkimuksen aineistoperustainen teoria tarjoaa näkökulmia ja lisää ymmärrystä päiväkotien tiimipalavereissa tapahtuvaa varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista kohtaan.

Tutkimuskontekstina päiväkotien tiimipalaverit ovat kiehtovia. Vakiintuneiksi, yleisiksi päiväkotien toimintakäytännöiksi muodostuneiden tiimipalaverien kehittäminen on mielestäni yksi edellytys toimintakulttuurin uusintamiselle. Tiimipalaverit tarjoavat mahdollisuuden kehittää varhaiskasvatusta monipuolisesti. Jotta tiimipalaverien kautta toimintaa voidaan kehittää systemaattisesti, tulee pohtia myös arvioinnin ja dokumentoinnin merkitystä sekä käytäntöjä. Tässä tutkimuksessa arviointi ja dokumentointi ei noussut kehittämisesä keskiöön. Tiimipalavereissa arviointi ilmeni havainnoinnin sekä reflektoinnin kautta ja kehittäminen perustui lähinnä lapsikohtaiseen tarve- tai ongelmaperustaiseen arviointiin. Aikaisemmissa tiimipalaverien sisältöä tarkastelleissa tutkimuksissa on havaittu reflektiivisyyden jäävän usein vähäiseksi ja toiminnan suunnittelun etenevän rutiininomaisesti (Heikka 2016, 35). Tässä tutkimusaineistossa havaitsin, että tiimipalavereissa arvioinnin ja kehittämisen kohteensa olivat usein toimintakäytännöt, kuten siirtymä- tai pienryhmätilanteet. Voi myös olla, että osa tiimin jäsenistä saattaa mieltää tiimipalaverit arjen toiminnan järjestelyyn liittyviksi aikatauluista tai toiminnan sisältöjen suunnitteluiden paikoiksi. Tällöin tiimipalavereissa käytävissä keskusteluissa ei päästä välttämättä kehittämään pedagogista toimintaa ja varhaiskasvatuksen opettajan ammatillinen kehittyminen sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintaminen jää tiimipalavereissa vähäiseksi. Toiset puolestaan pitävät tärkeänä, että tiimipalavereissa keskustellaan pedagogiikasta, käydään arvokeskustelua, sovitaan yhteisistä pelisäännöistä ja pyritään kehittämään toimintaa kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksessa havaitsin, että kehittämistä ja arviointia ei pidetty itseisarvona: toimintakulttuuria ja toimintatapoja ei haluta muuttaa, mikäli ne koetaan toimiviksi. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (2018) kuitenkin edellyttää arvioimaan ja kehittämään toimintaa, minkä vuoksi olisikin tärkeä



aika ajoin arvioida ja kehittää toimintaa myös arvo- ja tavoiteperustaisesti. Tiimipalaverit kaipaavat myös selkeää pedagogista johtamista, jotta tiimipalaverit voisivat palvella sisällöllisesti lapsiryhmän ja henkilöstön tarpeita sekä tukisivat varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä.

## 5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusaineisto koostuu kuuden varhaiskasvatuksen opettajan haastattelusta. Tavoitin haastateltavat varhaiskasvatuksen opettajat päiväkotien johtajien kautta. Aineiston keruuta varten hain tutkimusluvan (liite 1.) kaupungin päivähoitotoimistosta. Haastateltavat tavoitin henkilökohtaisesti joko sähköpostitse tai puhelimitse. Lähetin ennen haastattelua jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla varhaiskasvatuksen opettajalle tutkimuslupahakemuksen sekä tutkimussuunnitelman, jotta he tietävät tutkimuksen tarkoituksen. Informoin haastateltavia myös siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että haastateltavien anonymiteetti turvataan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Varmistin myös, että haastattelutilanteen tallentaminen nauhoittamalla sopii osallistujille.

Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi huolehdin jo haastattelua nauhoittaessani, että tallenteista ei käy ilmi haastateltavien nimiä eikä työpaikan tietoja. Kaikki haastattelunauhoitukset on hävitetty asianmukaisesti, eikä niitä tallennettu missään vaiheessa pilvipalvelimiin. Kaikki kirjalliset tiedostot, litteroinnit ja taulukot, olivat tallennettuina henkilökohtaisessa käytössä olevaan tietokoneeseeni. Tiedostot oli tallennettu yhteen kansioon, jonka hävitin tutkimuksen valmistuttua. Joissain haastatteluissa käsitellyt aiheet koin sen verran arkaluonteisiksi, että jo haastattelun aikana lupasin haastateltavalle jättää nämä arkaluontoiset keskustelut tutkimukseni ulkopuolelle. Näin varmistan myös heidän anonymiteettinsa. Olen työskennellyt useita vuosia monen eri päiväkodin työntekijänä, joten yksi haastateltavistani oli kollegani vuosikymmenen takaa. Hänen kanssaan keskustelimme jo ennen haastattelua, että tutkimuksen kannalta on tärkeää saada kaikki oleellinen tieto ja ajatukset nauhoitettua. Korostin hänelle ennen haastattelua, että hän kuvailee ja kertoo kaikki ajatuksensa sanallisesti, samalla tavalla kuin hän kuvailisi ajatuksiaan täysin vie-

raalle henkilölle. Haastattelutilanteen ajan keskustelu pysyttelikin hyvin tutkimusaiheessani ja sain erinomaista materiaalia tutkimusaineistooni. Myös muille haastateltaville korostin ennen haastattelua, että vaikka olen toiminut työelämässä jo pitkään, heittäydyn tutkijan roolissa tilaan, jossa tarkastelen ulkopuolisen silmin tutkimusaiheeni. Jos koin, että haastattelutilanteessa haastateltava oletti minun tietävän liikaa keskusteltavasta aiheesta, tein tarkentavia kysymyksiä ja pyysin haastateltavaa täsmentämään sen, mitä hän kulloinkin tarkoitti.

Tutkimustuloksissa esitetyt lainaukset ovat pääosin suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Luettavuuden vuoksi olen siistinyt lainauksista useita niinku -sanoja. Joissain lainauksissa olen ottanut pois muutaman ylimääräisen ns. merkityksettömän sanan: *et, et että* tms., siinä tapauksessa, ettei tämä ole vaikuttanut lainauksen sisältöön. Sulkumerkkien sisälle olen muutamassa kohdassa lisännyt aihepiiriin, josta lainauksessa oli kyse selkiyttääkseni tekstiä lukijaystävällisemmäksi.

Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi sekä laadullisen tutkimusotteen vuoksi tutkimusraportissa haastateltavat on aineistolainauksissa eroteltu toisistaan numeroilla. Analyysilukuun pyrin sisällyttämään aineistolainauksia eri haastateltavilta. Havaitsin, että tutkimusraportin aineistolainaukset koostuvat kuitenkin tutkimusaineiston alkupuolen haastatteluista. Osittain tämä selittyy tutkimusmetodin mukaisen analyysiprosessin kautta, jossa aineiston analyysi tapahtuu aineiston keräämisen kanssa samanaikaisesti. Toinen selitys alkuvaiheen aineistolainauksen korostumiselle saattaa olla, että ensimmäisten haastatteluiden jälkeen muokkasinkin haastatteluiden runkoa (liite 3 & liite 4), jolloin haastattelukysymysten kautta pyrin tavoittamaan täsmällisempää tietoa niistä aihealueista, jotka oli analyysiprosessissa siinä vaiheessa vaikuttaneet keskeisiltä. Tutkimustulokset sekä tutkimuksen aineistoperustainen teoria muodostui kuitenkin koko tutkimusaineiston huolellisen analyysin perustalle. Kolmanneksi, valitsin tutkimusraporttiin sisältyvät aineistolainaukset sillä perusteella, että ne kuvasivat asian tai tilanteen selkeimmin ja täsmällisimmin.

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa aineistoperustainen teoria, jonka kautta tavoiteltiin abstraktien käsitteiden välisiä yhteyksiä. Tavoitteena oli

myös lisätä ymmärrystä siitä, kuinka tiimipalaverit tukevat varhaiskasvatuksen opettajan ammatillista kehittymistä sekä päiväkodin toimintakulttuurin uusintamista. Päiväkodin tiimipalaverit ovat usein päiväkodissa vakiintuneita toimintakäytäntöjä, mutta niihin liittyvää tutkimusta löytyy varsin vähän. Tutkimuksessa päädyin tarkastelemaan tiimipalavereissa tapahtuvaa sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta neuvotteluiden näkökulmasta, mikä tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman tiimipalavereissa tapahtuvan toiminnan tarkasteluun ja tiimipalavereiden kehittämiseen. Grounded theory -tutkimuksen potentiaalinen voima pohjautuu analyysivaiheessa tapahtuvaan teoretisoimiseen ja merkitysten, toiminnan ja sosiaalisten rakenteiden konstruoimiseen (Charmaz 2014, 285).

Pohdin seuraavaksi tutkimuksen luotettavuutta ja analyysivaiheessa tekemiäni valintoja. Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin grounded theory -tutkimusmetodin kautta. Aineiston keruun ja analyysin vaiheessa tiedostin oman esiymmärrykseni koostuvan työ- ja elämänkokemukseni tuomasta osaaamisesta sekä pohjautuvan varhaiskasvatuksen tutkimusten ja ammattikirjallisuuden perustalle. Pysin kuitenkin lähestymään tutkimusaiheeni ennakkoluulttomasti sekä tiedostaen ennakkokäsitykseni ja -ymmärrykseni. Pro-gradu -tutkielmassa aineistolähtöisen teorian luomiseen tosin suhtauduin jo tutkimuksen alkuvaiheessa hiukan varoen, sillä myös käyttämissäni graduoppaissa (Hakala 2008, 183) varoiteltiin tutkimuksen ajautumisesta aikaisemmista tutkimustuloksista liian kauas. Toisalta grounded theory -tutkimukselta voitaisiin odottaa myös originaalisuutta ja uudenlaista tapaa hahmottaa tutkimusaihetta (Charmaz 2014, 337). Analyysiprosessin edetessä lukuisten teorianhahmotelmien myötä tutkimusaineisto alkoi selvästi järjestyä myös omassa tutkimusaineistosani siten, että sosiaalisen sekä yhteisöllisen oppimisen näkökulmat korostuivat. Vaikka teoriani ei tuottanutkaan varsinaista uutta teoriaa, ajattelen tiimipalaverin oppimissyklin sekä muun teoreettisen integraation lisänneen ymmärrystä tutkimusaiheesta. Lisäksi tiimipalavereihin keskittyvää tutkimusta löytyy varsin vähän.

Näkisin tutkimusaineiston olleen tähän tutkimukseen sopivan laaja. Tutkimusmetodin puolesta aineistolähtöisen teorian olisi voinut muodostaa myös

pienemmän otoksen perusteella. Ajattelen kuitenkin, että kuuden haastattelun muodostama aineisto oli tämän teorian muodostamiseen riittävä. Lisäksi viimeisten haastatteluiden kohdalla tutkimusaineistossa oli havaittavissa saturaation tapahtuneen, mitä voidaan myös pitää yhtenä merkinä riittävästä aineiston koosta (Charmaz 2014, 106–108). Viimeisissä haastatteluissa huomasin saavuttaneeni yläkategorioiden osalta saturaatiopisteen, minkä voikin ajatella olevan yksi merkki tutkimusaineiston riittävydestä. Toki laajempi tutkimusaineisto olisi varmasti tuonut lisää näkökulmia tutkimuksen teoriaan ja monipuolistanut tutkimusta. Haastateltavien varhaiskasvatuksen opettajien tavoittaminen oli myös melko haastavaa, joten en nähnyt tarpeelliseksi viivyttää tutkimusprosessin etenemistä haastattelujen määrää lisäämällä.

Tutkimuksen yläkategorian ympärille rakentuneen aineistolähtöisen teorian tulee kattaa laajasti empiirisiä havaintoja ja teoria rakennetaan systemaattisen kategorioiden vertailun pohjalle (Charmaz 2014, 337). Vuorovaikutus sekä neuvottelutilanteet ovat käsitteinä yleisiä ja helposti ymmärrettävissä olevia. Lähes kaikkea tiimipalaverissa tapahtuvaa toimintaa voi mielestäni tarkastella näiden näkökulmien ja käsitteiden kautta. Aineistoa analysoidessa kävin systemaattisesti läpi löytämiäni kategorioita vertaillen niitä ja luoden näiden välille yhteyksiä. Kirjasin tekemäni päätelmät muistiinpanoihini ja hyödynsin paljon myös miellekarttojen kautta työskentelyä, jotta hahmottaisin tutkittavan ilmiön kokonaisuutena paremmin. Olen tutkimuksen edetessä käynyt läpi tekemiäni muistiinpanoja ja pohtinut myös tekemiäni valintoja. Havaitsin tutkimusprosessin ja havaintojeni kulkeneen kehämäisesti, päätyen pitkällisten pohdintojen jälkeen lähes lähtöpisteeseen. Tämän kehämäisesti edenneen prosessin aikana toki tekemäni päätelmät ja havainnot ovat lisänneet ymmärrystäni.

Tutkittavan ilmiön konkretisoitumista kuvatessani pyrin tuomaan omat päätelmäni esille siten, että lukijalle välittyisi myös kokonaisvaltainen kuva tiimipalaverissa tapahtuvasta kehittymisestä. Aineiston rikkauden ja laajuuden vuoksi olen tehnyt tietoisia valintoja sen suhteen, mitkä teemat olivat tämän tutkimusaineiston sekä oman päättelyni perusteella asioita, joita haluan tässä tutkimuksessa korostaa. Tutkimusraportin aineistolainaukset pyrin valitsemaan sillä perusteella, että niiden kautta lukijalle välittyy kuva analyysiprosessin ete-

nemisestä ja siitä, kuinka jäsentelin aineistoa. Keskityin tarkastelemaan niitä teemoja, jotka vaikuttivat tutkimusaiheen kannalta keskeisiltä ja tärkeiltä. Jotta lukija voisi muodostaa tutkittavasta aiheesta myös itsenäisen käsityksen, pyrin kirjaamaan keskeisimmät tutkimustulokset lukuun 3. Analyysiprosessin läpinäkyvyyden ja tekemieni päätelmien tueksi olen sisällyttänyt tutkimustulosten yhteyteen runsaasti aineistolainauksia. Lisäksi tutkimuksen liitteistä löytyy taulukoita (liite 6), liittyen niihin yläkategorioihin, jotka havaitsin tutkimuksen aineistolähtöisen teorian kannalta merkityksellisimmiksi kokonaisuuksiksi. Aineiston suuren koon vuoksi en kuitenkaan sisällyttänyt näihin taulukoihin kaikkia yläkategoriaan kuuluneita aineistolainauksia. Taulukon lainaukset on myös tarkoituksella lyhennetty kuvaamaan vain kyseistä yläkategoriaa. Valikoivan koodauksen vaiheessa havaitut koodit löytyvät myös liitteistä (liite 5). Kaikkia esiin nousseita käsitteitä en päätenyt käsittelemään tutkimuksen aineistolähtöisessä teoriassa, vaikka valikoivien koodien perusteella niitä aineistossa saattoi esiintyä melko paljon. Aineiston analyysivaiheessa tuottamani memot johdattivat minut jäsentämään tutkittavan ilmiön siten, kuin sen olen kuvannut konkretisoituvan luvussa kolme. Halusin kuitenkin lisätä tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta tuomalla kaikki valikoivan koodauksen termit myös lukijan tietoon.

Aineistoperustaisen teorian yleistettävyyden suhteen edettävä varoen. Vaikka tutkimusaineisto oli tämän tutkimuksen mittakaavassa hyvä, parempi yleistettävyys saavutettaisiin varmasti laajemmalla tutkimusaineistolla ja monipuolisemmin eri tutkimusmetodeja hyödyntäen. Aineistoperustaisen teorian tulee ensisijaisesti olla tunnistettavissa siinä kontekstissa, johon tutkimus sijoituu, eli tämän tutkimuksen tuloksien suhteen tämä merkitsee päiväkotien tiimipalavereita. Sen sijaan näkisin, että yleistettävyys on parempi niiden asioiden suhteen, joita olen kuvannut teoreettisen integraation vaiheessa. Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen merkittävimmän päätelmät on kirjattu lukuun 5., jossa tarkastelen tutkimuksen tuloksia aikaisempien tutkimusten ja oppimisen teorioiden yhteydessä.

Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimusaineiston analysoiminen toteutettiin tässä tutkimuksessa rinnakkain. Saatoin näin hyödyntää havaitsemiani

alustavia tutkimustuloksia sekä lisätäkseeni ymmärrystäni tutkimusaiheesta että varmistaa tutkimukseen osallistuvilta, ovatko tietyt, analyysiprosessissa tekemäni havainnot ja johtopäätökset tunnistettavia. Näin hain varmistusta sille, vastaako johtopäätökseni tutkimukseen osallistuvien ymmärrystä ja käsityksiä tutkittavaa ilmiötä kohtaan.

Grounded theory -tutkimusta tulee Glaserin (1978, viitattu teoksessa Birks & Mills 2015, 144) mukaan arvioida suhteessa tutkittavaan ympäristöön sekä aineistoon. Tutkimuksen teorian tulee kytkeytyä aineistoon sekä tutkimuskontekstiin. Tämän tutkimuksen kontekstina toimi päiväkotien tiimipalaverit. Päiväkodissa pitkään työskennelleenä tiedostan, että tiimipalavereissa tapahtuvaa keskustelua, neuvottelua tai toimintaa ei aina tietoisesti tarkastella henkilökohtaisen kehittymisen tai toimintakulttuurin kehittämisen näkökulmasta käsin. Tutkimusaineistossa oli havaittavissa, että tiimipalavereissa käydyn keskustelun keskiössä on lapsen hyvä ja toimintaa muokataan sekä kehitetään tämän pohjalta. Tiimipalaverikeskustelut sisältävät paljon myös arjen toiminnasta ja toimintatavoista tai aikatauluista sopimista. Näitäkin keskusteluita voi tarkastella neuvottelunäkökulmasta käsin, joskin toisinaan arjen sujuvuuteen liittyvissä keskusteluissa toimintaa ei välttämättä suunnitella pedagogisesta näkökulmasta käsin. Tutkimuksen aineistolähtöisen teorian ajattelen kuvaavan tiimipalavereita kehittämisen - eräänlaisen ideaalitalan - kautta. Tutkimuksen aineistolähtöisen teorian sekä aikaisempien tutkimusten valossa voidaan todeta, että tiimipalavereissa kehittymistä ja uusintamista tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisen oppimisen kautta.

## 6 LÄHTEET

- Alila, K. & Parrila, S. 2004. Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö: Edita.
- Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu: Laatu puhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972–2012. Tampere: Tampere University Press.
- Birks, M. & Mills, J. 2015. Grounded theory : a practical guide. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage.
- Bøe, M. & Hognestad, K. 2016. Care as Everyday Staff Leadership. *Jecer* 2016, 5 (2), 329–343.
- Charmaz, K. 2014. Constructing grounded theory. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Fonsén, E. 2010. Pedagogista johtajuutta metsästäessä – Kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus ry, 127–139.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago, III.
- Harisalo, R. (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Fonsén & S. Parrila (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. PS-kustannus: Jyväskylä, 29–38.
- Heikka, J., Halttunen, L. & Waniganayake, M. 2018. Perceptions of Early childhood education professionals on teacher leadership in Finland. *Early Child Development and Care*, 188 (2), 143–156.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki:WSOY.

- Jensen, B. & Iannone, R. L. 2018. Innovative Approaches to Continuous Professional Development (CDP) in Early Childhood Education and Care (ECEC) in Europe: Findings from a Comparative Review. *European Journal of Education*. 53 (1), 23–33.
- Järvinen, K. & Mikkola, P. 2015. Oletko sä meidän kaa? Näkökulmia osallisuuden ja yhteisöllisyyden varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Pedatieta Oy.
- Karila, K. 2006. Kasvatusvuorovaikutus ja yhteisöllinen työkuulttuuri. Teoksessa M. Alasuutari, M. Hännikäinen, K. Karila, A. R. Nummenmaa & H. Rasku-Puttonen (toim.) *Kasvatusvuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 34–47.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd edition.). Indianapolis, IN: Pearson.
- Kupila, P. 2011. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, 300–311.
- Lapsen oikeus hyvään varhaiskasvatukseen uudistuksen lähtökohtana. 2017. [https://www.oph.fi/ajankohtaista/verkkouutiset/101/0/lapsen\\_oikeus\\_hyvaan\\_varhaiskasvatukseen\\_uudistuksen\\_lahtokohtana](https://www.oph.fi/ajankohtaista/verkkouutiset/101/0/lapsen_oikeus_hyvaan_varhaiskasvatukseen_uudistuksen_lahtokohtana) Opetushallitus. Verkkouutinen. Luettu 25.3.2019.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 1.painos. Opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp, Booky.fi.
- Nummenmaa, A. R. & Karila, K. 2011. *Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm 2007. *Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa*. Tampere: Tampere University Press: Taju.
- Sharmahd, N., Peeters, J. & Bushati, M. 2018. Towards Continuous Professional Development: Experience Group Reflection to Analyse Practice. *European Journal of Education* 53 (1), 58–65.
- Silvonen, J. & Keso, P. 1999. Grounded theory aineistolähtöisen analyysin mallina. *Psykologia*. 34 (2), 88–96.
- Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro, 79–95.
- Varhaiskasvatustilanne 540/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540> Luettu 6.5.2018.



- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018.  
[https://www.oph.fi/download/195244\\_Varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet19.12.2018.pdf](https://www.oph.fi/download/195244_Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet19.12.2018.pdf) Luettu 25.3.2019.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2016. Määräykset ja ohjeet 2016:17. opetushallitus. Luettu 4.12.2018.
- Venninen, T. 2007. "Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen" : ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. 2019. Guidelines and Recommendations for Evaluating the Quality of Early Childhood Education and Care. Finnish Education Evaluation Centre. Publications 5:2019.
- Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 24:2018.
- Wenger, E. 1998. Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press.

## 7 LIITTEET

## Liite 1. Tutkimuslupahakemus



JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI  
Sivistyksen toimiala  
Kehittämisyksikkö

Tutkimuslupahakemus  
30.1.2017

**Anomus varhaiskasvatuksesta tai perusopetuksesta kerättävien tietoja hankintaan ja käyttöön tutkimuksessa tai selvityksessä**

Tutkimuksen nimi	Lastentarhanopettajan kokemuksia tiimipalavereista ammatillisen kehittämisen ja toimintakulttuurin uusintajana
Tutkimuksen toteuttaja, tekijät ja ohjaajat (oppilaitos, tutkimuksen tekijä, ohjaaja, kaikkien yhteystiedot: osoitteet, sähköposti, puhelin)	Jyväskylän yliopisto, Katja Määttänen, p.040-9640959 Erämiehenkatu 26 40630 Jyväskylä, katumaat@student.jyu.fi Ohjaaja: Tarja Liinamaa, tarja.liinamaa@jyu.fi
Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja ajankohta (Lyhyt selvitys tausta ja tarkoituksesta. Laajempi tutkimussuunnitelma erillisenä liitteenä, graduissa tiivistetynä kahdelle sivulle)	Haluan tarkastella millaisina ammatillisen kehittymisen sekä toimintakulttuurin kehittämisen ja uusintamisen paikkoina tiimipalaverit tällä hetkellä koetaan. Liitteenä tarkempi kuvaus tutkimuksesta ja tutkimuksen taustasta.
Tutkimusaineisto (Kuvaus tarvittavista tiedoista riittävästi yksilöityinä. Selvitys myös, kuinka kauan tutkimusaineistoa käytetään.)	Aineiston pyrin ensisijaisesti keräämään jyväskylän kaupungin palveluksessa olevia lastentarhanopettajia haastattelemalla. Aineiston analysointi ja aineistoon perustuvan teorian pyrin koostamaan vuoden 2018 aikana.
Tutkimusaineiston suojaus, säilyttäminen ja hävittäminen (Miten tutkimusaineisto suojataan, säilytetään ja hävitetään. Selvitys myös, että samaan tutkimukseen lupaa hakeneet eivät välitä salassa pidettäviä tietoja sähköpostilla toisilleen)	Nauhoitan haastattelut kännykälläni ja litteroin tiedostot henkilökohtaisessa käytössäni olevalle tietokoneelle. Analyysivaiheessa mahdollisesti tulostan litteroitua tekstiä. Litterointivaiheessa käsittelen haastatteluaineiston muotoon, jossa haastateltavat eivät ole tunnistettavissa. Hävitän haastatteluaineiston vuoden 2019 aikana.
Palaute tuloksista (Miten Jyväskylän varhaiskasvatukseen tai perusopetukseen annetaan tietoa tutkimustuloksista)	Voin ilmoittaa graduni tuloksista haastatteluun osallistuville sekä kaupungin perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen palveluohjaus- ja kehittämisyksikköön.
Sitoumukset (liitettävä hakemukseen)	Sitoudun siihen, että en käytä saamiani tietoja muuhun kuin tutkimustarkoitukseen. En myös-kään käytä saamiani tietoja asiakkaan tai hänen läheistensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus. En luovuta henkilötietoja sivulliselle. Tietoja käytän vain kohdassa 4 määriteltynä aikana ja suojaan, säilytän ja hävitän tiedot edellä kuvatusti.
Päiväys 7.6.2018	Allekirjoitus
Tutkimuslupapäätös voidaan postittaa vain yhdelle henkilölle. Jos tutkimuslupaa hakee useampi hakija, lähetetään päätös osoitteeseen (vastaanottajan nimi ja osoite)	Katja Määttänen Erämiehenkatu 26 40630 Jyväskylä
Tutkimuslupa myönnetty Jyväskylässä 14.6.2018	 Päivi Koivisto, palvelupäällikkö

## **Liite 2. Tutkimussuunnitelma tutkimuslupahakemukseen.**

TUTKIMUSSUUNNITELMA

Liitteeksi tutkimuslupahakemukseen

Katja Määttänen

### **Lastentarhanopettajan kokemuksia tiimipalavereista ammatillisen kehittämisen ja toimintakulttuurin uusintajana**

#### Tutkimukseni aihepiiriin liittyvä tausta

Osallistuessani Jyväskylän yliopiston ja Jyväskylän kaupungin yhteiseen Laadun peilaus -kehittämishankkeeseen keväällä 2018, nousi hankkeen myötä esille tiimipalaverikäytäntöjen vaihtelevuus ja jäin pohtimaan, millaisina ammatillisen kehittämisen konteksteina tiimipalaverit toimivat sekä miten tiimipalaverien kautta voidaan kehittää sekä uusintaa päiväkodin toimintakulttuuria. Viikoittain pidettävät tiimipalaverit ovat päiväkodin arjen keskellä usein ainut hetki, jolloin lapsiryhmän henkilökunta voi keskustella keskeytyksettä ilman ensisijaista vastuuta lapsista (Venninen 2007, 22–23).

Tutkimukseni kautta haluan selvittää, kuinka tiimipalaverit tukevat lastentarhanopettajan ammatillista kehittymistä sekä kuinka tiimipalaverien kautta voidaan uusintaa päiväkodin toimintakulttuuria (Karila, 2006). Toimintakulttuurin kehittäminen ja uusien, pysyvien toimintatapojen ja käytänteiden luominen sekä kiinnittyminen osaksi arjen varhaiskasvatusta on mielestäni jatkuvasti ajankohtainen aihe. Toimintakäytänteiden ja -kulttuurin lähempi tarkastelu on tällä hetkellä erityisen ajankohtainen, sillä tuorein varhaiskasvatussuunnitelma (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016) alkaa olla varhaiskasvattajille jo sisällöllisesti tuttu ja sen ohjeistusten tulisi olla jo rantautuneita arjen toimintatapoihin. Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin muutos liittyy tiiviisti toiminnan monipuoliseen kehittämiseen. Toimintakulttuurin kehittämistä voidaan lähestyä yhteisötasolla sekä yksilöllisellä tasolla. Tässä tutkimuksessa olen kiin-

nostunut hahmottelemaan/tarkastelemaan varhaiskasvattajalle merkityksellisiä subjektiivisia kehittymisen kokemuksia. Aineistosta riippuen esiin voi nousta monenlaisia näkökulmia ja tuloksia voidaan mahdollisesti peilata näin myös osaksi laajempaa varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin kontekstia.

### Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys

Tätä taustaa vasten tarkastelen tutkimuksessani *lastentarhanopettajan kokemuksia tiimipalaverista ammatillisen kehittymisen ja toimintakulttuurin uusintajana*.

Lähestyn tutkimusongelmaa seuraavien näkökulmien kautta:

*Kuinka varhaiskasvatuksen ammattilaiset kokevat tiimipalaverien tukevan ammatillisen kehittymistään?*

*Millaisia mahdollisuuksia lastentarhanopettajat kokevat tiimipalaverien tarjoavan toimintakulttuurin kehittämiseen ja uusintamiseen?*

*Millaisia ammatilliseen kehittämiseen sekä toimintakulttuurin uusintamiseen liittyviä haasteita lastentarhanopettajat kohtaavat tiimipalaverissa?*

*Millaiset palaverikäytännöt tukevat ammatillista kehittymistä sekä toimintakulttuurin uusintamista?*

### Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Toteutan tutkimuksen grounded theory -menetelmällä, joka on hyvin aineistoperustainen tutkimusmetodi (Birks & Mills 2015). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämiseen sekä analysointiin tämä tutkimusmenetelmä tuo omat haasteensa sekä etunsa. Tavoitteenani on pyrkiä muodostamaan tutkimukseni keskeinen teoria aineiston pohjalta. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa ei voi ennalta täysin tietää, millaisia kokemuksia haastateltavat nostavat esiin ja mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä tuloksia. Odotan itse innolla, etenkin mil-

laisia näkökulmia varhaiskasvatuksen kehittämiseen ja toimintakulttuurin uusintamiseen haastatteluiden pohjalta nousee.

### Liite 3. Haastattelurunko 1.

Kerro, miten olet päätynyt tähän työhön/ Mitä haluaisit kertoa työhistoriastasi tässä vaiheessa haastattelua?

Millaisista tiimipalaverikäytännöistä sinulla on kokemusta/haluatko kertoa nykyisistä palaverikäytännöistänne jotain?

Kuvaile, millaisena koet tiimipalaverien tukevan henkilökohtaista ammatillista kehittymistäsi

- ➔ miten tiimipalaverit kehittävät ammatillista puoltasi?
  - millaisia vahvuuksia olet löytänyt?
  - mitä arvostat tällä hetkellä ammatillisessa osaamisessasi eniten?
  - mitä ammatillista osaamistasi koet toisten / tiimisi jäsenten arvostavan?

Kuvaile vielä, millaisena tällä hetkellä koet ammatillisen osaamisesi ja työsi kehittämisen tiimipalaverien kautta?

Ovatko ajatuksesi suhteessa ammatillisuuteen ja työn kehittämiseen muuttuneet työurasi varrella?

Kun ajattelet työhistoriaasi taaksepäin, tuleeko mieleesi mitkä tiimipalavereihin liittyvät tekijät ovat muovanneet työn/ tiimin/ työyhteisön toimintakulttuuria ja työssä vallitsevia käytänteitä?

- ➔ Miten ne ovat muuttaneet käytänteitä?
- ➔ Miksi koet ne merkityksellisiksi?
- ➔ Miksi koet ne merkityksellisiksi?
- ➔ Miten reagoit/ tiimi reagoi tilanteeseen?

Kuvailisitko vielä, millaiset asiat koet haasteellisena tiimissä tapahtuvaa ammatillista kehittymistäsi ajatellen?

- ➔ millaisia pulmia kohtaat tiimipalaverissa?
- ➔ voisiko näihin tekijöihin vaikuttaa? Miten?

Millaiset asiat tukevat tiimissä tapahtuvaa ammatillista kehittymistä?

Kuvailisitko, millaiset asiat koet haasteellisina tiimissä tapahtuvaa toimintakulttuurin uusintamista ajatellen?

Millaiset asiat puolestaan koet tiimipalaverissa tukevan toimintakulttuurin uusintamista?

Lopuksi kiinnostaisi vielä kuulla, millaisista erilaisista arjen toimintakäytännöistä ja millaisista pedagogiikkaan liittyvistä asioista keskustellette tiimipalaverissa?

- ➔ Miten merkityksellisinä koet nämä keskustelut?
- ➔ Koetko, että keskusteluissa löytyy yhteinen näkemys ja tavoite, jota kohti lähette toimintaa kehittämään?
- ➔ Sitoutuvatko tiimin jäsenet yhdessä sovittuihin asioihin?

Nouseeko vielä mieleesi joitain seikkoja, joita haluaisit mainita työsi kehittämisen tai toimintakulttuurin uusintamisen kannalta merkityksellisinä tekijöinä?

Onko jotain, mitä haluat kysyä minulta?

#### **Liite 4. Haastattelurunko 2.**

Kuinka olet päätynyt lastentarhanopettajan työhön? / Mitä haluaisit kertoa työhistoriastasi tässä vaiheessa haastattelua?

Millaisista tiimipalaverikäytännöistä sinulla on kokemusta? Haluatko kertoa nykyisistä palaverikäytännöistä jotain?

Palauttele mieleesi joitain onnistuneita tiimipalavereita. Tai mieti, millainen olisi ns. ideaalitiimipalaveri. Kuvaile tämän onnistuneet palaverin kulkua ja sisältöä.

Tiimipalavereissa tulee toisinaan vastaan myös haastavia tilanteita. Kuvaile tällaisia?

Tuleeko mieleen jotain, mitä kaipaavat tiimipalavereilta, jotta ne tukisivat ammatillista kehittymistäsi? Entä toimintakulttuurin uusintamista?

Toimintakulttuuriin liittyen vielä; tässä tutkimuksessa on toimintakulttuurin uusintamisen kannalta, eräs keskeinen esiin tullut seikka on uusien toimintatapojen ja -kulttuurin juurruttaminen arkeen. Kuvaile, millaista juurrutustyötä teidän tiimipalaverissa tapahtuu?

Lasten osallisuuden ja näkökulman esiin nostaminen tiimipalaverissa on myös yksi tässä tutkimuksessa esiin noussut keskeinen teema, josta kaipaisin lisää tietoa. Kuvaile, miten lasten osallisuus näkyy teidän tiimipalavereissanne?

Kuvaile, millaisena koet ammatillisen osaamisesi sekä työsi kehittämisen tiimipalaverien kautta?

Nouseeko mieleesi vielä joitain seikkoja, joista haluat tässä yhteydessä mainita työsi kehittämisen tai toimintakulttuurin uusintamisen kannalta merkityksellisimpinä tekijöinä?

Onko jotain, mitä haluat kysyä minulta?



## Liite 5. Valikoivan koodauksen koodit aakkosjärjestyksessä

ajankohtaisten aiheista ja pedagogiikasta keskustelu  
 arjen sujuminen: palaverirauhan puuttuminen  
 arjen sujuvuudesta kädenvääntöä  
 Arjen sujuvuus & pedagogiikka: tarvepohjainen kehittäminen ja ajattelutyö tiimipalaverissa  
 arjen sujuvuus ja pedagogiikka  
 arjen sujuvuus palaverirauha, häiriötön ja ”keskittynyt”  
 arjen sujuvuus: (joustavuus) palaverien pituuden vaihtelu tarpeen mukaan  
 arjen sujuvuus: ajan varaaminen keskustelulle  
 arjen sujuvuus: arjen palapelin organisointi  
 arjen sujuvuus: arvioinnille aikaa  
 arjen sujuvuus: asialistan ja keskusteluaiheiden kokoaminen palaveria varten (yhdessä)  
 arjen sujuvuus: asiassa pysyminen  
 arjen sujuvuus: enemmän aikaa toiminnan ja pedagogiikan kehittämiseen  
 arjen sujuvuus: häiriötön aika palaveriin  
 arjen sujuvuus: häslääminen ei kivaa  
 arjen sujuvuus: ideoiminen  
 arjen sujuvuus: keskitytään olennaiseen  
 arjen sujuvuus: liialliset palaverit  
 arjen sujuvuus: luonteva ja vuorovaikutteinen keskustelu  
 arjen sujuvuus: mahdollistetaan tiimipalaverit  
 arjen sujuvuus: napakat palaverit  
 arjen sujuvuus: organisointi  
 arjen sujuvuus: palaverien pitäminen nähdään hankalana  
 arjen sujuvuus: palaverien sijaistaminen  
 arjen sujuvuus: palaverin mahdollistaminen  
 arjen sujuvuus: palaverirunko  
 arjen sujuvuus: palaverirunko/ asialista  
 arjen sujuvuus: pedagogiset periaatteet  
 arjen sujuvuus: pelisäännöistä sopiminen  
 arjen sujuvuus: pienryhmistä ym. sopiminen  
 arjen sujuvuus: pienryhmäratkaisut pedagogiikkaan pohjaten  
 arjen sujuvuus: sovituista pedapalavereista ym. pidetään kiinni  
 arjen sujuvuus: sääntäileminen/ keskittymättömyys  
 arjen sujuvuus: tiimille lyhyt aika käydä läpi asioita  
 arjen sujuvuus: tiimipalavereiden kalenterointi  
 arjen sujuvuus: tiimipalaverien säännöllisyys  
 arjen sujuvuus: tiimipalaverien tärkeys  
 arjen sujuvuus: tila palaverille  
 arjen sujuvuus: tilan palaverille  
 arjen sujuvuus: toiminnan pelisäännöistä sopiminen  
 arjen sujuvuus: toimintastrategiat  
 arjen sujuvuus: toimintastrategiat  
 arjen sujuvuus: toimintastrategiat ja pelisäännöt  
 arjen sujuvuus: työnjako ja roolit  
 arjen sujuvuus: työrauha, koko tiimi pääsee osallistumaan  
 Arjen sujuvuus: yhteiset sopimukset  
 arvioiminen  
 avun tarjoaminen  
 ei yhteistä säveltä  
 eri näkökulmista tarkastelemisen taito!  
 erilaisten palaverien hyödyntäminen  
 henkilöstön ikärakenne: erilaiset näkemykset & yhteensovittaminen  
 hyvien ideoiden (osallisuus) kehittäminen palaverissa

hyvien käytäntöjen jakaminen  
 hyvä tunnelma palaveriin  
 ideointia ja toteuttamista  
 itsensä haastaminen uusissa tilanteissa  
 jatkuva kehittäminen ja oppiminen  
 joustavuus  
 joustavuus – joustamattomuus  
 juurrutustyö: keskustellen & esimerkin kautta  
 juurtuminen turhiin tapoihin ja sääntöihin  
 kehitetään yksi osa-alue kerrallaan  
 kehittymisen esteenä muutosvastarinta ja ilmapiiri  
 kehittäminen luontaisena toimintana  
 kehittämiseen ajatus: kehitetään yhtä osa-aluetta kerrallaan  
 kehittävä työote  
 kehitystä stoppaavat tekijät  
 keskittyminen yhdessä jonkun kehitettävän asian äärelle  
 keskusteleminen  
 keskusteleminen  
 keskustelu  
 keskustelu, arviointi ja kehittäminen yhdessä  
 keskustelu: oikeiden asioiden äärellä pysyminen  
 keskusteluhaluttomuus vs. keskustelu  
 keskustelun laatu  
 keskustelun luonne avointa  
 keskustelun vieminen ulos omasta tiimistä  
 keskustelut tiimipalaverissa työn ytimessä  
 keskustelut tiimipalaverissa: lapsen kasvuun ja oppimiseen liittyvät  
 kokemus voi olla myös taakka  
 koko työyhteisön hyvän ajaminen  
 kokonaisvaltaisempi kehittyminen  
 laadukkaaseen toimintaan tähtääminen  
 laivan ohjaaminen tiettyyn suuntaan  
 lapsen asiat  
 lapsen asioiden pohtiminen  
 lapsen asioista keskusteleminen  
 lapsen asioista keskustelu  
 lapsen huomioiminen yksilönä  
 lapsen hyvän huomioiminen  
 lapsen näkökulman huomioiminen  
 lapsihavainnoista keskustelu  
 lapsihavaintojen jakaminen  
 lapsihavaintojen jakaminen  
 lapsista keskustelu  
 lasten asiat  
 lasten asioiden huomioiminen  
 lasten asioiden pohjalta yhteisten linjojen suunnittelu  
 lasten asioiden pohtiminen  
 lasten asioiden pohtiminen yhdessä  
 lasten asioista keskusteleminen  
 lasten asioista keskusteleminen  
 lasten asioista keskustelu  
 lasten asioista keskustelu  
 lasten vasuasioista keskustelu  
 luodaan ja muodostetaan toimintaa yhdessä  
 luottamuksellinen ilmapiiri  
 luottamus tiimiin

mallin antaminen tiimille  
 mielipiteiden pohtiminen  
 motivaatio  
 motivaatio  
 motivaatio  
 motivaatio kehittyä  
 motivaatio: aina voi oppia uutta  
 motivaatio: armollisuus itseä kohtaan  
 motivaatio: asenne  
 motivaatio: avoin asenne  
 motivaatio: avoin ja kokeileva ilmapiiri  
 motivaatio: avoin kiinnostus uusiin asioihin  
 motivaatio: hankala tiimin jäsen  
 motivaatio: henkilökemia  
 motivaatio: huonosti motivoitunut kollega  
 motivaatio: kannustetaan  
 motivaatio: kollegoiden kommentit heikentää..  
 motivaatio: oman osaamisen päivittäminen  
 motivaatio: oppiminen koko ajan  
 motivaatio: palaute  
 motivaatio: tiimin toimijuus  
 motivaatio: toimijuus  
 motivaatio: toimijuus (vapauden tunne, luovuus)  
 motivaatio: työilmapiirin merkitys  
 motivaatio: valmius kehittämiseen  
 motivaatio: yhteisymmärrys  
 motivaatiotekijöiden ihmettely  
 muutosvastarinta  
 negatiivinen ilmapiiri  
 neuvottelemisen näkökulmista/näkemyksistä  
 nuorempana pedagogisten palaverien merkityksellisyys korostui  
 näkemyksistä keskusteleminen ei onnistu  
 näkemyksistä keskustelu  
 näkemyserot  
 näkemyserot: toiminnan lamautuminen  
 näkemysten vahvistuminen (henkilökohtainen ammatillinen kehitys)  
 näkemysten vaihtaminen  
 näkemysten vaihtaminen: arvopohja  
 näkemysten vaihtaminen: eri sukupolvet  
 näkökulmana kehittämiseen: keskitytään oppimisympäristön ja toiminnan kehittämiseen lapsen haasteiden sijaan  
 näkökulmien & ideoiden jakaminen  
 näkökulmien ja mielipiteiden arvostaminen  
 näkökulmien vaihtaminen  
 näkökulmien vaihtaminen myös yli ryhmärajojen  
 näkökulmien vaihtaminen pulmallisissa tilanteissa  
 näkökulmien vaihtaminen: erilaisten tilanteiden läpikäyminen  
 näkökulmien vaihtaminen: pedagogiikka  
 näkökulmien yhteensovittaminen aikaa vievää  
 oma aktiivinen osallistuminen  
 oman ammatillisen asiantuntijuuden kyseenalaistaminen  
 oman kokemattomuuden korostuminen  
 oman näkökulman ujuttaminen toisille  
 oppimisympäristön järjestely  
 osaamisen jakaminen

pedagogiikan kehittäminen tiimissä  
 pedagogiikan käytäntöön tuominen ja avaaminen  
 pedagogiikan merkityksen tiedostaminen  
 pedagogiikan näkyväksi tekeminen (myös tiimille) ja perusteleva  
 pedagogiikan pohtiminen  
 Pedagogiikka: uudenlaisten toimintatapojen hoksaminen  
 pedagogiseen kehitt. keskittyvät palaverit  
 pedagogisen keskustelun (opettajakollegan kanssa) kaipaaminen  
 pedagogisen toiminnan linjauksista sopiminen  
 pedagogiset keskustelut  
 pedagogiset palaverit hyviä  
 peilaaminen, työtavat  
 perinteistä toimintakulttuuria ravisteleva suuntaus koetaan haastavana kentällä  
 pitkäjänteisyys kehittämisessä  
 reflektio – asenne  
 reflektio – urautumisen välttäminen  
 reflektioiminen  
 reflektioiminen yhdessä  
 rohkeus esittää näkemyksensä  
 rohkeus sanoa mielipiteensä avoimesti  
 rohkeus tuoda mielipiteensä esiin  
 rutinoituminen  
 sujuva yhteistyö tärkeää  
 sujuva yhteistyö tärkeää  
 säästöliekillä toimiminen  
 tiimi ajatusten ja tunteiden purkamisen paikkana  
 tiimiläisten osallisuus  
 tiimiläisten toimijuus  
 tiimiläisten vahvuuksien huomioiminen  
 tiimin jäsenten vahvuuksien huomiointi  
 tiimin kokemuksen huomioiminen  
 tiimin tunteminen  
 toiminnan arvojen kyseenalaistaminen  
 toiminnan ja toimintastrategioiden suunnittelu  
 toiminnan kehittäminen arvioinnin kautta  
 toiminnan suunnittelu lasten osallisuus huomioiden  
 toiminnan suunnittelu yhdessä lapsihavaintojen ja lasten toiveiden kautta  
 toimintaideoiden jakaminen toisille  
 toimintakulttuurin muutos mielekästä  
 toimintakulttuurin uusintamisen hitaus  
 toimintaperiaatteet  
 toimintastrategioiden kehittäminen  
 toimintatapojen kehittäminen  
 toimintatapojen muuttaminen yhdessä keskustellen  
 toisen työtavan kunnioittaminen  
 tuen ja palautteen saaminen tiimiltä  
 tunne kuulluksi tulemisesta  
 tyrmääminen  
 tyrmääminen esteenä kehittymiselle  
 työnjako  
 työstä pedagogisten toiminnan ytimen ja idean löytäminen  
 tärkeinä pitämiensä asioiden puolesta puhuminen  
 uuden toimintatavan kehittäminen  
 uuden työskentelytavan juurruttaminen  
 uusien työtapojen juurruttaminen  
 uusien työtapojen opetteleva

vahvat persoonat: hankala haastaa heidän näkemyksiä  
vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen  
vakiintuneiden toimintatapojen ja ajatusten pölyttäminen  
valmius kohdata haastavia tilanteita  
vertaistuki  
vuorovaikutus  
vuorovaikutus: sanattomien viestien tulkitseminen  
yhdessä ideoiminen  
yhteisen näkemyksen löytyminen tärkeää  
yhteisen näkemyksen löytyminen tärkeää  
yhteisen näkemyksen löytäminen  
yhteisen sävelen löytyminen  
yhteiset keskustelut: toiminnan & pedagogiikan kehittäminen  
yhteishengen arvostaminen  
yhteishenki ja tsemppi  
yhteistyö myös muun työyhteisön kanssa (tiimin ulkopuolella)  
yhteisyyden tunne  
yhteisyyden tunne: samalla aaltopituudella oleminen  
yhteisyyden tunteen merkitys  
yhteisyys: toisen arvostaminen  
yhteisyys: tuki ja kannustus tiimiltä

## Liite 6. Tiimipalaverin vuorovaikutuksellisten neuvottelutilanteiden vaikutus kehittymiseen; Aineistolähtöisen teorian rakentuminen aineistoesimerkeistä

TAULUKKO 4. Reflektointi aineistoesimerkeissä

Aineisto	Avoin koodaus ( <i>in vivo</i> )	Valikoiva koodaus	Yläkategoria
[Että just siinä tiimipalaverissa pitäs myöski ehkä vetää enemmän yhteen, että mites tää meidän viikko on nyt menny.. Tai tämmöstä että siinä sais sitte myöski niinku konkreettisesti mukaan ne kaikki arjen, arjen, jutut.]	Menneen arvioiminen tiimipalaverissa  Arjen asioista keskusteleminen	Arvioiminen	Reflektointi tiiminä
[Just se että kun niistä asioista voi puhua ja kertoo ja sitte että että mikä on vaikka menny hyvin. Ja sitte et tätä jatketaan, tätä vois kehittää ja sit vaikka et mitä.. Ja meilläkin tuntuu et tästä ryhmästä puuttuu vielä niinko seinillä ei oo tarpeeks kuvia ja jotenki semmosta semmosta mitä niinko helpottamaan arkea. Niin semmosia asioita, niitä puuttuu vielä niin sit sieltä sieltä palavereitten kautta nii niistä käydään läpi ja et no tätä vois vielä tehdä lisää ja..]	Asioista voi puhumisen  Toimivista ja kehitettävistä asioista keskusteleminen  Arkisista asioista ja käytännöistä sopiminen  Yhteinen pohtiminen	Arjen sujuvuus: toimintastrategiat  Reflektointi  Keskustelu	Reflektointi
[No sen, että kaikkihan lähtee kuitenkin susta itsestä, että se pitää niin vaan niinku pitää mielessä ja olla niinku avoin niille, että sitä hirveen helposti urautuu. Niinkun kaikissa asioissa. Että kun mä oon näin tehny, niin näin se on hyvä ja näin se kuuluukin olla. Mutta että se oma asenne ratkasee hyvin pitkälle ja et et sitten semmonen avoin kiinnostus uusia asioita kohtaan niin kyl-lähän se. Se vie eteenpäin.]	Henkilökohtainen asennoituminen  Avoimuus kehittymiseen  Asenteen ratkaiseminen  Kiinnostuminen uusista asioista  Eteenpäin meneminen	Motivaatio: avoin asenne  Reflektio - urautumisen välttäminen  Reflektio - asenne	Reflektointi

<p>[niin tota, kyl me kuitenkin käydään lapsiakin ja saahaan sellaisia vähän.. niinku, lapsia tota, tavallaan niinku kokemuksia, että mitä tapahtuu toisessa ryhmässä vaikka, et niinku millaisia tilanteita. Kyllä niistäkin oppii.]</p> <p>[Niin sitte niinku oppii niistä, että miten voi toimia niinku lastentarhanopettajana tai kasvattajana niissä tilanteissa. Vähän semmosta rajanvetoo, että.. Mmm... Sitähän se aika paljon varmaan on just sitä että niinku. Sitä keskustelua vanhempien kanssa ja mitä et jos tulee ongelmatilanteita, niin niissä varsinki sitä keskustelua sitte että.. Mitä mä oisin voinu sanoo tai miten ois pitäny sanoo tai mitä ois pitäny jättää sanomatta.]</p>	<p>Lapsista keskusteleminen</p> <p>Kokemusten jakaminen</p> <p>Yhteisestä keskustelusta oppiminen</p> <p>Oman ammatillisuuden kehittyminen</p> <p>Keskusteleminen</p> <p>Reflektointi</p>	<p>Lasten asioista keskusteleminen</p> <p>näkökulmien vaihtaminen myös yli ryhmärajojen</p> <p>Reflektointi</p> <p>Näkökulmien vaihtaminen pulmallisissa tilanteissa</p>	<p>Reflektointi</p> <p>Neuvotteleminen</p>
--	---	--	--

TAULUKKO 5. Jaettu ymmärrys ja yhteiset tavoitteet aineistoesimerkeissä

Aineisto	Avoin koodaus ( <i>in vivo</i> )	Valikoiva koodaus	Yläkategoria
<p>[..niinku että jos on jotain sovittu niin se on varmaan ainakin semmonen mistä yritetään pitää kiinni. Et yhteiset sopimukset on varmaan niitä tekijöitä. Ja sit ehkä se arvopohja kanssa, et jotenki jos on puhuttu et joku asia on tärkeä niin sitä ehkä pidetään sitte niinku jotenki tärkeempänä. Tai nii.]</p>	<p>Yhteisistä sopimuksista kiinni pitäminen</p> <p>Yhteisestä arvopohjasta keskusteleminen</p>	<p>Arjen sujuvuus: yhteiset sopimukset</p> <p>Näkemyksen vaihtaminen: arvopohja</p>	<p>Jaettu ymmärrys</p> <p>Jaettu arvopohja / yhteiset tavoitteet</p>
<p>[Varmaan se, että jos saadaan jotakin toimivia käytänteitä yhdessä luotua ja huomataan että se niinku auttaa johonki asiaan. Tai meidän arki rullaa hyvin sen ansiosta, tai semmosen niinku mitkä sujuvoittaa sitä meidän työtä ja niinku toimii. Ja lapsille on hyväks joku asia, niin se niinku edistää varmaan. Ainakin.]</p>	<p>Yhteisten, toimien käytänteiden luominen</p> <p>Arjen rullaaminen</p> <p>Arjen sujuvoittaminen</p> <p>Lapsen hyvän edistäminen</p>	<p>Yhteiset keskustelut: toiminnan &amp; pedagogiikan kehittäminen</p> <p>Arjen sujuvuus: pelisäännöistä sopiminen</p>	<p>Jaettu ymmärrys</p>

<p>[Niin silloin se se niinkun invalidisoi sen koko tiimin ja sitte tulee ettet sitä ite niinkun, että mää menetän sen työn ilon ja työn halun jos siinon joku joka tulkitsee mua koko ajan väärin tai erilailla. Että mulle on tommoset hirveen tärkeä tommoset henkilökemia-asiat, että voin niinkun luottaa ja että meillä on niinkun semmonen samanlainen kasvatustähtämys niin sen jälkeenhän sitä painii vaikka minkäläisten lasten kanssa. Mutta että jos jos siinä on joku, joku joka ajattelee hirveen erilailla kun minä niin sitte se niinku lamauttaa mut ja tosiaankin sitten estää sen ammatillisen kehittymisen. Et silloin sitä mennään ihan niinkun säästölle, et kunhan sitä vaan selvittää siitä hommasta..]</p> <p>[..ja sen että ihmisethän voi olla persoonaltaan hirveen erilaisia, mutta että jos näkee saman asian ihan vastakkain kun esimerkiks minä, en mää sano et se mun ajatus on oikea aina, mut että voidaan keskustella, neuvotella ja sit päästä johonki kompromissiin. Niin se on ihan ok, mutta että muuta et jos toinen niinku kieltäytyy koko ajan näkemästä niitä asioita niin sit siitä ei vaan tuu mitään.]</p>	<p>Tiimin invalidisoituminen</p> <p>Työn ilon menettäminen</p> <p>Väärin tulkintojen tekeminen</p> <p>Henkilökemia - asioiden esiin noutaminen</p> <p>Luottaminen</p> <p>Toiminnan ja kehittymisen lamautuminen</p> <p>Säästölleillä toimiminen</p> <p>Vastakkaisten näkemysten yhteentörmäminen</p> <p>Keskusteleminen</p> <p>Neuvottelemine</p> <p>Eri näkökulmien olemassaolon kieltäminen</p>	<p>Motivaatio: hankala tiimin jäsen</p> <p>Motivaatio: henkilökemia</p> <p>Yhteisen näkemyksen löytäminen tärkeää</p> <p>Näkemyserot: toiminnan lamautuminen</p> <p>Säästölleillä toimiminen</p> <p>Näkemyserot</p> <p>Keskustelu</p> <p>Neuvottelemine näkökulmista / näkemysistä</p>	<p>Yhteinen kasvatustähtämys</p> <p>Vuorovaikutus ja neuvottelemine</p>
<p>[Mutta sitten musta on ihana huomata kun löytyykin se yhteinen sävel ja sitten me pystytään tekeen vaikka me ollaan hirveen erilaisia ihmisiä. Että se on mahdollista ja mutta et sitte on kokemusta taas sellasesta, että vaikka nostetaan kissaa pöydälle ja yritetään oikeesti ratkoo niitä ongelmia, ku sit ku et se toinen osapuoli vaan ei niinku pysty näkemään sitä asiaa mun näkökulmasta, et se näkee sen vaan omasta näkö-</p>	<p>Ensivaikutelman pettäminen</p> <p>Yhteisen sävelen löytäminen</p> <p>Ehdottomien, omien näkökulmien puolustaminen / Joustamattomuus haaste kehittymiselle</p>	<p>Yhteisen sävelen löytäminen</p> <p>Joustavuus - joustamattomuus</p> <p>Näkökulmien yhteensovittaminen aikaa vievää</p>	<p>Yhteisymmärrys</p> <p>Vuorovaikutus (keskustelu)</p> <p>Neuvottelemine</p>



<p>kulmastaan, joka on hänen mielestään oikee.. Niin niin, mutta että on hyviäkin kokemuksia ja että se on mahdollista. Mut se vaan vaatii aikaa.]</p>	<p>Näkökulmien yhteen sovittaminen (vaatii aikaa)</p>		
<p>[No kyllä se näkyy siinä just että kun me keskustellaan niinku niitten yksilöitten niinko, sitte tavallaan sitä vasu-keskustelua. Nii sitte että mitä sieltä nousee niitä asioita tärkeeks, nii että miten me mahdollistetaan se, niin sillohan se tavallaan se, sen lapsen osallisuus on tosi tärkeä siinä. Että joku, joka, joka, joka vaikka ,oli se nyt sit nukkariin jonkun asian vieminen, tai, tai että se ei viihdy siellä, että me mietitään mitä me tehhään. Ja sit se sanoo, et okei, se voiaanki herätellä aikasemmin ja mitä se sitte tekis.]</p> <p>[Niü sitten me mietitään miten me saahaan se niin, että se sen mielipide siitä, että ulkoleikki on aika tylsää, niin se tuleekin sitten aikasemmin sisälle. Ja miten me saahaan se niinku koko tiiminä sitte toimimaan siinä. Niin kyllä. kyllä se niinko, se niinko, se lasten kuuntelu on niinku tosi, semmonen, niinku, tärkeä työkalu ja...]</p> <p>[Ja uskalletaan niinko tavallaan että, okei, kalle tekee nyt tätä, mut kaikki ei tee nyt tätä, koska tää on nyt kallen juttu. Ettei tää mee niinku pilalle sen takia, et sit kaikki tulee tekee tätä. Ei, kun ei kaikki ees halua tehdä. Et tää on nyt vaan tälle lapselle tämmönen juttu. Et niinkun semmonen, semmonen niinku on tärkeitä. Ja ne ideat mitä tulee lapsilta. Et niitä me pannaan ylös koko ajan...]</p>	<p>Lasten vasuista keskustelu</p> <p>Tärkeiden asioiden huomaaminen</p> <p>Lapsen osallisuuden mahdollistaminen</p> <p>Toimintakäytäntöjen pohtiminen /sopiminen</p> <p>Lasten osallisuuden huomioiminen</p> <p>Yhteisten sopimusten mukaan toimiminen</p> <p>Lasten kuunteleminen</p> <p>Uskallus toisiin toimimiseen</p> <p>Lapsen osallisuuden huomioiminen</p> <p>Lasten ideoiden huomioiminen &amp; toiminnan suunnitleminen lasten ideoiden pohjalta</p>	<p>Lasten vasuasioista keskustelu</p> <p>Lapsen näkökulman huomioiminen</p> <p>Toiminnan suunnittelu yhdessä lapsihavaintojen ja lasten toiveiden kautta</p>	<p>Toiminnan kehittäminen</p> <p>Yhteisen ymmärryksen luominen havaintojen pohjalta</p> <p>Yhteisistä toimintatavoista sopiminen</p>

TAULUKKO 6. Ammatillinen kehittyminen ja toimintakulttuurin uusintaminen aineisto-  
toesimerkeissä

Aineisto	Avoin koodaus ( <i>in vivo</i> )	Valikoiva koodaus	Yläkategoria
<p>[kyllä se on niinku muuttunu ihan hirveesti, kun niinku aattelee silloin kolkyt vuotta sitten kun valmistu niin sehän oli semmosta yksinäistä puurtamista, et eihän sitä niinku toisten kanssa neuvoteltu. Et silloin kun mulla oli aamuvuoro, niin mulla oli vastuu ja minä ite mietin keskenäni mitä mää teen niitten lasten kanssa ja toiset saatto lukee sitte seinältä että tota kappas vaan se on suunnitellukkin tänään. Että se aikookin askarrella jotain kissoja noitten kanssa. Ja sit siitähän ei neuvoteltu ollenkaan. Ettei semmosta oo ollenkaan. Ja sit mää mietin, että missähän vaiheessa noi tuli noi niinku ihan tiimipalaverit. Se on varmaan, varmaan tota.. ei siitä oo..]</p>	<p>Lastentarhanopettajan työnkuvan muuttuminen ja kehittyminen vuosien varrella</p> <p>Aikaisemmin työ ollut itsenäistä asioista päättämistä</p> <p>Ei neuvottelemista toiminnasta</p> <p>Tiimipalaverit muutaneet työkäytäntöjä</p>	<p>Neuvottelemisen näkökulmista/näkemyksistä</p>	<p>Toimintakulttuurin muuttuminen</p> <p>Neuvottelemisen</p>
<p>[..Ja jotenki tota miten niinku kauemmin tätä työtä tekee ja vanhemmaks elää niin sitä keskeneräisemmäksi sitä itsensä tuntee. Että tota että se joka sanoo olevansa valmis tässä työssä niin, niin se valehtelee tai sitte se on käsittäny tän homman iha väärin. Että tässä voi koko ajan kehittyä ihan valtavasti ja sitte tietysti on semmone jatkuva huono omatunto siitä, että mitenkä pitää, tai että tietäs mitenkä tätä pitäis tehdä ja miten vois tehdä, mutta että resurssit ei kertakaikkiaan riitä siihen. Et sitte vaan pitää osata olla itselleen armollinen. Mutta että mut et se kehittyminen on tärkeää... Musta on että hyvin, sen takia mä tykkään ottaa opiskelijoita että mun tulee sillo aina pollattua niinku sitä omaa työskentelyotetta ja se on sitte myöskin kehittymistä sen, että. sun pitää jollekin</p>	<p>Keskeneräisyyden kokeminen</p> <p>Työn tarjoaman suurin kehittymismahdollisuudet</p> <p>Huonon omantunnon kokeminen</p> <p>Riittämättömyyden tunteen kokeminen</p> <p>Resurssien puuttuminen</p> <p>Kehittymisen tärkeänä kokeminen</p> <p>Oman toiminnan peilaaminen opiskeli-</p>	<p>Motivaatio: aina voi oppia uutta</p> <p>Motivaatio: armollisuus itseä kohtaan</p> <p>Motivaatio: oman osaamisen päivittäminen</p>	<p>Kehittyminen &amp; motivaatio</p>

<p>perustella että miksi sää teet niinku sää teet. Ja sit tietysti nyt kun tuli tää uus vasu, niin niin sehän tota taas haastaa semmoseen ihan mielettömään ajatustyöhön ja että tota.. Et siinä on työmaasarkaa monella työntekijällä.]</p>	<p>joiden kautta</p> <p>Uusi vasu haastaa ajattelemistyöhön</p>		<p>Toimintakulttuurin uusintaminen (&amp; vasun perusteet)</p>
<p>[No kyllä se että saa, voi niinkun luottaa niihin työkavereihin ja saa sen semmosen kannustuksen sieltä. niin niin, niin kyllähän se sitte auttaa. Et sellanen luottamus niinkun että voi niinku luottaa toiseen sekä niinku mentaalitasolla että sitten siinä että se on paikalla ja tekee työnsä sillon kun pitää tehdä niin, niin kyllä se edesauttaa sitä. Että kun on se niinku ihan se perusta kunnossa, niin sillonhan sitä pystyy rakentaa siihen sitte. Sitte kehittymistä.]</p>	<p>Työkavereihin luottaminen</p> <p>Työkavereilta kannustuksen ja tuen saaminen (-&gt; tuetaan toista)</p> <p>Työpaikalla läsnä oleminen</p> <p>Sovittujen asioiden hoitaminen</p> <p>Kun perusta on kunnossa, voi rakentaa kehittymistä</p>	<p>Luottamus tiimiin</p> <p>Yhteisyys: tuki ja kannustus tiimiltä</p>	<p>Yhteinen ymmärrys</p> <p>Kehittyminen</p>
<p>[Kyllä sitä sitte tietty tommoset niinku koulutukset, että joku ulkopuolinen tota, niinku herättelee, ehkä.. Että nyt meillä oli esimerkiks se Petteri Mikkolan.. sä tiät sen.. Niin sen semmonen koulutusiltpäivä ja kyllähän se niinkun mun mielestä tosi hyvin pölyytti taas näitä ajatuksia. Tai että muhun se kolahti. Mut sitte kun on taas jutellu eri ihmisten kanssa, niin toisen mielestä se oli ihan turha ja että se on nyt että kuka.. Mitä mitenkä ottaa. Mutta mä nyt puhun omasta, että minua inspiroi tommoset. Samoin niinku just että on semmosia uusia tilanteita, joissa sää joudut niinku haastamaan itseesi ja miettimään että mites tästä selvittää ja mikä tässä on niinku järkevää ja mikä ei etä..]</p>	<p>Koulutusten kautta henkilökohtaisen ammatillisen kehittymisen tukeminen &amp; toimintakulttuurin kehittyminen</p> <p>Omien vakiintuneiden toimintatapojen ja ajatusten pölyttäminen</p> <p>Ulkopuolisen koulutuksen eri tavoin kokeminen - mitä koulutus antaa?</p> <p>Itsensä haastaminen uusissa tilanteissa</p> <p>Toimintastrategioiden pohtiminen</p>	<p>Vakiintuneiden toimintatapojen ja ajatusten pölyttäminen</p> <p>Itsensä haastaminen uusissa tilanteissa</p>	<p>Toimintakulttuurin kehittäminen</p> <p>Ammatillinen kehittyminen</p>
<p>[..No sen että kaikkihan lähtee kuitenkin susta itsestä, että se pitää niin vaan niinku pitää</p>	<p>Henkilökohtaisen asenteen ja motivaation merkitys amma-</p>	<p>Motivaatio: asenne</p>	<p>Ammatillinen kehittyminen</p>

<p>mielessä ja olla niinku avoin niille, että sitä hirveen helposti urautuu. Niinkun kaikissa asioissa. Että kun mä oon näin tehny, niin näin se on hyvä ja näin se kuuluukin olla. Mutta että se oma asenne ratkasee hyvin pitkälle ja et et sitten semmonen avoin kiinnostus uusia asioita kohtaan niin kyl-lähän se. Se vie eteenpäin.]</p>	<p>tilliseen kehittymiseen</p> <p>Urautumisen tiedostaminen ja välttäminen</p> <p>Asenteen tiedostaminen ja pohtiminen</p> <p>Avoin kiinnostuminen uusia asioita kohtaan</p>	<p>Reflektio – urautumisen välttäminen</p> <p>Reflektio – asenne</p> <p>Motivaatio: avoin kiinnostus uusiin asioihin</p>	
<p>[Kyl se varmaan se runko varmaan hyvä olla semmonen selkee, että, et pidetään huoli et niinku tietty aika tietylle asialle, ja sitte että jäis, jäis sitä aikaa siihen, ehkä siihen enemmän siihen niinku semmoseen pedagogiseenki. Siihen. Et se ois niinku se ydin- asia, että. Et ku niistä oppii niinku tosi paljon. Ai, että te ootte tehny tällä tavalla. Ai teillä on tällaset leikkiryhmät. Okei, miten te ootte ne niinku tehny ja muodostanu ja miten te toteutate. Että semmosta, semmosta niinku konkreettia.]</p>	<p>Tiimipalaverin rungon selkeyttäminen ja ajan varaaminen olennaisiin asioihin</p> <p>Ajan varaaminen pedagogisten asioiden käsittelemiseen</p> <p>Erilaisista arjen pedagogiikkaan liittyvistä asioista keskusteleminen ja ideoiden jakaminen</p>	<p>Näkökulmien vaihtaminen: pedagogiikka</p> <p>Näkökulmien &amp; ideoiden jakaminen</p>	<p>Vuorovaikutus</p> <p>Kehittyminen</p>

TAULUKKO 7. Lapsen hyvä aineistoesimerkeissä

Aineisto	Avoin koodaus ( <i>in vivo</i> )	Valikoiva koodaus	Yläkategoria
<p>[Varmaan se, että jos saadaan jotakin toimivia käytänteitä yhdessä luotua ja huomataan että se niinku auttaa johonki asiaan. Tai meidän arki rullaa hyvin sen ansiosta, tai semmoiset niinku mitkä sujuvoittaa sitä meidän työtä ja niinku toimii. Ja lapsille on hyväks joku asia, niin se niinku edistää varmaan. Ainakin.]</p>	<p>Yhteisten, toimivien käytänteiden luominen tukee ammatillista kehittymistä</p> <p>Arjen rullaaminen &amp; Arkea sujuvoittavien toimintojen kehittäminen yhdessä</p> <p>Lapsen hyvän huomioiminen</p>	<p>Arjen sujuvuus</p> <p>Lapsen hyvän huomioiminen</p>	<p>Kehittäminen</p> <p>Lapsen hyvä</p>
<p>[..Että, toki siis nytte on nousu paljon keskusteluun myös-</p>	<p>Lasten osallisuus &amp;</p>	<p>Keskusteleminen</p>	

<p>ki lasten osallisuus ja lasten osallistuminen toimintaan vaikuttamiseen ja se on mun mielestä tosi tärkeitä ja tiimissäkin on niinku hyvä tuoda niitä asioita esille, että lapsilakin on myöskin mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Ja mun mielestä kaikki tarpeet niinku suunnittelussa pitäis lähteä lapsilta. Et, et jos siellä lapsilla on tarve motorisen toiminnan kanssa, niin sitte ei välttämättä keksitä sellasta toimintaa, jossa nökötetään penkissä tai tota niinku pöytien ääressä. Et on sitä motorista toimintaa jos se on se mitä tarvitaan tällä hetkellä. Toki kaikki toiminta on niinku hyvin monialasta ja moniulotteista. Et se, että niinku se, että siinä keskiössä on ne lapset.]</p>	<p>toiminnan kehittäminen</p> <p>Lasten osallistuminen</p> <p>Lasten tarpeiden huomioiminen suunnittelussa</p> <p>Lasten toiminnan kehittämisen ja suunnittelun keskiöön asettaminen</p>	<p>nen</p> <p>Yhteisen näkemyksen löytäminen</p> <p>Lasten asiat</p>	<p>Keskusteleminen</p> <p>Lapsen hyvä</p>
<p>[..No nää siirtymätilanteet on ollu ykse semmone ja sit se pienryhmätoiminta, pienryhmien jakaminen on ollu isoja pedagogisia linjauksia mitä ollaan täällä mietitty. ää. No sitte ollaan tota, paljon ollaan keskusteltu just siitä kun on vieraskielisiä lapsia, että et, millä tavalla heitä niinku yritetään tutustuttaa meidän toimintaan ja puhuttu niistä käytänteistä. Kun toiset on hyvin vahvasti sitä mieltä et täytyy heti vaan suomea, suomea, suomea. Ihan sama vaikka työntekijä osais tätä lapsen omaa kieltä, että heti vaan suomea. Suomea, eikä ollenkaan omaa kieltä. Niin me ollaan just siitä ollu yksmielisiä, että myöskin voidaan puhua lapsen omaa äidinkieltä jos meillä taitoa löytyy tiimissä. Että saatas se turvan tunne tavallaan sille lapselle luotua heti alussa. Ja mietitty paljon sitä et lapsilla olis niinku hyvä olla ennenkö opettaa asioita niinku opetuksen vuoks. Tavallaan, jos ei koe olevansa</p>	<p>Sujuvasta arjesta keskusteleminen</p> <p>Sopiminen toimintaperiaatteista</p> <p>Arjen pedagogiikan miettiminen ja kehittäminen yhdessä</p> <p>Sopiminen ja keskusteleminen pedagogisista linjauksista</p> <p>Yhteisymmärryksen ja yhteisen arvopohjan löytäminen</p> <p>Turvallisuuden tun-</p>	<p>Arjen sujuvuus ja pedagogiikka</p> <p>Toimintaperiaatteet</p> <p>Näkemyksistä keskustelu</p>	<p>Jaettu ymmärrys</p> <p>Jaetut arvot</p> <p>Lapsen hyvä</p>

<p>turvallisesti ympäristössä niin ei myöskään opi. Et siitä me ollaan oltu samaa mieltä ja just sitä arjen pedagogiikkaa mietitty. Tämmösiä asioita.]</p>	<p>teen ja hyvän oppimisympäristön luominen</p>		
<p>[No tää on niin klisee, mutta siis lapsilähtöisyys. Tai semmone, että yrittää niinku ajatella ne lapset edellä, nii ehkä se on semmone. Ja sitte yks mikä on niinku lähellä sydäntä itellä on niinku toi toiminnallisuus ja liikunnallisuus. Ja sit sitä aina yrittää tuua sinne mahdollisimman paljon, et ne on ehkä niitä semmosia omia mielenkiinnonkohteita ja vahvuuksia. Ja... Mää oon ehkä semmone, mulla on tosi niinku monta rautaa tuleessa koko ajan niinku päässä yrittää sillee miljoonaa asiaa.. niin se, että niiku jos jotain mä haluun että saadaan aikaseks, niin mä kyllä yleensä huolehdin että tää asia nyt saadaan käsiteltyä ja viedään eteenpäin. Ja mää ehkä otanki sit helposti harteille, et mä hoidan tän, että tää varmasti hoituu tää homma tai- näin, niin ehkä semmone niinku mitenhän sen sanois, jotenki halu niinku hoitaa asiat ja viii eteenpäin ja...jotenki.]</p>	<p>Lapset edellä kehittäminen</p> <p>Henkilökohtaisten mielenkiinnonkohteiden ja vahvuuksien hyödyntäminen</p>	<p>Lasten hyvähuomioiminen</p> <p>Tiimiläisten vahvuuksien huomioiminen</p>	<p>Lapsen hyvä</p>
<p>[..Varmaan että mitenkä tää niinku pystytään entistä paremmin hyödyntää tää arki. Että se ei oo mitään hirveen maailmoja syleilevää, että me jotenki saadaan tää arki sujuvaks ja sen, että että näitten jokaisen lapsen niitä tarpeita pystyttäis huomioimaan siellä. Ja järjestämään sitä touhua niin, että siinä. Et kaikki pystyy osallistumaan, mutta että, että ja ois vielä se semmonen työrauha, että se on jotenkin semmonen mikä vaatii aina vaan semmosta.. Ja sitte se pitää mun mielestä aina joka kerta, varsinki kun tässä on</p>	<p>Arjen sujuvaksi saaminen</p> <p>Arjen hyödyntäminen tehokkaasti</p> <p>Lasten tarpeiden</p>	<p>Arjen sujuvuus</p> <p>Lapsen asiat</p> <p>Arjen sujuvuus: työrauha, koko tiimi pääsee osallistumaan</p> <p>Arjen sujuvuus: pienryhmistä ym. sopiminen</p>	<p>Keskusteleminen</p> <p>Neuvotteleminen</p> <p>Lapsen hyvä</p>

<p>nyt kaks-kolmevuotiaita tässä ryhmässä, niin niin, se pitää ihan erilailla luoda se paletti et jos on liikuntapäivä, nii millaisissa porukoissa mennään jumppaan. Että jos on käden-taitopäivä, sulla voi olla enintään kaks lasta kerrallaan siinä tekemässä sitä hommaa. Ja miten se sitten organisoidaan.. Niin että siinä ei tulis semmosia odotteluja, koska tää on mun mielestä jotenkin tärkeätä että sen lapsen päivä soljuis sillai hyvin ja olis niinku sellasenn järjellinen ettei siinä tulis hirveesti sellasta oottelua tai kököttelyä tai.. Tai etton monta päivää, ettei se pääsekään tekee mitään kun ei oo nyt sen vuoro tai jokaisen pitäis pysytyä osallistumaan kaikkeen..]</p>	<p>huomioiminen</p> <p>Arjen järjesteleminen: työrauha, kaikki pääsee osallistumaan jne.</p> <p>Pienryhmistä sopiminen</p> <p>Asioiden järjesteleminen lasten näkökulmasta (odottelun välttäminen)</p>		
---	--	--	--