

Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa 2026

2.3 Koulutuksen laadunhallinnan keskeiset käsitteet ja osa-alueet sekä laatutyön lähtökohdat

Tässä luvussa syvennetään tarkastelua avaamalla arvioinnin keskeisiä käsitteitä, kuten sitä, mitä laadunhallinta varhaiskasvatuksessa tarkoittaa ja millaisista tekijöistä sen toimivuus rakentuu arjen työssä. **Laadunhallinnalla** tarkoitetaan sellaisia hallinnollisia menettelytapoja, prosesseja ja rakenteita, joiden avulla varhaiskasvatusorganisaatio suunnittelee, toteuttaa, arvioi ja kehittää toimintaansa lainsäädännön edellyttämällä tavalla (Karvi, 2023). Päiväkodeissa laadunhallinta konkretisoituu **laatutyönä**, eli arjen toimintana, jossa toiminnalle asetetut tavoitteet ja toiminnan toteuttamista tukevat rakenteet näkyvät muun muassa pedagogisissa ratkaisuihin, lasten kohtaamisessa, tiimityössä ja huoltajayhteistyössä. Laatutyö on laadunhallinnan käytännön toteuttamista. Sen avulla kehittäminen voidaan kytkeä osaksi varhaiskasvatusorganisaation jokapäiväistä toimintaa (Elken & Stensaker, 2018; Karvi 2023).

Jotta laadunhallinta ja laatutyö eivät jäisi irrallisiksi menettelyiksi tai yksittäisiksi toimenpiteiksi, tarvitaan toimintakulttuuria, joka ohjaa arjen toimintaa sekä yhteisiä tulkintoja siitä, mitä pidetään hyvänä varhaiskasvatuksena ja miten toimintaa halutaan kehittää (Vlasov ym., 2018). Tätä kutsutaan laatukulttuuriksi. **Laatukulttuuri** tekee laadunhallinnasta ja laatutyöstä merkityksellistä ja vaikuttavaa. Tutkimusten mukaan laatukulttuuria ei voida rakentaa pelkästään ohjeilla tai asiakirjoilla vaan se syntyy arjen käytännöissä ja siinä, miten tavoitteet, johtaminen ja kehittäminen kytkeytyvät organisaation toimintaan (Bendermacher ym., 2017; Elken & Stensaker, 2018). Vahvaa laatukulttuuria kuvastaa se, että varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee toiminnan kehittämisen kuuluvan osaksi omaa perustehtäväänsä eikä esimerkiksi hallinnolta toimeksiantona tulevana erillisenä tehtävänä. Laatukulttuuri kehittyy ajan myötä ja edellyttää työyhteisön keskinäistä luottamusta, avointa vuorovaikutusta ja mahdollisuuksia keskustella laadusta myös silloin, kun työntekijöiden näkemykset eroavat toisistaan (Bendermacher ym., 2017; Elken & Stensaker, 2018).

Toimiva laadunhallinta tukee varhaiskasvatuksessa toiminnan yhdenmukaisuutta ja auttaa seuraamaan, miten varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet toteutuvat arjessa. Se mahdollistaa kehittämistarpeiden tunnistamisen ja toiminnan parantamisen suunnitelmallisesti niin, että laatutyössä yhdistyvät niin yhteiset tavoitteet kuin päiväkotien omat kehittämistarpeet. Karvi on laatinut koulutustoimijoiden tueksi julkaisun *Koulutus- ja kasvatusalan laadunhallinnan keskeiset elementit*, jonka tavoitteena on tukea laadunhallinnan toimintatapojen yhtenäistämistä ja vastuiden jakamista sekä avoimeen vuorovaikutukseen kannustavan laatukulttuurin rakentumista (Karvi, 2023). Julkaisussa laadunhallintaa jäsennetään viiden keskeisen elementin avulla (kuva 1). Seuraavassa kuvataan, miten nämä elementit konkretisoituvat varhaiskasvatuksessa.



Kuva 1. Laadunhallinnan keskeiset elementit (Karvi, 2023)

Laadunhallinnan lähtökohtana ovat varhaiskasvatusorganisaation toiminnalle asetetut tavoitteet, joihin johto ja henkilöstö sitoutuvat. Ilman yhteistä päämäärää toimintaa ei voida kehittää suunnitelmallisesti. Tavoitteiden määrittely perustuu varhaiskasvatuslakiin (540/2018) ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (Opetushallitus 2022), mutta edellyttää myös organisaation perustehtävän, arvopohjan ja strategisten painotusten selkeyttämistä. Tavoitteiden määrittelyä tukevat lisäksi varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin kansallinen malli ja indikaattorit (Vlasov ym., 2018). Varhaiskasvatustoiminnan tavoitteet olisi hyvä laatia yhteistyössä henkilöstön ja sidosryhmien kesken, jotta niistä tulee merkityksellisiä ja kaikki voivat paremmin sitoutua niiden tavoitteluun (Bendermacher ym., 2017; Karvi, 2023). Tavoitteet voidaan kuvata ja konkretisoida esimerkiksi paikallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa tai vastaavassa asiakirjassa.

Laatutyön onnistuminen edellyttää, että varhaiskasvatusorganisaation johto sitoutuu laadunhallinnan kokonaisuuden luomiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Toimivan laatutyön tulee olla sekä johdettua että jaettua. Selkeä vastuunjako, tehtäväkuvien määrittely ja pysyvät rakenteet, kuten laaturyhmät ja toimenpiteiden toteuttamista kuvaavat vuosikellot, tukevat laatutyön toteuttamista. Laaturyhmät voivat myös edistää henkilöstön osallisuutta sekä yhteistä ymmärrystä laadunhallinnan tavoitteista ja sovitusta toimintatavoista (Bendermacher ym., 2017). Varhaiskasvatuksen laadunhallinnasta vastaava ryhmä voi koostua ylimmän johdon lisäksi esimerkiksi kehittämisestä ja arvioinnista vastaavista henkilöistä, päiväkodin johtajista ja eri ammattiryhmiä edustavista työntekijöistä. Erillisen laaturyhmän kokoaminen esimerkiksi pienessä organisaatiossa ei aina ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista. Tällöin laadunhallinnan vastuut tulisi sovittaa osaksi olemassa olevia rakenteita, rooleja ja työryhmiä.

Varhaiskasvatuksen laadun seuraaminen ja kehittäminen edellyttävät ajantasaista ja luotettavaa tietopohjaa. Arviointitietoa voidaan kerätä esimerkiksi pedagogisen toiminnan toteutumisesta tai toimintaa tukevista rakenteista ja sitä voidaan syventää muun muassa huoltajille suunnatuilla asiakastytyväisyyskyselyillä saatavalla tiedolla. Arviointitietoa on mahdollista saada myös lasten kokemuksista ikä- ja kehitysvaiheeseen sopivin menetelmin. On tärkeää kerätä tietoa suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti sekä arvioida tiedon hyödynnettävyyttä kriittisesti. Kerätyn tiedon tulisi olla helposti käsiteltävissä ja tukea arviointia ja kehittämistä esimerkiksi yhteenvedojen ja seurannan kautta. Lisäksi kehittämistoimista ja niiden etenemisestä on hyvä viestiä avoimesti osallistujille ja sidosryhmille (Karvi, 2023).

Laadunhallinnan keskeisenä lähtökohtana on osallisuutta tukeva toimintakulttuuri, eli aiemmin mainittu laatukulttuuri, joka vahvistaa henkilöstön, huoltajien, lasten ja sidosryhmien osallistumista arviointiin ja kehittämiseen. Johdon ja mahdollisen laaturyhmän tulisi tarjota henkilöstölle, lapsille, huoltajille ja sidosryhmille mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa varhaiskasvatukseen. Tunne osallisuudesta ja vaikuttamisen mahdollisuuksista edistää heidän sitoutumistaan laatutyöhön, arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Kun koko henkilöstö osallistuu arviointiprosessiin ja tuotettua tietoa käsitellään yhteisesti, vastuu kehittämisestä ei kohdistu yksin johtajaan vaan jaettu pedagoginen johtajuus vahvistuu (Vlasov & Sarkkinen, tulossa). Tällaisissa tilanteissa varhaiskasvatuksen laatu rakentuu yhteisenä vastuuna, ei yksittäisten toimijoiden henkilökohtaisena tehtävänä, erityisesti silloin, kun laatutyölle on luotu yhteiset käytännöt ja on selkeä ymmärrys sen tarkoituksesta (Kahila & Heikka, 2025). Laatutyössä on myös huolehdittava avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiristä. Arviointiin osallistuvien tulee voida tuoda esiin kriittisiäkin näkemyksiä ja luottaa siihen, että ne huomioidaan toiminnan kehittämisessä (Bendermacher ym., 2017; Elken & Stensaker, 2018).

Laadunhallintaan liittyy keskeisesti prosessimaisuus, jossa suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen muodostavat toisiaan seuraavan kokonaisuuden. Toiminnan jatkuvan parantamisen tavoitteena on vahvistaa varhaiskasvatuksen hallittua ja systemaattista kehittämistä. Ennen kaikkea sen tehtävänä on tukea muutosta (Karvi, 2023). Varhaiskasvatuksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi hyvien käytäntöjen tunnistamista, jakamista ja juurruttamista. Koska muutokset voivat johtaa myös ei-toivottuihin tuloksiin (esim. Paananen, 2017), toimiva laadunhallinta edellyttää avointa keskustelua, kehittämistoimien kriittistä seurantaa sekä kykyä ennakoida toimintaympäristön muutoksia (Elken & Stensaker, 2018).

Yhteenvetona voidaan todeta, että laadunhallinta on kokonaisuus, jossa yhdistyvät organisaation strategia, toimintamallit, arjen tekeminen ja kehittäminen. Se edellyttää selkeitä tavoitteita, toimivia rakenteita, luotettavaa tietopohjaa ja osallisuutta tukevaa laatukulttuuria. Kun edellä kuvatut laadunhallinnan keskeiset elementit tunnistetaan ja saadaan nivottua arjen pedagogiseen työhön ja sen johtamiseen, ne luovat perustan varhaiskasvatuksen jatkuvalla kehittämiselle. Tässä arvioinnissa tietoa laadunhallinnan toteutumisesta kunnallisessa ja yksityisessä varhaiskasvatuksessa tuotettiin tarkastelemalla edellä kuvattujen elementtien toteutumista sekä johdon että päiväkodin henkilöstön näkökulmista.