



Pedagoginen tiimi – toimintamalli kehittämistyössä ja johtamisen välineenä

EIJA KAMPPURI

LASTENTARHANOPETTAJA, KM

VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUSFOORUMI 17.5.2018, JOENSUU

Työpajan sisältö

- ▶ esitellään pedagoginen tiimi –toimintamalli ja siitä saatuja kokemuksia liittyen henkilöstön ja lasten osallisuuteen, toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.
- ▶ Yhteisessä työskentelyssä pohditaan, miten osallistaa henkilöstöä mahdollisimman monipuolisesti kehittämistyöhön
- ▶ Pohditaan, miten pedagogista tiimiä voitaisiin hyödyntää varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin muuttamistyössä.
- ▶ **TAVOITE:** saada luotua hahmotelma siitä, miten osallistuja voisi hyödyntää pedagoginen tiimi –toimintamallia omassa yksikössään.

Lähtökohta (Kamppuri 2015 ja 2018)

- ▶ Tutkimuskonteksti: organisaatiomuutos → johtamisen muutos → tarve vahvistaa pedagogiikkaa
- ▶ Tapaustutkimus: teemahaastattelu (yksilö- ja ryhmä-), havainnointi, sähköinen kyselylomake päiväkodinjohtajille. Haastateltavia organisaation eri tasoilta. Ajalla 10/2013 – 6/2014.
- ▶ Tutkimuskysymykset:
 - ▶ Millaisiksi pedagogiset tiimit ovat varhaiskasvatuksen organisaation muutoksen yhteydessä muotoutuneet?
 - ▶ Millainen pedagoginen tiimi on johtamisen välineenä?
 - ▶ Millä tavoin pedagogisella tiimillä voidaan vaikuttaa osallisuuden kehittämiseen päiväkodissa?

Tiimin määritelmää (Kamppuri 2015)

- ▶ Ryhmä ihmisiä vastaamassa jostakin ennalta sovitusta kokonaisuudesta (Spiik 1999)
- ▶ Toiminta perustuu vuorovaikutukseen, jokaisen kykyjen käyttämiseen sekä toisilta oppimiseen (Vakkuri 1997)
- ▶ Kukin tiimin jäsen tuo mukanaan persoonallisuutensa, arvonsa, tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa (Payne 2000)
- ▶ Mahdollistetaan ammatillinen kasvu. Tehokas tiimi hakee jatkuvasti parhaita mahdollisia, kaikille sopivia, ratkaisuja ongelmiin. (Pirnes 1994)
- ▶ Tiimin toimintaa vaikuttaa esimiehen kyky rakentaa hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde johtamaansa tiimiin (Taipale 2004).
- ▶ "Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan." (Katzenbach & Smith 1993, 59.)

Tiiminä kehittymisen kaari

Parrila 2015; mukailen
Katzenbachin & Smith
1993

Kirjasta Parrila & Fonsén
(2016):
Varhaiskasvatuksen
pedagoginen
johtajuus. Käsikirja
käytännön työhön.

- ▶ 1. Työryhmä
 - ▶ Jokainen pyrkii suoriutumaan tehtävistään omien näkemystensä mukaisesti. Ei yhteisvastuuta.
- ▶ 2. Näennäistiimi
 - ▶ Yhteinen päämäärä, mutta toimintaperiaatteet ja tavoitteet eivät kiinnosta tiimin jäseniä. Heikko teho tiimillä → Ei synenergiaetua.
- ▶ 3. Potentiaalinen tiimi
 - ▶ Ryhmä, joka yrittää saada aikaan hyvää tulosta, mutta päämäärät, toimintaperiaatteet ja tavoitteet epäselvät ja yhteisvastuullisuus heikkoa.
- ▶ 4. Todellinen tiimi
 - ▶ Jäsenet sitoutuneita yhteiseen päämäärään, toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin. Kaikilla on yhteinen käsitys hyvästä työsuorituksesta. Erilaisia taitoja hyödynnetään.
- ▶ 5. Korkeatasoinen tiimi
 - ▶ Tunnetaan vastuu laadukkaasta toiminnasta, jatkuvasta arvioinnista ja kehittämisestä. Jäsenet sitoutuneita sekä toistensa henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen että tiimioppimisen edistämiseen.

Mikä on pedagoginen tiimi? (Kamppuri 2015)

- ▶ Eräänlainen työryhmä, joka keskittyy pedagogiikkaan ja pitää yllä pedagogista keskustelua työyhteisössä.
- ▶ Se on osa pedagoginen tiimi -toimintamallia, jossa pedagogisessa tiimissä käsitelty asia menee keskusteltavaksi työyhteisön eri tahoille. Niistä se palautuu jälleen pedagogisen tiimin käsittelyyn, tullakseen sieltä kenties uudelleen muokattuna koko työyhteisön käsiteltäväksi.
- ▶ Käsite pedagoginen tiimi tarkoittaa työyhteisön jäsenistä koottua työryhmään, kun taas pedagoginen tiimi -toiminta käsittää koko työyhteisössä tapahtuvaa pedagogisen tiimin johdolla tapahtuvaa pedagogista keskustelua sekä arviointi- ja kehittämistoimintaa.

Pedagogisen tiimin vaikuttavuus (Kamppuri 2015)

kysymys	pedagogisen tiimin vaikuttavuus yksikön toimintaan	paljon tai erittäin paljon (4-5)	jonkin verran (3)	vähän tai ei lainkaan (1-2)
a	moniammatillisuudessa	65 %	20 %	15 %
b	osaamisen jakamisessa	75 %	15 %	10 %
c	toiminnan suunnittelussa	72,50 %	22,50 %	5 %
d	yhteistyössä kasvattajatiimien välillä	60 %	35 %	5 %
e	lapsen tarpeiden huomioimisessa	77,50 %	20 %	2,50 %
f	perheiden huomioimisessa	56,40 %	33,30 %	10,30 %
g	henkilökunnan työssäoppimisessa	65 %	27,50 %	7,50 %
h	työhyvinvoinnissa	65 %	32,50 %	2,50 %
i	hyvien käytäntöjen luomisessa	87,50 %	10 %	2,50 %
j	pedagogisen keskustelun lisäämisessä	95 %	2,50 %	2,50 %

Pedagogisen tiimin haasteet ja ratkaisut

(Kamppuri 2015)

Haaste	Haasteen kuvaus	Ratkaisu
Aikataulutus	<ul style="list-style-type: none"> --Haasteellista pitää kokoukset sovittuna aikana, paljon erilaisia muutoksia ja poissaoloja. --Tiimeillä on omat palaverinsa ja toisten ryhmien päästäminen palaveriin ja auttaminen henkilökunnan poissaoloissa. --Poissaolojen ja tapahtumien päällekkäisyyksien vuoksi jouduttu siirtämään palavereja. --Johtotiimissä ei ehditä keskustella tarpeista. 	<ul style="list-style-type: none"> --Tiimin jäsenen oma motivaatio ja kiinnostus pedagogisen tiimin toimintaan. --Johtajan osoittama arvostus ja tuki tiimin työlle. --Yhdessä sovittu selkeä rakenne toiminnalle. --Pedagogisen tiimin kokoontumisajat sovitaan hyvissä ajoin ja niistä pidetään kiinni, vaikka olisikin poissaoloja.
Tiimin tehtävä epäselvä	<ul style="list-style-type: none"> --Pedagogisen tiimin merkitystä ja tehtävää pitää kirkastaa. --Kattavampi määritelmä ja koulutus tiimin jäsenille puuttuu. --Millä valtuuksilla ja minkä tasoissa asioissa pedagoginen tiimi kykenee koko talon asioita pohtimaan? --Johtajuuden vaihtuessa voi edellisellä ja uudella johtajalla olla erilainen käsitys pedagogisen tiimin merkityksestä ja tehtävästä. 	<ul style="list-style-type: none"> --Lastentarhanopettajista koostuva tiimi toimii hyvin, se vahvistaa opettajuutta ja opettaja on pedagogiikan osaaja. --Toivotaan tehtäväksi vuosikello pedagogisen tiimin toiminnasta ja siellä käsiteltävistä asioista. --Toivotaan koulutusta pedagogisesta tiimistä sen tehtävästä ja tarkoituksesta. --Yksikössä on päätetty pedagogisen tiimi olevan työryhminen, joka antaa eri tiimeille tehtäviä yhteisiä päätöksiä varten. Keskustelu useammassa yhteydessä eri tason varhaiskasvatussuunnitelmista on avannut koko henkilöstölle pedagogisen tiimin merkitystä.
Uuden toimintamallin opettelu	<ul style="list-style-type: none"> --Vaatii aikaa saada uusi toimintamalli toimivaksi. 	<ul style="list-style-type: none"> --Yksikössä on paneuduttu kysymyksiin: mihin tarvitsemme kyseistä tiimiä ja kuinka usein sen pitäisi kokoontua. --Pohdinnoissa päädytty asioiden valmistelijan, pitkän tähtäimen visioijan, arvioijan ja ryhdinpitäjän rooleihin sekä tuomaan arjessa virinnetä asioita yhteiseen keskusteluun.

Pedagogisen tiimin haasteet ja ratkaisut jatkuu...

(Kamppuri 2015)

9

Tiedon-kulku	<ul style="list-style-type: none">--Tiedon-jakaminen-jokaiselle-työntekijälle-siten,-että-se-on-rakentavaa,-moniammatillisesti-arvostavaa-ja-kaikkien-osaamista-hyödyntävää.-¶--Miten-saada-tieto-kaikille-niillekin,-jotka-eivät-ole-mukana-pedagogisessa-tiimissä.¤	<ul style="list-style-type: none">--Yksikössä-kaikki-työntekijät-ovat-osallistuneet-pedagogisen-suunnitelman-luomiseen.-Pedagoginen-suunnitelma-käydään-säännöllisesti-läpi-ammattillisissa-pedagogisissa-palavereissa.-¶--Pedagogisen-tiimin-ajatuksia-ja-pohdintoja-on-käsitelty-yksikön-viikkopalavereissa.-¶--Tiedonkulun-todettiin-helppotuneen,-kun-pedagogiseen-tiimiin-valittiin-lastentarhanopettaja-jokaisesta-lapsiryhmästä.-¶--Pedagoginen-tiimi-on-avoin-kaikille.-Sen-kokoukseen-voi-jokainen-osallistua.-¶--Yksikössä-on-sovitettu,-että-kukin-on-itse-vastuussa-siitä,-että-saa-tarvitsemansa-tiedon-ja-jokainen-tietää-mistä-tieto-on-saatavissa.¤
Johtajalla-useampi-talo-johdettavana	<ul style="list-style-type: none">--Johtaja-ei-ehdi-perehtymään-pedagogisen-tiimin-toimintaan-ja-asioihin.-¶--Tiimin-vetäjän-tukeminen-voi-jää-vähemmälle.-¶--Tiimin-kokousten-aikataulutus-useammalle-yksikölle-sopivaksi-on-haastavaa.¤	<ul style="list-style-type: none">--Toistaiseksi-tehty-ratkaisu,-että-pedagoginen-tiimi-kokoontuu-vuorotellen-saman-johtajan-alaisuudessa-olevien-eri-talojen-kesken.-¶--Päiväkodit-etenevät-omaan-tahtiinsa:-saman-johtajan-yhdessä-päiväkodissa-toimii-pedagoginen-tiimi-ja-toisessa-vasta-aloitetaan-toimintaa.¤
Tehtäväkohtaiset-palaverit-vähentyneet	<ul style="list-style-type: none">--Aiemmin-ollut-lastentarhanopettajien-ja-lastenhoitajien-ammattillisia-palavereja-ja-nyt-ne-ovat-vähentyneet,-kun-on-perustettu-moniammatillinen-pedagoginen-tiimi.-Tarvitaan-kuitenkin-keskustelua-myös-omassa-ammattiryhmässä-oman-ammattillisuuden-vahvistamiseksi.¤	<ul style="list-style-type: none">--Yksikössä-on-moniammatillisen-pedagogisen-tiimin-lisäksi-päädytty-pitämään-vielä-erikseen-lastentarhanopettajien-ja-lastenhoitajien-ammattillisia-palavereja.¶--Yksikössä-on-lastentarhanopettajien-pedagogisen-tiimin-lisäksi-lastenhoitajilla-hoidollinen-tiimi.¶--Yksikössä-on-pedagogisen-tiimin-lisäksi-lastenhoitajien-ammattillinen-tiimi-ja-kaikille-avoin-pedagoginen-palaveri.¤

Olennaista pedagoginen tiimi –toimintamallin toimivuudessa (Kamppuri 2015)

- ▶ ylemmän johdon tuki
- ▶ toimintaa johdetaan ja johtaja on mukana toiminnassa
- ▶ Pedagogisen tiimin tehtävä on oltava jokaiselle selvä

"Meillä oli aluksi pieni pedagoginen tiimi, mutta muutimme sen sitten lastentarhanopettajien yhteiseksi tiimiksi. Tiedonkulku helpottui ja pedagoginen vuorovaikutus lisääntyi. Käytänteistä ja toimintatavoista tuli enemmän keskustelua." (V27)

- ▶ yhteinen ammatillinen keskustelu; jokainen tuottaa ja jakaa tietoa

"Että puhuttais ihan reilusti siitä, että myöskin se, että meillä olis hyvä olla täällä työssä. kaikilla olis kivaa, ei, ei sillai kivaa vaan se, että ne olis suhteessa nää asiat: mä osaan, mut et mulla on tiettyjä haasteita, joita mä haluan oppia sit se, että jokainen kokis, että voi vaikuttaa siellä." (Pkj3)

Olennaista pedagoginen tiimi –toimintamallin toimivuudessa (Kamppuri 2015)

- ▶ Toiminnalla tulee olla selkeä struktuuri
- ▶ Toiminnan tulee mahdollistaa osallisuus
- ▶ kokoustekniikan hallitseminen
- ▶ Esityslista ennalta tiedossa
- ▶ kirjatut muistiot ja muu dokumentointi
- ▶ vetäjän rooli ennen ja jälkeen kokouksen sekä jäsenen rooli ja vastuut selvillä
- ▶ säännölliset tapaamiset, tapaamisilla on oltava tilaa päiväkodin arjessa, tapaaminen pidetään, vaikka olisi poissaoloja
- ▶ vuorovaikutus ja yhteinen dialogi,
- ▶ Jokaisella tieto siitä, mistä tietoa on saatavilla.

”Se on siis oikeesti tosi tärkeä. Näitten tiimien onnistumiselle, että päivämäärät ihan laitetaan. Me ollaan ihan laitettu talonpalaverit tonne muistioon, molempien tiimien, et ne on tällön ja tällön ja kellon aika on tää ja sitä ei niinku jätetä pitämättä kuin ihan jossakin extrapoikkeustilanteessa” (1+2 s. 11)

Millainen johtamisen
väline on pedagoginen
tiimi?

Pedagogisen johtamisen prosessi

Kuva kirjasta Parrila & Fonsén (2016):
Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön.



Kuvio 1. Pedagogisen johtamisen prosessi (Parrila 2015)

Pedagogisessa tiimissä käsitellyt teemat

(Kamppuri 2015)

Teemat	Sisältöä
Yksikön-toimintaan-liittyvät-asiat	<ul style="list-style-type: none"> - → yksikön-varhaiskasvatussuunnitelman-ja-toimintasuunnitelman-tekeminen,-päivittäminen-ja-arviointi-¶ - → varhaiskasvatuksen-linjaukset-¶ - → lapsiryhmien-toiminta:-ryhmävasut,-lapsen-vasu,-ryhmien-välinen-yhteistyö,-lapsiryhmien-muodostaminen-¶ - → pienryhmätoiminta-¶ - → erilaiset-menetelmiin-liittyvät-asiat:-osallisuus,-leikki,-peruspedagogiikka,-luovuus,-tunnekasvatus,-lapsen-kohtaaminen,-oppimis-ja-leikkiympäristön-kehittäminen,-kiusaamisen-ehkäisy-¶ - → erilaiset-sisältöalueet:-leikki,-liikunta,-perushoidon-tilanteet-pedagogisesta-näkökulmasta,-mediakasvatus,-matematiikka-¶ - → toimintakulttuuri:-havainnointikäytännöt,-pedagogiikan-laatu-ja-arjen-poikkeustilanteet,-keskusteluja-tavoitteista,-periaatteista,-arvoista-ja-linjauksista-erilaisissa-asioissa-¶
Pedagogisen-tiimin-rooliin-liittyvät-asiat	<ul style="list-style-type: none"> - → mikä-on-tiimin-tarkoitus-ja-merkitys-¶ - → tiimin-näkyvyys-ja-tapa-vaikuttaa-¶
Tuki-varhaiskasvatuksessa	<ul style="list-style-type: none"> - → varhainen-puuttuminen-ja-varhainen-tuki,-huolen-vyöhykkeet-¶ - → case—tyyppinen-keskustelu,-jossa-ratkotaan-jotakin-tiettyä-pulmaa-¶ - → tuen-pilotti-¶ - → S2-opetus,-monikulttuurisuus-¶
Kasvatuskumppanuuden-asioita	<ul style="list-style-type: none"> - → ajankohtaisia-asioita-vanhempien-palautteesta,-palvelukykykysely-¶ - → yhteistyöstä-ja-vuoropuhelusta-vanhempien-kanssa-¶ - → vanhempainiltojen-sisältö-¶ - → vanhempien-osallisuus-¶
Henkilöstöön-liittyviä-asioita	<ul style="list-style-type: none"> - → työhyvinvointi,-henkilökohtainen-jaksaminen-¶ - → lastentarhanopettajan-suunnittelu-aika-¶ - → työnjako-lapsiryhmissä-¶ - → osaamisen-jakaminen,-taitojen-lisääminen-¶ - → jakaa-hyviä-tiimi-palaverikäytänteitä-sekä-muutosehdotuksia-näihin-¶ - → yhteistyön-käyttämispassi-¶

Pedagoginen tiimi johtamisen välineenä – teemoittelu

(Kamppuri 2015)

Henkilöstöjohtaminen	Lapsiin- ja perheisiin vaikuttava toiminta
<p>...Pedagogisen keskustelu-vahvistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - → tiedottaminen: tieto kulkee johtajalta kasvattajille ja takaisin sekä kasvattajalta toiselle - → yhteinen keskustelu - → erilaisten työtä ohjaavien lakien, asetusten, ohjeiden ja asiakirjojen avaaminen ja käytäntöön tuominen - → ajankohtaisten ilmiöiden käsittely - → tavoitteet jokaisella selvillä ja selkeinä – sama linja jokaisella 	<p>...Pedagogisen keskustelun vahvistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - → millaista pedagogiikkaa yksikössä toteutetaan - → yhteisten painopisteiden määrittely - → arvokeskustelu, arvojen määrittely - → tunteiden määrittely ja avaaminen (käsittely) - → keskustelun pitäminen ammatillisena - → kasvatuskumppanuus
<p>Yksikön toimintatavat</p> <ul style="list-style-type: none"> - → talouden tilanne → miten toimimme täällä - → miten toteutamme tuotantoalueen toimintasuunnitelmaa - → suuret yhteiset linjat - → johtamisen foorumit - → muutosjohtaminen: kun opettajan saa mukaan muutokseen, niin samalla tulee muu kasvattajatiimi - → aikataulutus - → työaika suunnittelu 	<p>Yksikön toimintatavat</p> <ul style="list-style-type: none"> - → yksikön toimintasuunnitelman laatiminen, toteutus ja arviointi - → uusien toimintatapojen luominen - → vanhojen tapojen arviointi ja muuttaminen - → arjen sujuvuus - → lasten ja perheiden huomioiminen
<p>Osallisuus ja työhyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - → yhteinen keskustelu: oman mielipiteen kertominen, toisen kuunteleminen, kuulluksi tuleminen - → jokaisen kiinnostuksen kohteet käyttöön - → vastuun jakaminen - → jaettu johtajuus - → tietoisuuden lisääntyminen, kun saa olla osa - → mahdollisuus vaikuttaa - → osallisuus 	<p>Osallisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - → lapsi osallistuu mielellään ja oppii, kun aikuinen on innostunut - → osallistettu aikuinen osallistaa lapsen - → kohtaamisen laatu
<p>Osaamisen johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - → osaamisen hyödyntäminen: millaista osaamista jo on ja millaista tarvitaan (esim. sosionomit) - → kasvattajien koulutustarpeet - → lapsista ja perheistä lähtevä kasvattajien osaamistarve - → uusien perehdyttäminen (uusi opettaja alkaa kantaa opettajuuttaan) 	<p>Osaamisen johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - → lasten ja perheiden tarpeiden huomioiminen - → toiminnan laatu - → lapsista ja perheistä lähtevä kasvattajien osaamistarve



Pedagoginen tiimi – toimintamalli käytännössä

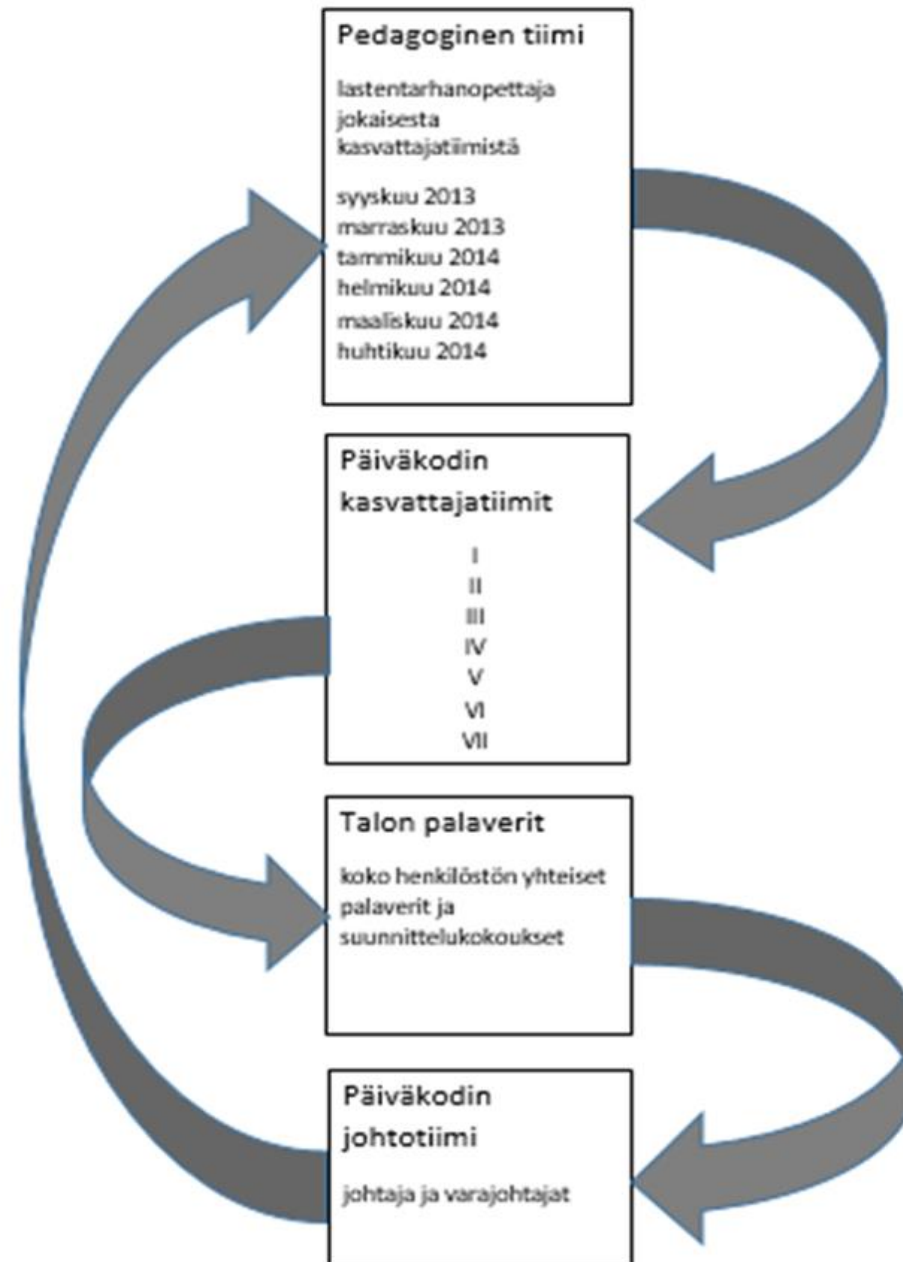
Käsiteltävät asiat kiersivät useampaan kertaan yksikön

- pedagogisessa tiimissä,
- kasvattajatiimeissä,
- koko talon palaverissa ja
- johtotiimissä

muovautuen ja jalostuen.

Lopulta yhteisessä prosessissa tuotettu asiakirja todettiin päiväkodin ns. talon palaverissa valmiiksi saatetuksi.

(Kamppuri 2018)



Työpaja

- ▶ Mitkä asiat toteutuvat tällä hetkellä johtamassasi yksikössä?
- ▶ Voisiko pedagoginen tiimi –toimintamalli toimia yksikössäsi?
- ▶ Mitä haluat muuttaa, kehittää tai luoda, jotta pedagoginen tiimi –toimintamalli tukisi yksikössäsi
 - ▶ Kokonaisvaltaista kehittämistyötä
 - ▶ Yhteisen vision rakentumista
 - ▶ Osallisuuden edistämistä
 - ▶ Toiminnan arvioinnin kehittämistä
 - ▶ Johtamisen kehittämistä
- ▶ Keskustelkaa, pohtikaa ja kirjatkaa asioita ylös
- ▶ Lopuksi keskustellaan vielä yhdessä esiin tulleista ajatuksista

A photograph of a squirrel in mid-air, jumping or falling, against a clear blue sky. The squirrel is positioned in the center-left of the frame. To the left, there are branches of a tree with small green leaves. To the right, there are bare, dark tree branches. The background is a solid blue gradient. In the top right corner, there is a small green rectangular shape.

Kiitos!

Kuva: Johanna Kamppuri

Lähteet:

- Kamppuri, E.** (2015). Pedagoginen tiimi johtamisen välineenä päiväkodissa. Tapaustutkimus uuden toimintatavan kehittymisestä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Verkossa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506241830>
- Kamppuri, E.** (2018). Pedagoginen tiimi –toimintamallin hyödyntäminen osallisuuden kehittämisessä päiväkodissa. Teoksessa Kangas, J., Vlasov, J., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) Osallisuuden pedagogiikkaa varhaiskasvatuksessa 2 – Suunnittelu, toteuttaminen ja kehittäminen. Suomen varhaiskasvatus ry. 136 – 152.
- Parrila, S. & Fonsén, E.** (2016). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. PS -kustannus