



SAMULI RANTA – SATU UUSIAUTTI

## Toimiva tiimityö onnistuneen varhaiskasvatuksen perustana

Suomalaisissa päiväkodeissa varhaiskasvatusta toteutetaan lähes aina tiimeissä. Tyypillisimmin niissä on kolme työntekijää: varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen lastenhoitaja sekä tulevaisuudessa myös varhaiskasvatuksen sosionomi (Varhaiskasvatuslaki 2018). Käytämme jatkossa termiä varhaiskasvatuksen opettaja kaikista niistä työntekijöistä, joilla on pätevyys toimia varhaiskasvatuksen opettajan tehtävässä. Tarkastelemme sitä, kuinka suomalaiset varhaiskasvatuksen opettajat kuvaavat tiimityötä ja sen onnistumista päiväkodin arjessa. Artikkelin perustuu Samuli Rannan (2020) laajaan väitöskirja-aineistoon, josta erotimme omaksi näkökulmakseen tiimityön päiväkodissa.

Tiimityötä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Usein se määritellään yhdeksi onnistuneen työnteon peruselementeistä riippumatta työn luonteesta (ks. esim. Uusiautti 2019, 116-119). Tiimityöllä voidaan saada työyhteisön kollektiivinen kompetenssi esiin ja kasvamaan (Boreham 2004). Melton ja Hartline (2012) osoittivat tutkimuksessaan, että erityisesti toimiva tiimityö ennusti organisaationaalisella hyvällä tulosta. Parhaimmillaan tiimityöskentely ilmentää hyvää yhteistyötä ja toimivaa työskentelyä (Quinn 2015). Pahimmillaan tiimityö on sen sijaan pakonomaista

puurtamista, jota leimaa jäsenten välinen epäluottamus, kilpailu tai aliarvostus (Uusiautti & Määttä 2013, 19) tai jossa ryhmäajattelu vie terän uusien ideoiden esittämiseltä tai toiminnan kehittämislähtöiseltä (Quinn 2015, 15).

Toimivan tiimityön hyötyjä painottavien tutkimuksien rinnalla onkin kiinnostavaa havaita, että esimerkiksi Colkerin (2008) tutkimuksessa tiimityötaitoja ei arvostettu 12 tärkeimmän ominaisuuden joukkoon tarkasteltaessa tehokkaiden varhaiskasvatuksen työntekijöiden ominaisuuksia. Tulosten ristiriitaisuus kertoo siitä, että tutkimuksissa usein arvioidaan eri asioita: Työskentelyn tehokkuus ja laadukkuus eivät aina tarkoita tai edellytä samoja asioita, vaikka kertovatkin jotain suoriutumisen suhteen. Varhaiskasvatuksen moniammatillinen tiimi on rikkaus, mutta se voi toisaalta olla myös haaste toimivalle tiimityölle. Toimivan tiimityön merkitys laadukkaalle toiminnalle on merkittävä, koska sen on todettu vaikuttavan varhaiskasvatuksen toimintaan laaja-alaisesti (Melasalmi 2018, 100; Ranta, Uusiautti & Hyvärinen 2020, 8, 10). Tässä tutkimuksessa puhumme tiimityön toimivuudesta ja onnistuneisuudesta, jolloin näkökulma sallii tiimityön tarkastelun suhteessa tutkimukseen osallistuvien varhaiskasvatuksen opettajien laajaan kokemuksiin kirjoon.

## Tutkimuksen toteutus

Tavoitteenamme oli tutkia, kuinka suomalaiset varhaiskasvatuksen opettajat kuvaavat tiimityötä työyhteisössään. Tutkimukselle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten suomalaiset varhaiskasvatuksen opettajat arvioivat tiimityön laatua työyhteisössään?
2. Miten suomalaiset varhaiskasvatuksen opettajat kuvaavat tiimityön merkitystä?

Kyseessä on monimenetelmäinen tutkimus, jossa yhdistettiin määrällinen kyselytutkimus ja fenomenografinen haastattelututkimus. Tutkimuksessa kvantitatiivinen osio antoi täsmällistä tietoa opettajien toiminnasta, kun taas kvalitatiivisen osion avulla ilmiötä pyrittiin ymmärtämään paremmin. Näin ollen tutkimus edusti selittävää monimenetelmäistä strategiaa (Creswell 2009, 201-202).

Kyselyyn osallistui 625 varhaiskasvatuksen opettajan toimessa työskentelevää henkilöä 69 eri kunnasta. Kysely rakentui taustakysymyksistä ja yhteensä 77 väittämästä kuudessa teemakategoriassa: (1) opettajan suhde lapseen, (2) positiiviset oppimiskokemukset, (3) lapsen autonomian tukeminen, (4) lasten vuorovaikutussuhteet, (5) yhteistyö huoltajien kanssa ja (6) tiimityö.

Kyselyssä opettajat arvioivat omaa toimintaansa Likert-asteikolla yhdestä viiteen. Tässä artikkelissa tarkastelemme tiimityötä koskeviin väittämiin tulleita vastauksia ja niiden suhdetta muiden teemakategorioiden sisältöihin.

hin. Tiimityötä koskevat väittämät ovat esitetty taulukossa 1. Tiimityön toteutumista on tässä artikkelissa kuvattu keskiarvoja hyödyntäen.

Tiimityön vaikutusta opettajan muuhun toimintaan tarkasteltiin pääkomponenttianalyysin avulla. Pääkomponentteja olivat

- 1 läsnä oleva vuorovaikutus,
- 2 lapsen arvostaminen,
- 3 myönteisen oppijaminäkuvan tukeminen,
- 4 lapsilähtöisen oppimisympäristön rakentaminen,
- 5 osallisuuden tukeminen,
- 6 omatoimisuuden tukeminen,
- 7 mielenkiinnon kohteiden huomioiminen,
- 8 yhteisöllisyyden rakentaminen,
- 9 sosiaalisten suhteiden tukeminen,
- 10 positiivisen yhteistyösuhteen luominen huoltajiin,
- 11 toiminnan merkityksen avaaminen huoltajille.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin pääkomponenttianalyysia, koska se ei edellytä normaali jakaumaa (Yang 2005, 188-189). Väittämien ja pääkomponenttien keskinäistä riippuvuutta kuvattiin laskemalla niille Pearsonin korrelaatiokerroin (ks. Murray 2013).

Fenomenografista tutkimusotetta hyödynnettiin tarkasteltaessa sitä, millaisia tulkintoja tiimityöhön yhdistetään ja miten se ymmärretään osana lapsiryhmän toimintaa (ks. Han & Ellis 2019, 3-4). Tutkimukseen haastatettiin 21 varhaiskasvatuksen opettajaa, jotka olivat

TAULUKKO 1. Tiimityötä koskevat väittämät kyselyssä

(A) Unohdan tiedottaa muita tiimiläisiä tärkeistä asioista	(B) Koen epävarmuutta omasta tehtävänkuvastani (mitkä asiat kuuluvat minulle)
(C) Keskustelen muiden tiimiläisten kanssa siitä, miten tiimin hyvinvointi heijastuu lapsiin	(D) Pystyn rentoutumaan työssäni
(E) Kerron pedagogisten ratkaisujen merkityksistä muille tiimiläisille	(F) Käyn rakentavaa keskustelua tiimin kesken toiminnan sisällöistä
(G) Keskityn siihen, että tiimin toiminta on johdonmukaista	(H) Kiinnitän huomiota tiimin hyvinvointiin

valmistuneet varhaiskasvatuksen maistereiksi vuosien 2015-2017 aikana. Aineisto kerättiin puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntäen, jolloin kysymykset rakennettiin yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen varaan. (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick 2008, 291; Qu & Dumay 2011, 247-247; Teddlie & Tashakkori 2012, 777).

Tähän artikkeliin valitussa haastattelua-aineistossa kysymykset käsitelivät tiimityön merkitystä lapsen oppimiselle ja hyvinvoinnille sekä hyvän ja merkityksellisen työyhteisön rakentumista päiväkotiryhmässä. Fenomenografisessa analyysissä hyödynnettiin vertikaalista kategorisointia, jossa käsitteitä tarkasteltiin esiintymismäärän mukaan. (ks. Ullens 1989, 46-51.) Tutkimuksen pääkategoriat muodostettiin siten, että niihin yhdistettyihin käsitteiden esiintymismäärä oli 20 tai enemmän.

## Opettajien arvioita tiimityön laadusta

Kyselyn perusteella opettajat kiinnittivät tiimityöhön huomiota kohtalaisen hyvin (ka. 3,96). Opettajien arviot tiimityöstä vaihtelivat kuitenkin suhteellisen paljon. Erityisen hankalaksi opettajat arvioivat työn ohessa rentoutumisen (ka. 3,48). Tärkeistä asioista tiedottaminen tiimiläisille (ka. 3,65) koettiin myös haastavana. Opettajien arvioinneissa korkeita arvoja saivat väittämät, joiden mukaan opettajat käyvät rakentavaa keskustelua toiminnan sisällöistä (ka. 4,25) ja arvioivat kiinnittävänsä erityisen paljon huomiota tiimin hyvinvointiin (ka. 4,22).

Haastattelut opettajat kertoivat, että työntekijöiden keskinäisten suhteiden toimivuus tuki heidän jaksamistaan työssä. Jaettu huumori, työn ulkopuolisista asioista puhuminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne nousivat haastattelussa merkityksellisinä. Erityisen tärkeäksi opettajat kokivat työntekijöiden keskinäisen avoimuuden ja pyrkimyksen ratkaista ongelmat keskustelemalla. Hyvässä työyhteisössä on haastatteluiden mukaan tilaa eroaville mielipiteille.

Opettajat kertoivat lisäksi, että olisi tärkeää tuntea olonsa rennoksi työssä. Mahdollisuuden kokea itsensä rennoksi saattoi vaikuttaa opettajan pedagoginen vastuunkanto. Opettajat kertoivat, että lapsiryhmässä opettaja kantaa usein vastuuta niin tiimin kuin pedagogiikan johtamisesta. Työtä kuormittavat vaihtuva henkilökunta ja sijaiset. Myös johtajan rooli koettiin tärkeäksi, kun johtajan puoleen pystyi tarvittaessa kääntymään ja saamaan häneltä tarvittavaa apua opettajan päätösten tueksi sekä pedagogiikan johtamiseen. Johtaja luo niin ikään tiimityön onnistumisen mahdollistavat rakenteelliset puitteet.

Haastatteluissa tuotiin esille, että vaikka toimintaa toteutetaan yhdessä, opettaja joutuu kantamaan vastuun siitä, että varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet (ks. Varhaiskasvatuslaki 2018) toteutuvat lapsiryhmässä. Opettajien oli usein kerrottava tiimiläisille lapsen kehityksen ja kasvun vaiheista sekä selitettävä, miten lapsi saattaa eri tilanteet kokea. Tiimissä opettaja johtaa keskustelua pyrkimyksensä päästä yhtenäiseen näkemykseen ja ymmärrykseen siitä, miten lasten kanssa tulisi toimia ja miksi. Nämä keskustelut koettiin haastavina, jos työntekijät olivat ratkaisuihin erimielisiä.

## Opettajien kuvauksia tiimityön merkityksestä

Toiminnan johdonmukaisuus helpotti haastattavien opettajien mukaan niin lasten kuin aikuistenkin toimintaa. Opettajat kertoivat, että lapset viihtyvät ja voivat paremmin, kun he ovat tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan. Haastattavien mukaan onkin tärkeä sopia yhteisistä pelisäännöistä, jolloin toiminnan yhdenmukaisuus säilyy myös silloin, kun eri työntekijät ovat lapsiryhmässä paikalla.

Säännöllisten tiimipalaverien kerrottiin olevan tärkeitä tilanteita, joissa on aikaa keskustella toiminnan sisällöistä ja rakenteista sekä jakaa havaintoja lapsen toiminnasta ja oppimisesta. Opettajat kuitenkin kertoivat, että työpäivän sisällä tulisi olla tilanteita, joissa lapsihavaintoja voisi jakaa. Tämä koettiin

ajanpuutteen vuoksi toisinaan haasteelliseksi. Ajanpuute voi osittain selittää myös melko alhaisen keskiarvon (3, 65) vastauksissa kysymykseen A, eli unohdan tiedottaa muita tiimiläisiä tärkeistä asioista.

Haastatteluiden mukaan toiminnan yhteneväisyyden kannalta on merkittävää, että työntekijät pääsevät yhteiseen käsitykseen toiminnan sisällöistä ja merkityksestä. Erityisesti tulisi pyrkiä jaettuun ymmärrykseen toiminnan perusteista. Johdonmukainen toiminta helpot-

taa opettajien mukaan myös toiminnan arviointia ja suunnittelua. Havaintojen jakaminen tiimin kesken sekä keskustelut toiminnan sisällöistä ja eri ratkaisuiden vaikutuksista mahdollistavat lisäksi toiminnan kehittämisen. Tämä vaatii työntekijöiltä myös kontekstin tunnistamista: Mistä lasten reaktiot ovat johtuneet tai mitkä asiat niihin ovat voineet vaikuttaa?

Taulukko 2 kuvaa kyselyssä esitettyjen väittämien yhteyttä pääkomponentteihin seuraavasti:

TAULUKKO 2. Muuttujien ja pääkomponenttien väliset korrelaatiot

	A	B	C	D	E	F	G	H
1.1	,182**	,141**	,237**	,240**	,251**	,261**	,309**	,251**
1.2	,162**	,251**	<b>,082*</b>	,130**	,176**	,194**	,149**	,162**
2.1	<b>,099*</b>	<b>,081*</b>	,207**	,197**	,317**	,312**	,313**	,275**
2.2	,155**	,117**	,267**	,126**	,371**	,345**	,330**	,254**
3.1	,115**	,131**	,315**	,152**	,312**	,315**	,340**	,283**
3.2	,154**	,223**	,242**	,221**	,306**	,376**	,422**	,341**
3.3	,179**	,107**	,295**	,210**	,361**	,352**	,322**	,297**
4.1	,174**	,114**	,260**	,212**	,356**	,439**	,413**	,407**
4.2	,132**	,150**	,282**	,151**	,378**	,313**	,361**	,265**
5.1	,183**	,202**	,286**	,221**	,401**	,406**	,338**	,303**
5.2	<b>,083*</b>	,111**	,284**	,117**	,366**	,275**	,297**	,168**

A = Unohdan tiedottaa muita tiimiläisiä tärkeistä asioista. \*, B Koen epävarmuutta omasta tehtäväkuvasta (mitkä asiat kuuluvat minulle). \*, C C) Keskustelen muiden tiimiläisten kanssa siitä, miten tiimin hyvinvointi heijastuu lapsiin. D Pystyn rentoutumaan työssäni. E = Kerron pedagogisten ratkaisujen merkityksistä muille tiimiläisille. F = Käyn rakentavaa keskustelua tiimin kesken toiminnan sisällöistä. G Keskityn siihen, että tiimin toiminta on johdonmukaista. H = Kiinnitän huomiota tiimin hyvinvointiin.

1.1 = Läsnä oleva vuorovaikutus, 1.2= Lapsen arvostaminen, 2.1= Myönteisen oppijaminäkuvan tukeminen, 2.2=Joustavuus, 2.3 Lapsilähtöisen oppimisympäristön rakentaminen, 2.4=Palkitseminen, 3.1=Osallisuuden tukeminen, 3.2=Omatoimisuuden tukeminen, 3.3= Mielenkiinnon kohteiden huomiointi, 4.1= Yhteisöllisyyden rakentaminen, 4.2= Sosiaalisten suhteiden tukeminen, 5.1=Positiivisen yhteistyösuhteen luominen huoltajiin, 5.2=Toiminnan merkityksen avaaminen huoltajille.

\*=käännetty skaala

Opettajien kyselyvastausten perusteella pedagogiikan avaaminen (ka. 4,07), keskustelu toiminnan sisällöistä (ka. 4,25) ja tiimityön johdonmukaisuuteen keskittyminen (ka. 4,18) ovat myönteisessä yhteydessä myös muuhun opettajan toimintaan lapsiryhmässä. Väittämät korreloivat erityisen hyvin lasten positiiviset oppimiskokemukset, lasten auto-

nomian ja keskinäisten suhteiden tukeminen sekä yhteistyösuhteen rakentaminen huoltajien suuntaan - sisältöalueiden kanssa.

Haastatteluissa opettajat kertoivat, että henkilökunta toimii kaikessa vuorovaikutuksessaan esimerkkinä lapsille. Myönteinen vuorovaikutus, arvostus ja keskinäinen kunnioitus luovat pohjaa toimivalle tiimille. Opet-

tajien mukaan lapset voivat ottaa mallia erilaisista persoonista muodostuvasta tiimistä. Lapset näkevät, että tiimissä, jossa työntekijät kunnioittavat ja arvostavat toisiaan, jokaisella on mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille ja vaikuttaa toimintaan. Keskinäisen arvostuksen koettiin vaikuttavan myös olennaisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja -hyvinvointiin. Opettajien mukaan tunne siitä, että tulee hyväksytyksi omana itsenään, on erityisen tärkeää työhyvinvoinnille.

Haasteltavilla oli kokemusta niin hyvin kuin huonostikin toimivista tiimeistä. Heikoissa tiimeissä opettajat peräänkuuluttivat erityisesti avoimuutta ja joustavuutta. Työntekijöiden hyvinvoinnin arveltiin heijastuvan myös lapsiin. Opettajat, joilla oli kokemuksia heikosti toimivista tiimeistä, olivat havainneet sen vaikuttavan myös lapsiryhmän toimintaan. Lasten käytös saattoi muuttua paikalla olevien työntekijöiden vaihtuessa, tai lasten keskinäisissä suhteissa saattoi ilmaantua ongelmia, kuten kiusaamista. Kyselyn mukaan opettajat eivät juurikaan käyneet keskustelua tiimin hyvinvoinnin merkityksestä lapsiryhmän toiminnalle (ka. 3,84).

### Toimivan tiimityön elementit

Tutkimuksemme tulosten mukaan tiimityö on keskeinen osa varhaiskasvatuksen opettajan toimintaa. Tutkimuksemme osallistuneet opettajat pystyivät erottamaan useita tekijöitä, jotka tukivat tai estivät tiimityön toimivuutta ja kehittämistä. Tiimityötä koskeviin tuloksiin nojaten pystyimme löytämään kolme tasoa, jotka kuvaavat toimivaa tiimityötä varhaiskasvatuksessa: 1) Toimivan tiimityön edellytykset varhaiskasvatuksessa, 2) toimivan tiimityön elementit varhaiskasvatuksessa ja 3) toimivan tiimityön seuraukset varhaiskasvatuksessa (ks. myös Ranta & Uusiautti 2021).

Toimivan tiimityön edellytyksiksi nousivat päiväkodinjohtajan antama tuki tiimityölle ja työyhteisön kehittämiseksi, varhaiskasvatuksen henkilöstön pedagoginen osaaminen, työntekijöiden matala vaihtuvuus sekä päivä-

kodin avoin ja kannustava ilmapiiri sekä työskentelykulttuuri. Näistä kumpusivat toimivan tiimityön elementit. Sellaisia tämän tutkimuksen perusteella ovat dialogisuus ja keskustelut henkilökunnan jäsenten välillä, looginen toiminta ja yhteinen suunnittelu sekä yhteinen visio pedagogisista arvoista ja tavoitteista varhaiskasvatuksessa. Lisäksi saatoimme tunnistaa toimivan tiimityön seurauksia, joita voi varhaiskasvatuksessa ilmetä. Niitä olivat lasten myönteiset oppimiskokemukset, lasten autonomisuuden ja keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen, myönteiset suhteet vanhempien ja varhaiskasvatuksen työntekijöiden välillä sekä varhaiskasvatuksen työntekijöiden viihtyminen, jopa kukoistaminen, työssään (ks. myös Achor 2010). Seuraukset olivat näin ollen tutkimuksen perusteella varsin laaja-alaisia: aina lasten oppimiskokemuksista kotiin ja varhaiskasvatuksen työntekijöiden henkilökohtaiseen työviihtyvyyteen asti (ks. myös Quinn 2015).

### Johtopäätökset

Tiimissä työntelemisen ei ole aina helppoa. Varhaiskasvatuksessa sen toimivuus on kuitenkin ensisijaisen tärkeää lasten myönteisen kehityksen ja hyvinvoinnin vuoksi. Tiimityöskentely edellyttää sekä yhteistyö- että vuorovaikutustaitoja (ks. esim. Cross, Martin & Weiss 2006). Vaikka tiimityö edellyttää työntekijöiltä tietynlaista osaamista, se myös antaa paljon. Esimerkiksi tämän tutkimuksen mukaan onnistunut tiimityö vaikuttaa olennaisesti niin lapsen kuin aikuistenkin toimintaan (ks. myös Mashford-Scott, Church & Tayler 2012). Haastattelussa opettajat toivat esille työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen vaikutuksia lapsiin. Kyselyosuus puolestaan osoitti, että tiimityön ja opettajan pedagogisen toiminnan väliltä löytyy vahva yhteys. Tiimityön toimivuudella näytti tuloksiamme mukaan olevan erityisesti vaikutusta siihen, miten hyvin opettaja huomioi lasten positiivisia oppimiskokemuksia, lasten vertaissuhteita sekä tuki lasten autonomiaa toiminnassaan.

Tutkimuksen perusteella esitämme, että varhaiskasvatuksen opettajien myönteisten johtajuustaitojen kehittämiseen on syytä kiinnittää jatkossa enemmän huomiota ja voimavaroja. Taidot, jotka edistävät myönteistä työyhteisön muutosta, inhimillistä kukoistamista ja myönteistä organisaatiokäyttäytymistä (Cameron 2012; Cameron & McNaughtan 2014; ks. myös Wenström, Uusiautti & Määttä 2019) tukevat myös pedagogista toimintaa kasvatusalan ja koulutuksen työyhteisöissä (ks. esim. Bloom ym. 2015). Tutkimuksemme auttaa ymmärtämään syvällisemmin tiimityön perusteita, vaatimuksia ja myönteisiä tuloksia varhaiskasvatuksen kontekstissa. Seuraava askel lie neekin rakentaa Toimi näin -työkalupakki, joka vie konkreettisesti tiimityökuultuuria myönteiseen, ammatillista kehittymistä tukevaan suuntaan.

## Lähteet

- Achor, S. 2010. The happiness advantage: the seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work. New York: Broadway Books.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools?. *The Economic Journal* 125, 647-674. <https://doi.org/10.1111/econj.12267>.
- Boreham, N. 2004. A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies* 52 (1), 5-17.
- Cameron, K. S. 2012. *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. & McNaughtan, J. 2014. Positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50 (4), 445-462. <https://doi.org/10.1177/2F0021886314549922>.
- Colker, L. J. 2008. Twelve characteristics of effective early childhood teachers. *YC Young Children* 63 (2), 68-73.
- Creswell, J. W. 2009. *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles, CA: Sage.
- Cross, R. L., Martin, R. D. & Weiss, L. M. 2006. Mapping the value of employee collaboration. *The McKinsey Quarterly* 3, 29-41.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. & Chadwick, B. 2008. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal* 204 (6), 291-295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>.
- Han, F. & Ellis, R. A. 2019. Using phenomenography to tackle key challenges in science education. *Frontiers in Psychology* 10. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01414>.
- Mashford-Scott, A., Church, A. & Tayler, C. 2012. Seeking children's perspectives on their wellbeing in early childhood settings. *International Journal of Early Childhood* 44 (3), 231-247. <https://doi.org/10.1007/s13158-012-0069-7>.
- Melasalmi, A. 2018. *Early childhood educators' professional learning through shared practices*. Turku: Turun yliopiston julkaisuja 455.
- Melton, H. L. & Hartline, M. D. 2012. Employee collaboration, learning orientation, and new service development performance. *Journal of Service Research* 16 (1), 67-81. <https://doi.org/10.1177/2F1094670512462139>.
- Murray, J. 2013. Likert data: what to use, parametric or non-parametric?. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (11), 258-264.
- Qu, S. Q. & Dumay, J. 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (3), 238-264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>.
- Quinn, R. E. 2015. *The positive organization: breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Ranta, S. 2020. *Positiivinen pedagogiikka suomalaisessa varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa*. Rovaniemi: Acta electronica Universitatis Lapponiensis 283.
- Ranta, S. & Uusiautti, S. 2021 (painossa). *Functional teamwork as the foundation of positive outcomes in early childhood education and care settings*. Teoksessa S. Hyvärinen, T. Äärelä & S. Uusiautti (toim.) *Positive education and work: less struggling, more flourishing*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 195-221.
- Ranta, S., Uusiautti, S., & Hyvärinen, S. 2020. The implementation of positive pedagogy in Finnish early childhood education and care: a quantitative survey of its practical elements. *Early Child Development and Care*. <https://doi.org/10.1080/03004430.2020.1763979>.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. 2012. Common "core" characteristics of mixed methods research: a review of critical issues and call for greater convergence. *American Behavioral Scientist* 56 (6), 774-788. <https://doi.org/10.1177/2F0002764211433795>.
- Uljens, M. 1989. *Fenomenografi – forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Uusiautti, S. 2019. *Tunnista vahvuutesi ja menesty*. Helsinki: Kirjapaja.
- Uusiautti, S. & Määttä, K. 2013. Does success at work produce well-being and happiness or vice versa? *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies* 7 (3), 11-25. <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v07i03/53406>.
- Varhaiskasvatuslaki 2018. 540/1.9.2018.

- Wenström, S., Uusiautti, S. & Määttä, K. 2019. What kind of leadership promotes vocational education and training (VET) teachers' enthusiasm at work? *International Journal of Research Studies in Psychology* 8 (1), 79–90. <http://dx.doi.org/10.5861/ijrsp.2019.4005>.
- Yang, B. 2005. Factor analysis methods. Teoksessa R. A. Swanson & E. F. Holton III (toim.) *Research in organizations: foundations and methods of inquiry*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 181–200.