

Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa 2026

5.4 Jo toteutetut laadunhallinnan kehittämistoimet

Luvun keskeiset tulokset:

Laadunhallintaa on kehitetty pitkäjänteisesti

- Laadunhallinnan kokonaisuuden ja toimivuuden kehittämisessä on keskitytty laadunhallinnan suunnitelmallisuuden ja prosessien kehittämiseen, vastuiden ja rakenteiden kehittämiseen sekä henkilöstön ja johdon osallistamisen, osallisuuden ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen.
- Valssin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen osaksi laadunhallintaa ovat johtajien vastausten mukaan edenneet. Valssi on auttanut luomaan arviointiin selkeyttä, rakenteita ja systemaattisuutta.

Muutokset varhaiskasvatuksessa vaikuttavat myös laadunhallinnan kokonaisuuteen

- Usein mainittuja varhaiskasvatusta koskevia muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan myös varhaiskasvatuksen laadunhallintaan, olivat vuonna 2030 voimaan astuvat henkilöstörakenteen muutokset ja niiden vaikutukset, paikallisen varhaiskasvatuksen suunnitteluun liittyvät muutokset, varhaiskasvatuksessa annettavan tuen muutokset sekä kuntatalouteen liittyvät muutokset.
- Varhaiskasvatuksen arjen toteutukseen vaikuttavat muutokset, kuten osaavan ja motivoituneen henkilöstön saatavuuden heikentyminen, tukea tarvitsevien lasten määrän kasvu ja perheiden kasvavat odotukset, nähtiin myös asioina, joilla tulee olemaan vaikutusta laadunhallinnan kokonaisuuteen.

Tässä luvussa tarkastellaan, miten varhaiskasvatusorganisaatioiden ylimmän johdon edustajat kuvaavat laadunhallintansa kokonaisuuden kehittämistä viime vuosina ja mitä muutoksia he ennakoivat, joilla voisi olla vaikutuksia laadunhallinnan tulevaisuuteen. Johtajien vastauksista oli nähtävillä sekä erilaisia toimenpiteitä, joilla laadunhallinnan toimivuutta on vahvistettu, että näkemyksiä siitä, millaiset valtakunnalliset, paikalliset ja toiminnan arkeen liittyvät muutokset tulevat edellyttämään laadunhallinnalta uudenlaista suunnittelua ja toteutusta.

Vastaajat (n = 381) kuvasivat monipuolisesti erilaisia tapoja, joilla he olivat kehittäneet laadunhallintansa toimivuutta viime vuosina. Yhteen vastaukseen sisältyi yleensä mainintoja useasta eri tavasta (taulukko 12). Vastausten perusteella laadunhallinnan kehittäminen oli viime vuosina painottunut muun muassa

laadunhallinnan suunnitelmallisuuden ja prosessien kehittämiseen, laadunhallinnan vastuiden ja rakenteiden kehittämiseen sekä henkilöstön ja johdon osallistamisen, osallisuuden ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Valssi-laadunarviointijärjestelmän käyttöönotto ja hyödyntäminen nimettiin monesti osaksi kehittämistyötä.

Taulukko 12. Ylimmän johdon vastaukset laadunhallinnan kehittämisen teemoista (n = 381)

Teemat	Mainintojen määrä
Laadunhallinnan suunnitelmallisuuden ja prosessien kehittäminen	172
Valssin käyttöönotto ja hyödyntäminen osana laadunhallintaa	143
Laadunhallinnan vastuiden ja työnjaon kehittäminen	93
Henkilöstön ja johdon osallisuuden ja osallistamisen kehittäminen	87
Tiedonkeruun tapojen ja tiedon hyödyntämisen kehittäminen	85
Suunnitelmien ja työtä ohjaavien dokumenttien kehittäminen	46
Huoltajien ja lasten osallisuuden vahvistaminen	28

Vastauksissa kuvattiin eniten **laadunhallinnan suunnitelmallisuuden ja prosessien kehittämistä**, ja teemoja kuvattiin usein yhdessä ja monipuolisesti. Monet kertoivat, kuinka he olivat organisaatiossaan pyrkineet kehittämään laadunhallintaa kokonaisuutena, jossa suunnittelu, arviointi, kehittäminen ja seuranta muodostavat toisiaan tukevan ja toistuvan kokonaisuuden. Arviointia oli pyritty kehittämään kohti jatkuvaa prosessia, jonka avulla kerättyä tietoa pyrittiin hyödyntämään entistä paremmin ja tarkoituksenmukaisemmin toiminnan kehittämisessä eri tasoilla. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi arvioinnin jatkuvan luonteen kehittämistä yksittäisten kyselyiden ja pistemäisyyden sijaan:

“ Olemme rakentaneet koko vakan tavoitteiden asettamisen, toteuttamisen, seurannan ja arvioinnin systemaattista kokonaisuutta. Tavoitteet, toimintasuunnitelmat, koulutus, arviointi ovat jatkumoa ja linkittyvät toisiinsa. Tavoitteita ja osaamista syvennetään, eikä oteta vuosittain uusia, isoja kokonaisuuksia. (Varhaiskasvatuksen aluejohtaja)

Moni vastaaja kuvasi, kuinka arviointi- ja kehittämisprosesseihin oli panostettu, jotta arvioinnin tulokset johtaisivat entistä paremmin konkreettisiin toimenpiteisiin, joiden etenemistä voidaan seurata. Laadunhallinnan suunnitelmallisuutta oli kehitetty valitsemalla tietyt toiminnan painopistealueet, joiden arviointiin ja kehittämiseen panostettiin yhden tai useamman toimintakauden ajan.

Valssin käyttöönotto ja hyödyntäminen osana laadunhallintaa oli oma, usein toistuva teemansa. Vastauksissa tuotiin esiin, kuinka Valssin käyttöönottoon ja käytön vakiinnuttamiseen oli panostettu organisaatiossa ja kuinka Valssia oli lähdetty hyödyntämään arvioinnin, tiedonkeruun ja yhteisen keskustelun välineenä. Moni kuvasi Valssia yhtenä tekijänä, joka on muovannut laadunhallintaa aiempaa systemaattisemmaksi ja tehnyt arvioinnista näkyvämpää ja yhtenäisempää:

“ Olemme toteuttaneet Valssilla kaksi kokonaista arviointiprosessia. Valssin myötä laadunhallintamme ja varhaiskasvatuksen arviointi on muuttunut systemaattisemmaksi ja säännöllisemmäksi. Myös henkilöstö ymmärtää arvioinnin merkityksen toiminnan kehittämisen näkökulmasta aiempaa paremmin. (Kunnallinen päiväkodin johtaja)

Vastaajat kertoivat, miten Valssi oli tiedonkeruun lisäksi toiminut myös yhteisen keskustelun välineenä. Sen avulla arviointiin liittyvät teemat, kysymykset ja kriteerit olivat kaikkien käytössä ja esitettävissä koko henkilöstölle ja johdolle. Vastauksissa kuvattiin, kuinka Valssin lomakkeet ja raportit olivat tukeneet

ammattillista keskustelua, helpottaneet tulosten käsittelyä ja vahvistaneet yhteistä ymmärrystä laadunhallinnan tavoitteista.

Laadunhallinnan vastuiden ja työnjaon kehittäminen oli kolmas yleisimmin mainittu kehittämistoimi.

Monet vastaajat toivat esiin, miten he olivat pyrkineet tunnistamaan erilaisia laadunhallintaan liittyviä tehtäviä ja selkeyttämään näihin liittyvää jaettua tai tehtäväkohtaista vastuuta. Selkeyttämisellä tarkoitettiin erityisesti eri tasolla tapahtuvan johtamisen rakenteiden ja vastuiden selkiyttämistä sekä erilaisten laatu-, kehittämis- ja johtoryhmien perustamista. Selkeämmät roolit ja toimintatavat nähtiin arvioinnin ja kehittämisen tukirakenteena. Tätä varten oli kehitetty johtajatiimejä, vahvistettu pedagogisten asiantuntijoiden roolia ja tuettu lähijohtamisen vahvistumista:



Muodostettu säännöllisesti kokoontuva johtajista ja vakajorysta muodostuva laadun ohjausryhmä, jossa aiheina mm. kunta- ja yksikötasojen laatualueet, systemaattinen laadun arviointi (aiemmin olleet arviointikortit jääneet valssi-arvioinnin myötä pois, erilaiset muut arvioinnit ja kyselyt) sekä osaamisen jakamiseen liittyvät asiat) (Varhaiskasvatuksen aluejohtaja)

Myös henkilöstön ja johdon osallisuuden ja osallistamisen kehittäminen toistui vastauksissa.

Vastauksissa kuvattiin, kuinka kehittämisessä oli panostettu sen vahvistamiseen, että henkilöstö osallistuu aktiivisesti arviointiin, kehittämiskohteiden valintaan ja tulosten käsittelyyn. Osallisuuden vahvistamista varten oli luotu rakenteita kuten pedagogisia palavereja ja yhteisiä kehittämispäiviä, sekä järjestetty henkilöstön osaamista vahvistavaa koulutusta:



Olemme luoneet useampia henkilöstön työtä ohjaavia yhteisiä arviointipohjia (kokopäiväpedagogiikka, tiimisopimus, ryhmävasu, tiimipalaverin runko). Olemme toteuttaneet nyt kolme vuotta asiakaskyselyn samalla pohjalla ja näin meillä on vertailutietoa. Tulevaisuudessa tulemme hyödyntämään Valssin kyselyitä laajemmin. Pedagogisen keskustelun rakenteita on vahvistettu tietoisesti säännöllisemmäksi ja lähiesihenkilötyötä lisätty. (Varhaiskasvatusjohtaja)

Osa vastaajista kertoi, kuinka osallisuuden ja osallistumisen kehittäminen oli lisännyt laatutyöhön sitoutumista. Kun arvioinnin tuloksia käsiteltiin yhdessä ja kehittämistoimet sovittiin yhteisesti, oli paremmat mahdollisuudet siihen, että arviointi nähtiin merkityksellisenä osana omaa työtä.

Tiedonkeruuta ja tiedon hyödyntämistä käsitelleissä vastauksissa tuotiin esiin, miten organisaatiossa oli panostettu esimerkiksi kyselyiden, arviointimenetelmien ja erilaisten mittareiden parempaan ja tarkoituksenmukaiseen hyödyntämiseen. Kehittäminen oli kohdistunut erityisesti siihen, että kerättyä tietoa hyödynnettäisiin suunnitelmallisesti kehittämistyössä ja toisaalta, että mitään tietoa ei kerättäisi turhaan. Kehittämistyössä oli myös panostettu siihen, että tiedosta muodostetut tulokset toimisivat paremmin pohjana tavoitteiden asettamiselle, toimenpiteiden suunnittelulle ja toiminnan seurannalle. Tiedonkeruuta oli kehitetty niin ryhmä-, yksikkö- kuin kuntatasolla ja tulosten käsittelyssä pidettiin tärkeänä sitä, että siihen osallistuu sekä johto että henkilöstö:

“

Olemme kehittäneet tapaamme dokumentoida ja miettineet mikä on oleellista tietoa lapsen kannalta. Olemme kehittäneet palaverikäytänteitämme etenkin sisällön suhteen, palvelemaan paremmin arjen pedagogiikkaa ja jatkuvaa itsearviointia. Olemme pyrkineet lisäämään henkilökunnan osallisuutta ja sitoutuneisuutta yhdessä sovittuun. (Varhaiskasvatusjohtaja)

Moni kuvasi kehittäneensä laadunhallinnan suunnitelmia ja työtä ohjaavia dokumentteja. Tällaisia olivat muun muassa vuosikellot, toimintasuunnitelmat, laatukäsikirjat ja yhtenäiset ohjeistukset, joiden avulla arviointityö oli aikataulutettu ja jäsennetty. Suunnitelmien ja dokumenttien kehittäminen oli vastaajien mielestä vahvistanut arvioinnin pysyvyyttä ja ennakoitavuutta. Kun laadunhallintaan liittyvät prosessit oli aikataulutettu etukäteen ja vastuut kirjattu yhteisiin dokumentteihin, oli toiminta vähemmän henkilöriippuvaista ja paremmin koko organisaatiota ohjaavaa systemaattista toimintaa:

“

Arvioinnin vuosikello ohjaa hyvin laadun arviointia. Se sisältää laajasti eri arvioinnin menetelmiä ja tapoja esimerkiksi asiakastytyväisyyskysely, kehittämispäivät, valssikyselyt, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman arviointi ja esiopetuksen lukuvuosisuunnitelman arviointi. Valssi on ollut käytössä vuodesta 2024. (Kunnallinen päiväkodin varajohtaja)

Kaiken kaikkiaan vastausten perusteella laadunhallinnan kehittämistä oli viime vuosina toteutettu kokonaisuutena, jossa keskeisimpänä teemana korostui arvioinnin vakiinnuttaminen osaksi arjen toimintaa. Valssin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen osaksi laadunhallintaa korostuivat useimmissa vastauksissa, ja moni näki Valssin auttaneen luomaan arviointiin selkeyttä, rakenteita ja systemaattisuutta. Monessa organisaatiossa oli pyritty siirtymään satunnaisista arviointikäytännöistä kohti suunnitelmallisia ja prosessinomaisia arviointi- ja kehittämisrakenteita, joita tukivat vuosikellot, toimintasuunnitelmat ja yhtenäiset ohjeistukset. Arvioinnin toteutuminen kytkeytyi vahvasti varhaiskasvatuksen johtamiseen, vastuunjakoon ja rakenteisiin. Toisaalta laadunhallintaa ja arviointia oli kehitetty yhteisenä prosessina, johon henkilöstö ja johto sitoutuivat yhdessä. Moni vastaaja toi esiin myös panostaneensa arviointitiedon parempaan hyödyntämiseen. Huoltajien ja lasten osallisuus nousi esiin täydentävänä teemana, mutta kokonaisuutena aineisto painottui arvioinnin rakenteelliseen, prosessimaiseen ja yhteisesti johdettuun kehittämiseen.