

# Liite 1.

## Päiväkodin johtajan tiimityön kehittämisen vuosikellomalli



**Muodostumisvaiheessa** ryhmän jäsenet tukeutuvat tiimijohtajaan ja ylläpitävät kohteliasta mutta etäistä suhdetta muihin tiimijäseniin. Tässä vaiheessa tiimijohtaja joutuu vastaamaan useisiin kysymyksiin. Tiimin jäsenen ja tiimijohtajan rajat, heikkoudet ja vahvuudet joutuvat testattaviksi. Tiimin jäsenet tuovat mukanaan oman osaamisensa ja aiemmat kokemuksensa, jotka saattavat vaikeuttaa uusien toimintatapojen sisäistämistä. Takeruminen vanhoihin tapoihin toimia on usein tyypillistä, mikä saattaa johtua aiemmista hyvistä tai huonoista kokemuksista, jotka voivat aiheuttaa epäluuloa uusista toimintatapoista kohtaan. Muodostumisvaiheessa tiimi työskentelee yhdessä saavuttaakseen tiimin yhteisen tarkoituksen.

*Johtajalle: Mahdollista tiimeille aikaa keskustelulla keskenään tiimeissään.*



**Myrskyvaiheeseen** liittyy erimielisyyksiä missiosta, visiosta ja lähestymistavoista sekä tiimin jäsenten tutustuminen toisiinsa. Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet ovat usein huolissaan omasta roolistaan ja siitä, millaisen vaikutelman he itsestään tiimikavereilleen antavat. Vaiheeseen saattaa liittyä valtataistelua siitä, millaisen aseman työntekijä saa tiimissään. Vaarana on työntekijöiden ryhmittäytyminen tai eristäytyminen. Kireät suhteet, kipakat kommentit ja konfliktit ovat ominaisia myrskyvaiheelle. Jotkin tiimit saattavat jumiutua tähän vaiheeseen siihen asti, kunnes hajoavat.

*Johtajalle: Myrskyvaiheessa positiivisen palautteen ja kannustavan työotteen merkitys korostuu. Tärkeää on ymmärtää, että vaihe kuuluu oleellisena osana tiimiytymiseen, ja tuoda tätä esille myös tiimijohtajille. Tässä vaiheessa tiimi-johtajat ja tiimit voivat tarvita paljon tukea. Kannusta tiimijohtajia ajattelemaan, että on rikkaus, jos on paljon erilaisia ideoita, joista tiimit voivat karsia lapsiryhmille sopivat tavat toimia.*



**Vakiintumisvaiheessa** työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi tiimeissä. Tiimissä uskalletaan tehdä isoja päätöksiä, kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä. Epäonnistumista ei pelätä ja uusia menetelmiä uskalletaan kokeilla. Työntekijät ovat omaksuneet oman roolinsa tiimissä ja luoneet suhteet tiimikavereihin, mikä mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen oman osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Työsuhteet ovat joko tietoisesti tai tiedostamatta muodostuneet, ja ne mahdollistavat edistymistä tiimin tavoitteissa.

*Johtajalle: Tarkista, että tiimipalaverit pyörivät ja tiimeillä on aikaa keskustelulle myös lapsiryhmissä. Mikäli näissä on ongelmia, pohdi yhdessä tiimin kanssa tarvetta järjestellä toiminnan struktuuria uudelleen, jotta tiimin jäsenten keskustelu on mahdollista.*



**Suorittamisvaiheessa** tiimi toimii tehokkaasti. Tiimissä on paljon myönteisiä konflikteja, jotka eivät kuitenkaan vahingoita tiimin jäsenten välisiä suhteita. Vaiheelle on tyypillistä, että tiimien ilmapiiri vaikuttaa rennolta ja tiimin jäsenten kesken on paljon huumoria. Tiimityö tuntuu helpolta, ja onnistumiset usein seuraavat toisiaan.

*Johtajalle: Anna tiimien jäsenille palautetta heidän työstään ja huomioi työntekijöitä myös yksilöllisesti. Tuo kehityskeskusteluissa esille, että arvostat työntekijöiden työpanosta ja heidän osaamistaan.*



Viimeinen vaihe on tiimin **hajoaminen**, jossa tiimin jäsenet pohtivat ja tarkastelevat kokemuksiaan tiimistä, panostuksestaan ja tiimin suoriutumisesta. Tapa, jolla työ päätetään, saattaa vaikuttaa olennaisesti seuraavaan tiimiin, johon tiimin jäsenet liittyvät.

*Johtajalle: Tässä vaiheessa on tärkeää pohtia, miten tiimin jäseniä kiitetään ja miten tiimin saavutukset tai suoriutuminen käsitellään ja tunnustetaan.*

## Liite 1. Päiväkodin johtajan tiimityön kehittämisen vuosikellomalli

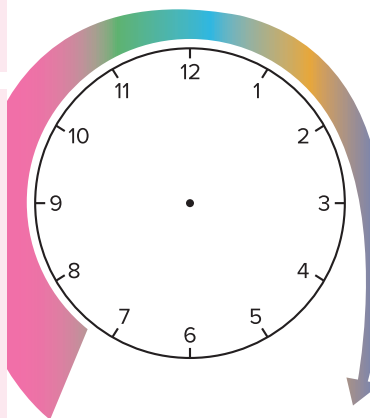
- Tiimien välisen yhteistyön edistäminen
- Tiimien resurssien tarkistaminen, mahdollistaminen ja tarjoaminen
- Tiimien itseohjautuvuuden tukeminen → luottamuksen vahvistaminen, että tiimit ovat taitavia ja osaavia



- Sijaisten perehdyttämiskäytänteiden tarkistaminen
- Työohjauksen tarjoaminen
- Palaute- ja arviointikeinoista sopiminen
- Ryhmytymisen tukeminen, työohjauksen mahdollistaminen
- Tiimisopimusten arviointi
- Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma



- Johtajien mahdollisten tiimivierailuiden sopiminen
- Suunnittelupäivä
- Vastuutehtävien jakaminen ja ajan budjetoiminen tehtäviin
- Kokouskäytännöistä sopiminen ja sisältöjen suunnittelu
- Ammattiryhmien keskusteluiden aikatauluttaminen
- Tiimipalaveriaikataulujen sopiminen → edellytykset tiimipalaverille
- Yksikön toimintasuunnitelman laadinta
- Perehdyttämishjeistukset
- Tiimien pitkien aloituspalavereiden mahdollistaminen
- Tiimisopimusten ohjeistaminen
- Toiminnan kehittämisen ja arvioinnin painopisteistä sopiminen yksikkötasolla
- Yksikön säännöt, tehtävät ja tavoitteet
- Lasten ennakkotietoihin tutustuminen
- Aiempien kokemusten siirtyminen uuteen tiimiin



- Pikkujoulut
- Kevään iltatiimien mahdollistaminen
- Tiimien toiminnasta kiittäminen



- Uudelleen orientoituminen
- Tiimin yhteinen iltama
- Kehityskeskustelut
- Kevään tyhypäivän suunnittelu



- Tavoitteiden tarkistaminen ja uudelleen arviointi
- Tiimityön toiminnan arviointi
- Kehityskeskustelut



- Kehityskeskustelut
- Henkilöstön siirtopörssi → mahdollinen kuohuntavaihe (seuraavan vuoden sijoitukset)
- Syksyn lapsiryhmien suunnittelu



- Tiimien toiminnasta kiittäminen
- Ensitutustuminen uusiin tiimeihin



- Tyhypäivä
- Hyvien käytänteiden kerääminen
- Vuoden summaaminen ja kiittäminen



### LÄPI TOIMINTAKAUDEN LEIKKAAVAT TEEMAT:

Tiimin seuranta ja arviointi, tiimin haastaminen, yhteistyö tiimijohtajien kanssa, työohjauksen tarjoaminen, toiminnan kehittäminen ja arvioiminen, myönteisen ilmapiirin rakentaminen työyhteisöön

# Liite 2.

## Tiimijohtamisen vuosikellomalli



**Muodostumisvaiheessa** ryhmän jäsenet tukeutuvat tiimijohtajaan ja ylläpitävät kohteliasta mutta etäistä suhdetta muihin tiimijäseniin. Tässä vaiheessa tiimijohtaja joutuu vastaamaan useisiin kysymyksiin. Tiimin jäsenen ja tiimijohtajan rajat, heikkoudet ja vahvuudet joutuvat testattaviksi. Tiimin jäsenet tuovat mukanaan oman osaamisensa ja aiemmat kokemuksensa, jotka saattavat vaikeuttaa uusien toimintatapojen sisäistämistä. Takertuminen vanhoihin tapoihin toimia on usein tyypillistä, mikä saattaa johtua aiemmista hyvistä tai huonoista kokemuksista, jotka voivat aiheuttaa epäluuloa uusien toimintatapojen kohtaamiseen. Muodostumisvaiheessa tiimi työskentelee yhdessä saavuttaakseen tiimin yhteisen tarkoituksen.

*Tiimijohtajalle: Varaa aikaa keskustelulle ja kuuntelulle. Tiimikavereiden toiveiden, odotusten ja ajatusten jakamiseen panostaminen palkitsee myöhemmin.*



**Myrskyvaiheeseen** liittyy erimielisyyksiä missiosta, visiosta ja lähestymistavoista sekä tiimin jäsenten tutustuminen toisiinsa. Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet ovat usein huolissaan omasta roolistaan ja siitä, millaisen vaikutelman he itsestään tiimikavereilleen antavat. Vaiheeseen saattaa liittyä valtataistelua siitä, millaisen aseman työntekijä saa tiimissään. Vaarana on työntekijöiden ryhmittäytyminen tai eristäytyminen. Kireät suhteet, kipakat kommentit ja konfliktit ovat ominaisia myrskyvaiheelle. Jotkin tiimit saattavat jumiutua myrskyvaiheeseen siihen asti, kunnes hajoavat.

*Tiimijohtajalle: Myrskyvaiheessa positiivisen palautteen ja kannustavan työotteen merkitys korostuu. Tärkeää olisi nähdä tiimikavereiden erilaiset näkemykset mahdollisuuksina ja pyrkiä arvostamaan niitä, vaikka niiden esitystapa ei olisikaan ollut paras mahdollinen.*



**Vakiintumisvaiheessa** työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi tiimeissä. Tiimissä uskalletaan tehdä isoja päätöksiä, kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä. Epäonnistumista ei pelätä ja uusia menetelmiä uskalletaan kokeilla. Työntekijät ovat omaksuneet oman roolinsa tiimissä ja luoneet suhteet tiimikavereihin, mikä mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen oman osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Työsuhteet ovat joko tietoisesti tai tiedostamatta muodostuneet, mikä mahdollistaa edistymistä joukkueen tavoitteissa.

*Tiimijohtajalle: Tiimin yhteisten keskustelujen merkitys korostuu. On tärkeää kuunnella tiimikavereiden erilaisia ideoita ja ratkaisuja. Tässä vaiheessa on tyypillistä, että työntekijöillä on paljon tarjottavaa tiimille niin ideoiden kuin aiempien kokemustenkin muodossa. Ideoiden ja kokemusten jakaminen tarjoaa mahdollisuuksia tiimin jäsenten oman osaamisen kehittymiselle.*



**Suorittamisvaiheessa** tiimi toimii tehokkaasti. Tiimissä on paljon myönteisiä konflikteja, jotka eivät kuitenkaan vahingoita tiimin jäsenten välisiä suhteita. Vaiheelle on tyypillistä, että tiimien ilmapiiri vaikuttaa rennolta ja tiimin jäsenten kesken on paljon huumoria. Tiimityö tuntuu helpolta, ja onnistumiset usein seuraavat toisiaan.

*Tiimijohtajalle: Tässä vaiheessa on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen tulee nähdyksi ja saa myönteistä palautetta työpanoksestaan. Tämä on tärkeä vaihe, jossa työntekijän tunne, ettei hänen työtään arvosteta, siirtyy helposti seuraavaan tiimiin ja myrskyämistä saattaa olla hankalampi taltuttaa.*



Viimeinen vaihe on tiimin **hajoaminen**, jossa tiimin jäsenet pohtivat ja tarkastelevat kokemuksiaan tiimistä, panostuksestaan ja tiimin suoriutumisesta. Tapa, jolla työ päätetään, saattaa vaikuttaa olennaisesti seuraavaan tiimiin, johon tiimin jäsenet liittyvät.

*Tiimijohtajalle: Tässä vaiheessa on tärkeää pohtia, miten tiimin jäseniä kiitetään ja tiimin saavutukset tai suoriutuminen käsitellään ja tunnustetaan. Tärkeää on myös kiittää mahdollisia sidosryhmiä, joiden kanssa yhteistyö saattaa päättyä.*

## Liite 2. Tiimijohtamisen vuosikellomalli

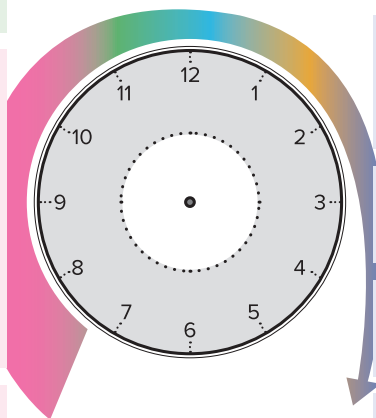
- Tiimityön toiminnan arviointi
- Tarkennukset tiimin vuosisuunnitelmaan – karsiminen tai lisääminen
- Ilmapiiiriin vaikuttaminen → tyyneys, rauhallisuus, rentous
- Vasujen tekeminen → ryhmän toimintasuunnitelman jäsentyminen
- Iltapalaveri: kokouskäytänteiden sisällön arviointi
- Tiimin jäsenten osallisuuden arviointi
- Tiimin viestinnän arviointi ja mahdollinen uudelleenorganisointi
- Lasten vasujen läpikäynti
- Tiimikavereiden työpanoksesta kiittäminen
- Tiimin onnistumisten esiintuonti



- Sijaisten perehdyttämiskäytänteistä sopiminen
- Palaute- ja arviointikeinoista sopiminen
- Lapsiryhmän tavoitteiden ensiarviointi → toimintaympäristön muokkaaminen
- Yhteistyöstä sopiminen muiden tiimien kanssa
- Ryhmytymisen tukeminen, erilaisten näkökulmien huomioiminen
- Tiimityön kehittämisen aikatauluttaminen (esim. 1 h/kk)
- Tiimipalaverien aloittaminen



- Tiimisopimuksen laatiminen
- Kokous- ja tiedotuskäytännöistä sopiminen: mistä keskustellaan milloinkin ja miten tietoa jaetaan toisille?
- Tavoitteiden asettaminen
- Tiimin rakenteen ja tehtäväkuvien jäsentäminen, tiimityön strukturointi ja suunnittelu
- Pitkä tiimin aloituspalaveri
- Ensimmäisistä pelisäännöistä sopiminen: kuinka ristiriidat ja erimielisyydet ratkotaan?
- Tutustuminen tiimiin
- Tiimin määrittäminen: ketkä kuuluvat meidän ydintiimiimme ja miten muut (esim. varahenkilöt) otetaan mukaan?
- Mahdolliset ennakkovalmistelut
- Lasten ennakkotietoihin tutustuminen
- Aiempien kokemusten siirtyminen uuteen tiimiin



- Uudelleenorientoituminen
- Tiimin yhteinen iltama
- Yhteistyö muiden tiimien kanssa, seuraavan vuoden lapsiryhmien muodostaminen
- Tiimisopimuksen tarkistaminen



- Tavoitteiden tarkistaminen ja uudelleenarviointi
- Tiimityön toiminnan arviointi
- Iltapalaveri
- Tiimikavereiden työpanoksesta kiittäminen



- Henkilöstön siirtopörssi → mahdollinen kuohuntavaihe (seuraavan vuoden sijoitukset)
- Syksyn lapsiryhmien suunnittelu



- Yhteinen tapahtuma
- Tiimin onnistumisten esiintuonti



- Vasuarvioinnit
- Tiimityön toiminnan arviointi

- Loppupalaute tiimille ja yhteistyökumppaneille
- Hyvien käytänteiden kerääminen
- Vuoden summaaminen ja kiittäminen



### LÄPI TOIMINTAKAUDEN LEIKKAAVAT TEEMAT:

Tiimin seuranta, yhteistyö muiden tiimien ja sidosryhmien kanssa, yhteistyö johtajan kanssa, toiminnan kehittäminen ja arviointi, pedagogiikan toteuttaminen, ongelmien ratkaisu, osallisuuden tukeminen, myönteisen ilmapiirin rakentaminen