KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS

Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa 2026

Janniina Vlasov, Tuomas Sarkkinen, Jukka Marjanen, Jaakko Roitto, Eva-Lotta Skogberg, Anu Vesiluoma, Pia Santalahti

Julkaisut | 12:2026

suomi

ISBN 978-952-206-920-7

ISSN 2342-4184

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Sammanfattning

Summary

1 Johdanto

2 Arvioinnin tausta

2.1 Varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin tila vuonna 2017

2.2 Varhaiskasvatuksen arvioinnin ja laadunhallinnan kansallinen kehittäminen

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

3 Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset

4 Arvioinnin toteuttaminen

4.1 Arviointiryhmä

4.2 Kohderyhmä ja otanta

4.3 Tiedonkeruun toteuttaminen Valssi-järjestelmällä

4.4 Vastausaktiivisuus

4.5 Analyysimenetelmät

4.6 Vastaajien taustatiedot

Kysely varhaiskasvatuksen johdolle, asiantuntijoille ja päiväkodin johtajille

Kysely varhaiskasvatuksen henkilöstölle

4.7 Arvioinnin luotettavuuden tarkastelua

5 Varhaiskasvatuksen suunnittelu ja laadunhallintamallit

5.1 Paikallisen varhaiskasvatuksen suunnittelu

5.2 Laadunhallinnan systemaattisuus

5.3 Organisaatioiden hyödyntämät arviointimallit, -menetelmät ja -tavat

5.4 Jo toteutetut laadunhallinnan kehittämistoimet

5.5 Laadunhallintaan vaikuttavat tulevaisuuden muutostarpeet

6 Laadunhallinnan eri osa-alueiden toteutuminen

6.1 Varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet

6.2 Laatutyön johtaminen ja vastuiden jakaminen

6.3 Toiminnan järjestämisen edellytykset

6.4 Toiminnan kehittämistä tukeva tieto ja sen hyödyntäminen

6.5 Osallisuutta tukeva laadunhallinta

6.6 Toiminnan jatkuva kehittäminen

6.7 Kokonaisarvio laadunhallinnan nykytilasta, vahvuuksista ja kehittämiskohteista

6.8 Taustamuuttujiin pohjautuvat tarkastelut

7 Johtopäätökset

7.1 Varhaiskasvatustoimijoiden laadunhallinta on kokonaisuudessaan kehittynyt

7.2 Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman merkitys ja velvoitteen poistamisen vaikutukset

7.3 Tavoitteiden asettaminen on vahvuus, tiedon hyödyntäminen vaatii systematisointia

7.4 Laatutyön johtaminen ja vastuunjako ovat kehittyneet, mutta niiden toimivuutta on arvioitava

7.5 Osallisuutta pidetään tärkeänä, mutta se ei toteudu tasaisesti

7.6 Resurssit ja henkilöstön saatavuus vaikuttavat suoraan laadunhallintaan

7.7 Laadunhallinnan tuen kansallista kehittämistä jatketaan

8 Kehittämissuositukset

8.1 Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee varmistaa, että laadunhallinta ja arviointi toteutuvat systemaattisesti

8.2 Laadunhallintaan liittyviä tehtäviä ja vastuunjakoa tulee selkeyttää ja vastuunjaon toimivuutta tulee tarkastella säännöllisesti

8.3 Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee varmistaa kerätyn arviointitiedon tarpeellisuus ja hyödyllisyys laatutyössä

8.4 Varhaiskasvatusorganisaatioiden laatukulttuuria tulee vahvistaa ja henkilöstön arviointiosaamista kehittää

8.5 Laadunhallinnan tukea tulee kehittää kansallisesti siten, että se vastaa aiempaa paremmin erilaisten ja erikokoisten toimijoiden tarpeisiin

Lähteet

Liitteet

Liite 1 Johtajakyselyn avovastausten analyysit ja teemaluokat: Laadunhallinnan vahvuudet

Liite 2 Johtajakyselyn avovastausten analyysit ja teemaluokat: Laadunhallintaa haastavat tekijät

Liite 3 Henkilöstökyselyn avovastausten analyysit ja toiminnan kehittämistä koskevat teemaluokat

Liite 4 Tilastolliset tarkastelut ja raportoidut erot (kunta ja yksityinen)

Liite 5 Tilastolliset tarkastelut ja raportoidut erot (kuntakoko)

Liite 6 Tilastolliset tarkastelut ja raportoidut erot (henkilöstön tehtävänimike)

Tiivistelmä

11.9.2026

ARVIOINTIRAPORTTI VARHAISKASVATUS

Tämän arvioinnin tavoitteena oli tuottaa kansallinen kokonaiskuva varhaiskasvatuksen laadunhallinnan tilasta. Arvioinnissa tarkasteltiin varhaiskasvatuksen järjestäjien ja yksityisten palveluntuottajien laadunhallinnan vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä sitä, miten laadunhallinta toteutuu suhteessa lainsäädännön ja ohjausjärjestelmän tavoitteisiin. Lisäksi selvitettiin, miten varhaiskasvatuksen laadunarviointijärjestelmä Valssia hyödynnetään osana laadunhallintaa ja tiedolla johtamista.

Arviointi toteutettiin vuosina 2025–2026 Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toimesta. Aineisto kerättiin otospohjaisesti 97 kunnasta ja 971 varhaiskasvatuksen toimipaikasta. Tiedonkeruu toteutettiin Karvin ylläpitämällä Valssi-järjestelmällä ylimmälle johdolle, asiantuntijoille ja päiväkodin johtajille (n = 850) sekä henkilöstölle (n = 6 731) suunnatuilla kyselyillä. Vastausprosentti oli kuntatasolla 82,5 prosenttia ja toimipaikkatasolla 77,5 prosenttia. Aineisto kattaa maantieteelliset alueet, organisaatiotyypit ja henkilöstöryhmät.

Arvioinnin perusteella varhaiskasvatuksen laadunhallinta on kehittynyt viime vuosina systemaattisempaan sekä suunnitelmallisempaan suuntaan ja se kattaa aiempaa paremmin myös pedagogisen toiminnan. Valtaosa organisaatioista hyödyntää useita toisiaan täydentäviä laadunhallinnan menetelmiä, ja 89 prosentilla on käytössään systemaattinen laadunhallinnan toimintatapa. Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma on keskeinen suunnittelun väline, ja sen laatimista ja päivittämistä aiotaan jatkaa laajasti myös velvoitteen poistumisen jälkeen. Valssi-järjestelmä on vakiintunut erityisesti kunnallisessa varhaiskasvatuksessa ja sen käyttö on lisännyt arvioinnin prosessimaisuutta.

Laadunhallinnan vahvuuksia ovat erityisesti yhteisten tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnitelmallisuus sekä arvioinnin vakiintuminen osaksi arjen toimintaa. Laadunhallinnassa on kuitenkin vaihtelua ja kehittämistarpeita tunnistettiin arviointitiedon systemaattisessa hyödyntämisessä, osallisuuden toteutumisessa, vastuunjaon toimivuuden arvioinnissa sekä resurssien ja henkilöstön saatavuuden turvaamisessa. Tulokset osoittavat myös joitakin eroja suurten ja pienten toimijoiden sekä kunnallisen ja yksityisen varhaiskasvatuksen välillä.

Arviointituloksiin perustuen Karvi antaa seuraavat kehittämissuositukset:

1. Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee varmistaa, että laadunhallinta ja arviointi toteutuvat systemaattisesti
2. Laadunhallintaan liittyviä tehtäviä ja vastuunjakoa tulee selkeyttää ja vastuunjaon toimivuutta tulee tarkastella säännöllisesti
3. Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee varmistaa kerätyn arviointitiedon tarpeellisuus ja hyödyllisyys laatutyössä
4. Varhaiskasvatusorganisaatioiden laatukulttuuria tulee vahvistaa ja henkilöstön arviointiosaamista kehittää
5. Laadunhallinnan tukea tulee kehittää kansallisesti siten, että se vastaa aiempaa paremmin erilaisten ja erikokoisten toimijoiden tarpeisiin

Sammanfattning

Syftet med denna utvärdering var att skapa en nationell helhetsbild av kvalitetshanteringens läge inom småbarnspedagogiken. I utvärderingen granskades styrkor och utvecklingsområden beträffande kvalitetshanteringen hos anordnare av småbarnspedagogik och privata serviceproducenter samt hur kvalitetshanteringen genomförs i förhållande till målen i lagstiftningen och styrsystemet. Dessutom utreddes hur kvalitetsutvärderingssystemet Valssi används som en del av kvalitetshanteringen och den kunskapsbaserade ledningen.

Utvärderingen genomfördes 2025–2026 av Nationella centret för utbildningsutvärdering (NCU). Materialet samlades in genom ett urval från 97 kommuner och 971 verksamhetsställen inom småbarnspedagogiken. Datainsamlingen genomfördes med hjälp av Valssi-kvalitetsutvärderingssystemet, som upprätthålls av NCU, samt genom enkäter riktade till den högsta ledningen, experter och daghemsföreståndare (n = 850) och personal (n = 6 731). Svarsfrekvensen var 82,5 procent på kommunnivå och 77,5 procent på verksamhetsställesnivå. Materialet täcker olika regioner, organisationstyper och personalgrupper.

Utvärderingen visar att kvalitetshanteringen inom småbarnspedagogiken under de senaste åren har utvecklats i en mer systematisk och planmässig riktning och att den i högre grad än tidigare också omfattar den pedagogiska verksamheten. En majoritet av organisationerna använder flera kompletterande metoder för kvalitetshantering, och 89 procent har ett systematiskt arbetssätt för kvalitetshantering. Den lokala planen för småbarnspedagogik är ett centralt planeringsverktyg, och den kommer i stor utsträckning att fortsätta uppdateras även efter att skyldigheten att utarbeta den har upphört. Valssi-systemet har etablerats särskilt inom den kommunala småbarnspedagogiken, och användningen av systemet har gjort utvärderingen mer processinriktad.

Styrkorna i kvalitetshanteringen är särskilt gemensam målsättning, verksamhetens planmässighet samt att utvärdering har blivit en etablerad del av det dagliga arbetet. Samtidigt förekommer variationer i kvalitetshanteringen, och utvecklingsbehov identifierades när det gäller den systematiska användningen av utvärderingsinformation, personalens delaktighet, bedömningen av hur väl ansvarsfördelningen fungerar samt säkerställandet av tillräckliga resurser och tillgång till personal. Resultaten visar också vissa skillnader mellan stora och små aktörer samt mellan kommunal och privat småbarnspedagogik.

Utifrån resultaten ger NCU följande utvecklingsrekommendationer:

1. Anordnare av småbarnspedagogik och privata serviceproducenter bör säkerställa att kvalitetshantering och utvärdering genomförs systematiskt.
2. Uppgifter och ansvarsfördelning inom kvalitetshanteringen bör förtydligas, och hur väl ansvarsfördelningen fungerar bör granskas regelbundet.
3. Anordnare av småbarnspedagogik och privata serviceproducenter bör säkerställa att den insamlade utvärderingsinformationen är ändamålsenlig och användbar i kvalitetsarbetet.
4. Kvalitetskulturen inom småbarnspedagogiska organisationer bör stärkas och personalens utvärderingskompetens utvecklas.
5. Det nationella stödet för kvalitetshantering bör utvecklas så att det bättre än för närvarande svarar mot behoven hos aktörer av olika slag och storlek.

Summary

The aim of this evaluation was to produce a national overview of the current state of quality management in early childhood education and care (ECEC). The evaluation examined the strengths and areas for development in the quality management practices of municipal ECEC organisers and private service providers, as well as how quality management is implemented in relation to the objectives set for ECEC in the legislation and the governance system. In addition, the evaluation explored how the national Valssi quality evaluation system is used as part of ECEC quality management and data-informed leadership.

The evaluation was conducted by the Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC) between 2025 and 2026. The data were collected from a sample of 97 municipalities and 971 early education centres. Data collection was carried out through the Valssi system using surveys directed at management, experts and early education centre heads (n = 850), as well as ECEC staff (n = 6,731). The response rate was 82.5% at the municipal level and 77.5% at the centre level. The dataset covers different geographical regions, organisation types and staff groups.

According to the evaluation, quality management in ECEC has developed in recent years towards a more systematic and structured approach and now covers pedagogical activities more comprehensively than before. Most organisations use several complementary quality management methods, and 89% have adopted a systematic quality management approach. The local ECEC curriculum is a key planning tool, and most organisations intend to continue maintaining and updating it even after the statutory obligation to prepare it has been removed. The Valssi system has become well established, particularly in municipal ECEC, and its use has increased the process nature of evaluation.

The main strengths of quality management are the establishment of shared goals, the systematic planning of activities and the integration of evaluation into everyday practice. However, variations in quality management remain, and development needs were identified in the systematic use of evaluation data, the implementation of participation and inclusion, the assessment of the effectiveness of the division of responsibilities, and the availability of resources and staff. The results also indicate some differences between large and small providers and between municipal and private ECEC services.

Based on the evaluation findings, FINEEC issues the following recommendations for development:

1. ECEC providers and private service providers should ensure that quality management and evaluation are implemented systematically.
2. Tasks and responsibilities related to quality management should be clarified, and the effectiveness of the division of responsibilities should be reviewed regularly.
3. ECEC providers and private service providers should ensure that the evaluation data collected are relevant and useful for quality improvement work.
4. The quality culture of ECEC organisations should be strengthened, and staff evaluation competence should be further developed.
5. National support for quality management should be developed so that it better responds to the needs of different types and sizes of providers.

1 Johdanto

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi toteutti vuosina 2025–2026 arvioinnin, jossa tuotettiin tietoa varhaiskasvatuksen kunnallisten järjestäjien ja yksityisten palveluntuottajien laadunhallinnan nykytilasta. Kyseessä oli ensimmäinen kansallinen arviointi, jonka tiedonkeruu toteutettiin Karvin ylläpitämällä varhaiskasvatuksen laadunarviointijärjestelmällä, Valssilla. Sekä varhaiskasvatuksen laadunhallinnan nykytilan arviointi että Valssi-järjestelmän hyödyntäminen arviointitiedon tuottamisessa liittyvät Karvin lakisääteisen tehtävän toteuttamiseen ja Koulutuksen arviointisuunnitelmaan (Karvi, 2024a) kirjatun laadunhallinnan tuen strategisen tavoitteen toimeenpanoon.

Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja yksityisten palveluntuottajien laadunhallinnan nykytila on ajankohtainen ja merkityksellinen arvioinnin kohde. Kymmenen viime vuoden aikana varhaiskasvatukseen on kohdistunut lukuisia lainsäädännöllisiä, hallinnollisia ja opetussuunnitelmallisia uudistuksia, jotka ovat vaikuttaneet sekä palveluiden järjestämisen reunaehtoihin että toiminnan laatutavoitteisiin (Alila & Eskelinen, 2021). Kunnilla ja yksityisillä palveluntuottajilla on lisäksi laaja toimintavapaus arvioida tuottamaansa varhaiskasvatusta, minkä vuoksi laadunhallinnan käytännöt ovat Karvin aiemman selvityksen mukaan vaihdelleet paikallistasolla (Mikkola ym., 2017). Selvityksen sekä muun aiemmin tuotetun tiedon (mm. Alila, 2003; OECD, 2016) pohjalta varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmässä tunnistettiin tarve vahvistaa eri tasoilla tapahtuvan arvioinnin ja tiedontuotannon yhtenäisyyttä (Vlasov ym., 2018).

Tähän tarpeeseen vastaten Karvissa on kehitetty varhaiskasvatuksen arviointia ja laadunhallintaa pitkäjänteisesti ja tutkimusperustaisesti jo kymmenen vuotta. Laadunhallinnan tuki konkretisoituu Karvin ylläpitämässä Valssi-laadunarviointijärjestelmässä, joka on maksuttomasti kaikkien järjestäjien ja palveluntuottajien käytettävissä. Monissa kunnissa laatutyö on edennyt pitkälle, mutta kattava ja ajantasainen kokonaiskuva kuntien ja yksityisten toimijoiden laadunhallinnan tilasta on puuttunut. Kansallisella tasolla ei myöskään ole kerätty tietoa siitä, miten Valssi-järjestelmä nivoutuu osaksi tiedontuotantoa ja tiedolla johtamista.

Arvioinnin ensisijaisena tavoitteena oli tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen laadunhallinnan nykytilasta kansallisen tilannekuvan muodostamiseksi sekä paikallisen laatutyön tueksi. Saatua tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi varhaiskasvatuksen kansallisessa ohjauksessa, tiedolla johtamisessa ja henkilöstön täydennyskoulutuksen kehittämisessä. Lisäksi arviointi auttaa tunnistamaan, mihin laadunhallinnan tukea ja resursseja tulisi kohdentaa kansallisella, paikallisella ja pedagogisen toiminnan tasolla. Arvioinnissa tarkasteltiin myös sitä, miten toimijat hyödyntävät varhaiskasvatuksen laadunarviointijärjestelmä Valssia laadunhallintansa tukena. Tuloksia hyödynnetään Karvin tarjoaman laadunhallinnan tuen sekä Valssi-järjestelmän, sen arviointityökalujen ja arviointiprosessin kehittämisessä. Karvi on laatinut tulosten pohjalta suositukset laadunhallinnan vahvistamiseksi paikallisella tasolla varhaiskasvatuksen järjestäjille eli kunnille ja yksityisille palveluntuottajille.

2 Arvioinnin tausta

Tässä luvussa kuvataan arvioinnin ja laadunhallinnan kansallista kehittymistä Suomessa siitä lähtien, kun arvioinnista tuli varhaiskasvatuksessa velvoittavaa. Luku alkaa kuvauksella varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin lähtötilanteesta, jonka jälkeen tarkastellaan kansallisen laadunarviointimallin ja sitä tukevien työkalujen kehittämistä sekä digitaalisen Valssi-järjestelmän käyttöönottoa. Lisäksi luvussa avataan arvioinnin ja laadunhallinnan keskeisiä käsitteitä, osa-alueita ja lähtökohtia, joiden pohjalta arvioinnin tiedonkeruu rakennettiin.

2.1 Varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin tila vuonna 2017

Arvioinnin säätäminen lakisääteiseksi velvoitteeksi ja arviointitehtävän osoittaminen Karville loivat uudenlaisen lähtökohdan varhaiskasvatuksen arvioinnin ja laadunhallinnan kehittämiselle Suomessa. Muutos edellytti paitsi varhaiskasvatuksen laatua ja arviointia koskevien käsitteiden ja tavoitteiden täsmentämistä myös yhtenäisen mallin rakentamista tilanteessa, jossa arviointikulttuuri oli vielä jäsentymätön.

Kehittäminen käynnistettiin toteuttamalla varhaiskasvatuksen arvioinnin nykytilan selvitys, jonka avulla tuotettiin tietoa varhaiskasvatuksen kunnallisten järjestäjien ja yksityisten palveluntuottajien arviointikäytännöistä ja niihin liittyvistä kehittämistarpeista (Mikkola ym., 2017). Selvitys toteutettiin sähköisellä kyselyllä, johon vastasi yhteensä 316 varhaiskasvatuksen toimijaa. Niistä 220 (70 %) oli kunnallisia järjestäjiä ja 96 (30 %) yksityisiä palveluntuottajia.

Selvityksessä ilmeni, että itsearvioinnin käytännöt eivät kaikilta osin vastanneet varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteita. Moni käytössä ollut laadunhallinnan malli tai viitekehys ei tukenut varhaiskasvatuksen sisällöllistä kehittämistä, kuten lainsäädäntö edellytti. Noin kaksi kolmasosaa (67 %) vastaajista ilmoitti arvioivansa varhaiskasvatustoimintaa systemaattisesti, mutta lähes kolmanneksella (30 %) järjestäjistä ei ollut toimivaa itsearviointijärjestelmää tai vakiintunutta arviointikulttuuria osana laadunhallintaa. Tämä havainto oli yhdenmukainen kunnallista varhaiskasvatusta koskevien aiempien selvitysten kanssa (Alila, 2003) ja viittasi siihen, että vaikka arviointi oli säädetty lakisääteiseksi, sen käytännön toteutuminen oli osin puutteellista.

Arviointikäytäntöjen hajanaisuutta lisäsi se, että toimijoilla käytössä olleet arviointimenetelmät ja laadunhallintamallit olivat pirstaleisia ja tuottivat toisiinsa nähden eritasoista tietoa. Järjestäjät hyödynsivät sekä valmiita laadunhallintamalleja että monenlaisia paikallisesti muotoutuneita itsearvioinnin tapoja. Valmiit arviointimallit olivat usein yleisiä organisaatiotason laadunhallinnan työkaluja, joita ei ollut kehitetty varhaiskasvatuksen pedagogiseen toimintaympäristöön sopiviksi. Vastaajien mukaan näiden mallien soveltuvuutta varhaispedagogiikan arviointiin pidettiin heikkona, ja ne koettiin usein työläiksi tai arjen kehittämistyötä kuormittaviksi.

Lisäksi selvitys nosti esiin itsearviointivelvoitteeseen liittyvän käsitteellisen epäyhtenäisyyden. Kentällä ei näyttänyt olevan yhtenäistä käsitystä siitä, mitä varhaiskasvatuksen laadulla tai itsearvioinnilla tarkoitetaan, eikä arviointi useinkaan perustunut selkeästi asetettuihin tavoitteisiin tai niiden saavuttamisen tarkasteluun. Myös OECD:n laatiman maaraportin (2016) tulokset vahvistivat näkemystä käsitteistön hajanaisuudesta. Karvin selvityksen mukaan toiminnan itsearviointi kytkettiin toisinaan melko yksipuolisesti asiakaspalautteeseen,

työtyytyväisyyskyselyihin tai kehityskeskusteluihin. Tulosten perusteella varhaiskasvatuksen arviointi jäi monissa tapauksissa kuvailevaksi sen sijaan, että se olisi systemaattisesti tukenut pedagogiikan kehittämistä.

Selvityksen perusteella havaittiin, että arvioinneilla tuotettiin usein tietoa varhaiskasvatuksen rakenteista ja niitä kuvaavista määrällisistä luvuista. Järjestäjät keräsivät tietoa asioista, joista sitä oli helposti saatavilla, kuten fyysisestä toimintaympäristöstä, turvallisuudesta, henkilöstömitoituksesta, lapsiryhmien rakenteista sekä käyttö- ja täyttöasteista. Näiden tietojen avulla varmistettiin lainsäädännön vähimmäisvaatimusten toteutuminen, mutta samalla toiminnallisen ja pedagogisen laadun systemaattinen arviointi jäi vähemmälle huomiolle. Tulokset osoittivat, että pedagogisen toiminnan laadunarviointi kohdistui pääosin varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisten sisältöjen ja työtapojen, lasten ja huoltajien osallisuuden ja monialaisen yhteistyön toteutumiseen. Sen sijaan vuorovaikutussuhteiden laatua, kuten aikuisten ja lasten välistä vuorovaikutusta tai lasten keskinäisiä suhteita, arvioitiin selvästi vähemmän. Selvityksessä havaittiin, että talousohjauksen ja tulosvastuullisuuden vaatimukset ohjasivat arviointikäytäntöjä usein tavalla, joka ei välttämättä tukenut varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaista lapsen hyvinvointia, kehitystä ja oppimista korostavaa arviointitarkoitusta.

Selvityksessä todettiin, että laadunarviointi oli usein rakentunut käytännöksi sattumanvaraisesti tai historiallisten toimintatapojen varaan. Järjestäjät suosivat arvioinnin ja laadunhallinnan menetelmiä, jotka olivat helposti toteutettavia ja vähän arkea kuormittavia. Samalla suuri osa toimijoista ilmaisi valmiutensa uudistaa itsearvioinnin käytäntöjä ohjausjärjestelmän muutosten ja paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien laatimisen yhteydessä.

Perusopetuksen itsearvioinnista (Harjunen ym., 2017) saadut kokemukset vahvistivat johtopäätöstä, että pelkkä lakisääteisyys ei riitä varmistamaan arvioinnin systemaattista toteutumista. Arvioinnin onnistuminen edellyttää yhteisiä viitekehyksiä, koulutusta ja rakenteellista tukea. Varhaiskasvatuksen arvioinnin nykytilaa koskevan selvityksen keskeinen johtopäätös oli, että velvoitteiden tueksi tarvitaan valtakunnallinen laadunarviointimalli sekä yhteisesti määritellyt laadun indikaattorit, jotka pohjautuvat varhaiskasvatuslakiin ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (Mikkola ym., 2017).

2.2 Varhaiskasvatuksen arvioinnin ja laadunhallinnan kansallinen kehittäminen

Edellä kuvatun selvitystyön pohjalta Karvissa alettiin luomaan kansallista arviointimallia ja tutkimusperustaisia laatutekijöitä sekä indikaattoreita (Vlasov ym., 2018). Kehittämistyössä hyödynnettiin niin kotimaisia varhaiskasvatuksen arviointimalleja (Hujala ym., 1999) kuin yleiseurooppalaista varhaiskasvatuksen laadun viitekehystä (Moser ym., 2017). Kansallinen arviointimalli konkretisoi varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisia tavoitteita ja jäsentää varhaiskasvatuksen laatua kahden toisiaan täydentävän ulottuvuuden kautta. Rakennetekijät kuvaavat toiminnan puitteita, kuten henkilöstön koulutusta, ryhmäkokoja ja tiloja, jotka luovat perustan pedagogiselle työlle (Alila, 2013; European Commission, 2014; Hujala ym., 1999). Prosessitekijät puolestaan liittyvät arjen pedagogiikkaan, vuorovaikutukseen ja toimintakulttuuriin, joilla on suora yhteys lasten kokemuksiin varhaiskasvatuksesta (Litjens & Taguma, 2010).

Teoreettisen perustan luomisen jälkeen Karvi jatkoi laadunhallinnan tuen kehittämistä. Seuraavassa vaiheessa kehitettiin laajassa tutkija- ja asiantuntijayhteistyössä kansallisia

arviointityökaluja, joita myös pilotoitiin laajasti (Harkoma ym., 2021; 2023). Vuosina 2020–2023 Karvi kehitti yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön ja CSC – Tieteen tietotekniikan keskus Oy:n kanssa digitaalisen laadunarviointijärjestelmän, Valssin (Aarnisalo ym., 2024).

Valssin tavoitteena on tukea systemaattista ja läpinäkyvää arviointia sekä arviointitiedon hyödyntämistä johtamisessa ja kehittämisessä. Järjestelmää täydentävä kuusivaiheinen arviointiprosessi tukee yhteistä arviointitiedon tarkastelua (Harkoma ym., 2023) ja pyrkii näin vahvistamaan varhaiskasvatusorganisaatioiden laatukulttuuria (Elken & Stensaker, 2018). Järjestelmä on vakiintunut nopeasti osaksi varhaiskasvatuksen laadunhallintaa ja Valssiin on haettu käyttöoikeudet valtaosassa Suomen kunnista ja useilla yksityisillä palveluntuottajilla (Karvi, 2026b). Valssin käyttöönottoa ovat vauhdittaneet osaltaan opetus- ja kulttuuriministeriön tätä varten myöntämät valtion erityisavustukset.

Valssilla toteutettavien paikallisten ja toimipaikkatasoisten arviointien tavoitteena on parantaa varhaiskasvatusta koskevaa tietopohjaa ja tuottaa sellaista arviointitietoa, jota varhaiskasvatuksen järjestäjät ja yksityiset palveluntuottajat sekä heidän henkilöstönsä voivat hyödyntää laadunhallinnassaan. Valssia ja sen tueksi kehitettyä arviointiprosessia koskeva palaute on ollut pääosin myönteistä (Karvi, 2024b; 2025). Arviointiprosessiin sisältyneet yhteiset keskustelut ovat vastaajien mukaan lisänneet henkilöstön osallisuutta ja sitoutumista kehittämiseen, ja arviointiyhteenvedot ja raportit ovat tukeneet konkreettisten kehittämistoimien suunnittelua päiväkodeissa. Valtaosa palautekyselyyn vastanneista arvioi Valssin tukevan varhaiskasvatuksen laadunhallintaa ja johtamista, vaikka sen täysimääräistä hyödyntämistä paikoin haastavat henkilöstö- ja aikaresurssien riittävyys sekä erityisesti kansallisen tietovarannon Vardan tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat. Myös tutkimuksessa on havaittu, että Valssi koetaan käytännön työhön kiinnittyvänä arviointivälineenä, jonka tuottama arviointitieto tukee päiväkotien kehittämistyötä ja pedagogista reflektiota (Paakkari, Paananen & Siippainen, 2026). Tutkijat pitivät Valssin vahvuutena esimerkiksi sitä, että se on kehitetty yhteistyössä kentän toimijoiden kanssa ja että sen arviointisisällöt kytkeytyvät tiiviisti varhaiskasvatuksen pedagogisiin käytäntöihin.

Vuonna 2025 Karvi julkaisi Valssiin kertyneestä itsearviointitiedosta ensimmäisen kansallisen yhteenvedon, Leikki varhaiskasvatuksessa (Karvi, 2025). Jatkossa Valssia hyödynnetään järjestäjien itsearvioinnin lisäksi kansallisten arviointitiedonkeruiden toteutuksessa, ja Valssiin kertyneestä aineistosta julkaistaan lisää kansallisia yhteenvetoja.

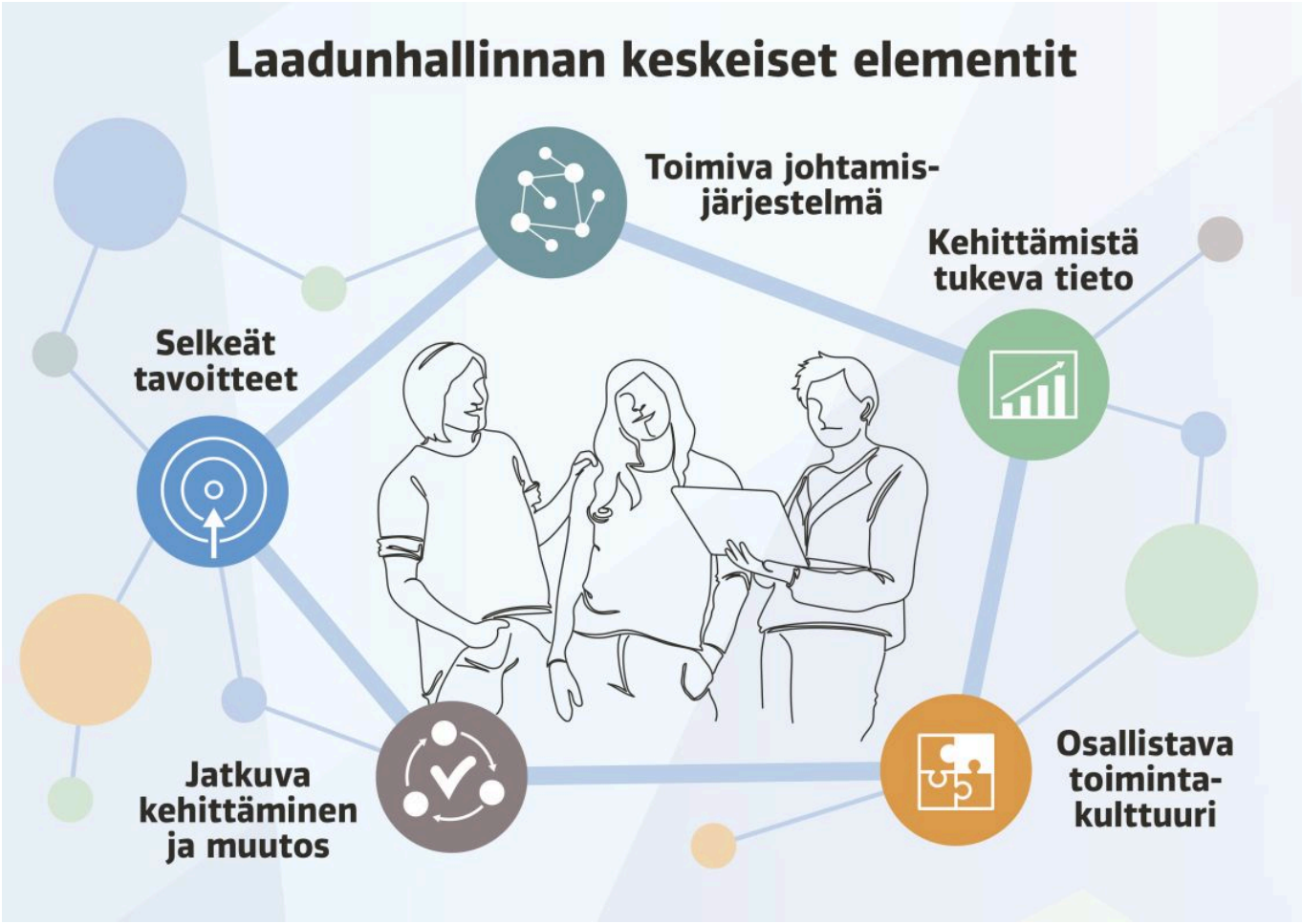
Varhaiskasvatuksen laadunhallintaa on kehitetty aikana, jota ovat haastaneet lukuisat varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön tehdyt muutokset ja päivitykset. Kuluvan hallituskauden (2023–2027) aikana tehdyt muutokset ovat kohdistuneet esimerkiksi varhaiskasvatuksen suunnitteluvelvoitteeseen, yksityisen varhaiskasvatuksen valvontaan, palvelusetelilainsäädäntöön, varhaiskasvatuksesta tallennettavaan tietoon sekä lapsen tuen järjestämiseen. Jokainen lainsäädäntömuutos on edellyttänyt järjestäjiltä omien velvoitteidensa, järjestämänsä varhaiskasvatuksen tavoitteiden ja siihen liittyvien rakenteiden ja prosessien uudelleentarkastelua. Varhaiskasvatuksen pedagogisten ja rakenteellisten muutosten juurruttamista haastavat lisäksi pula kelpoisesta henkilöstöstä ja se, että osalla päiväkodin johtajista ei Karvin arviointien mukaan ole aikaa pedagogiikan johtamiselle, suunnitelmalliselle varhaiskasvatuksen kehittämiselle tai henkilöstön osaamisen tukemiselle (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; Siippainen ym., 2021). Edellä kuvatut toimintaympäristön muutokset sekä johtamiseen liittyvät haasteet korostavat entisestään systemaattisen laadunhallinnan merkitystä, kun uudistuksia vakiinnutetaan osaksi varhaiskasvatuksen toimintaa.

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 ratkaisuissa, 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, tehtävänkuvien 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 sovituista 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 asiakastyytyväisyyskyselyillä 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 yhteenvetojen 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 jatkuvalle kehittämiselle. Tässä arvioinnissa tietoa laadunhallinnan toteutumisesta kunnallisessa ja yksityisessä varhaiskasvatuksessa tuotettiin tarkastelemalla edellä kuvattujen elementtien toteutumista sekä johdon että päiväkodin henkilöstön näkökulmista.

3 Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset

Tämän arvioinnin tavoitteena oli tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen laadunhallinnasta kansallisen tilannekuvan saamiseksi. Arvioinnissa tarkasteltiin, miten varhaiskasvatustoimijoiden laadunhallinnan ja itsearvioinnin velvoite toteutuu maassamme, ja miten hyvin varhaiskasvatuksen järjestäjät ja yksityiset palveluntuottajat saavuttavat lainsäädännön ja ohjausjärjestelmän varhaiskasvatuksen arvioinnille ja laadunhallinnalle asettamat tavoitteet.

Arviointi toteutettiin vuosina 2025–2026. Arviointiaineiston keruussa hyödynnettiin Valssissa olevaa organisaation laadunhallinnan ja toiminnan systemaattisen kehittämisen arviointiin tarkoitettua työkalua, jota muokattiin kansalliseen arviointiin sopivaksi ja täydennettiin henkilöstölomakkeella. Arviointilomakkeet konkretisoivat luvussa 2.3 esiteltyjä laadunhallinnan keskeisiä elementtejä.

Arvioinnin tavoitteisiin haettiin vastauksia seuraavilla arviointikysymyksillä:

- Mitkä ovat varhaiskasvatuksen kunnallisten järjestäjien ja yksityisten palveluntuottajien laadunhallinnan vahvuudet ja kehittämiskohteet?
- Miten hyvin varhaiskasvatuksen paikallisella ja pedagogisen toiminnan tasolla
  - nivotaan varhaiskasvatuksen kansalliset, paikalliset ja strategiset tavoitteet osaksi laatutyötä
  - organisoidaan laatutyön vastuut ja johtaminen
  - tuetaan osallisuutta vahvistavan toimintakulttuurin kehittymistä

Arviointi kytkeytyi Karvin koulutuksen arviointisuunnitelman (Karvi, 2024a) mukaiseen strategiseen tavoitteeseen, jonka keskiössä on koulutuksen ja varhaiskasvatuksen laadun jatkuvan kehittämisen tukeminen. Arvioinnissa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää kansallisella tasolla laadunhallinnan tuen kohdentamisessa sekä paikallisella tasolla varhaiskasvatuksen laadunhallintamallien ja konkreettisen laatutyön kehittämisessä. Tietoa voidaan lisäksi hyödyntää varhaiskasvatuksen kansallisessa ohjauksessa, tiedolla johtamisessa ja henkilöstön täydennyskoulutuksen kehittämisessä sekä Valssi-järjestelmän ja sen sisältämien arviointityökalujen ja arviointiprosessin kehittämisessä.

Valssin ja siihen liitettyjen arviointityökalujen avulla toteutettu arviointi perustuu kehittävän arvioinnin periaatteisiin. Kehittävä arviointi on osallistavaa ja vuorovaikutteista, ja sen keskeisenä päämääränä on toiminnan kehittäminen tuotetun tiedon pohjalta (Karvi, 2026a). Arvioimalla varhaiskasvatuksen paikallisia laadunhallintakäytänteitä pyritään motivoimaan ja tukemaan varhaiskasvatustoimijoita toiminnan suunnitelmallisessa arvioinnissa ja laadun jatkuvassa kehittämisessä sekä hyvien käytäntöjen jakamisessa (Vlasov ym., 2018). Kansallisen tiedonkeruun yhteydessä toimijat saivat Valssi-järjestelmästä oman organisaationsa vastauksista koostuvan toimijatasoisen raportin, jonka avulla he voivat verrata oman laadunhallintansa tilaa tässä raportissa kuvattuun kansalliseen tilaan. Jokainen järjestäjä näkee Valssissa vain oman organisaationsa raportin.

4 Arvioinnin toteuttaminen

Tässä luvussa kuvataan arviointiaineiston keruun toteuttaminen Valssi-järjestelmällä. Tiedonkeruuseen valmistautuminen oli merkittävä osa arviointihankkeen toteutusta, sillä järjestelmää hyödynnettiin ensimmäistä kertaa kansallisessa tiedonkeruussa. Vuoden 2025 aikana Karvi järjesti yhteensä 22 erilaista kansallisen arvioinnin infotilaisuutta ja Valssi-järjestelmän käyttöä koskevaa koulutusta, joihin osallistui lähes 1 600 henkilöä. Lisäksi tiedottamisessa hyödynnettiin aktiivisesti Karvin sekä varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien välisiä verkostoja ja viestintäkanavia. Kuntia pyydettiin nimeämään arvioinnille yhteyshenkilöt, joille Karvi viesti keskitetysti arvioinnin etenemisestä ja Valssin käyttöönottoon valmistautumisesta. Yhteyshenkilöt vastasivat tiedon välittämisestä organisaationsa sisällä. Tämä menettely selkeytti viestintää ja tuki tiedonkulkua erityisesti silloin, kun Valssi ei ollut toimijalle entuudestaan tuttu.

4.1 Arviointiryhmä

Arvioinnin toteuttamisesta vastasi Karvi. Arviointihankkeen projektipäällikkönä ja arviointiryhmän puheenjohtajana työskenteli arviointineuvos Janniina Vlasov ja sihteerinä toimi arviointiasiantuntija Tuomas Sarkkinen. Hankkeen tueksi perustettiin arviointiryhmä, jonka jäseniksi kutsuttiin varhaiskasvatuksen johdon ja hallinnon edustajia eri kokoisista kunnista, eri puolilta Suomea. Asiantuntijat toivat hankkeeseen laaja-alaista näkemystä varhaiskasvatuksen laadunhallinnasta niin kunnallishallinnon kuin yksityisen sektorin näkökulmasta, ruotsinkielisistä varhaiskasvatuspalveluista sekä alueellisesta vaihtelusta.

Arviointiryhmän jäseninä toimivat vuosina 2025–2026 Pieksämäen kaupungin varhaiskasvatusjohtaja Jaakko Roitto, Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen asiantuntija Eva-Lotta Skogberg sekä Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatusjohtaja Anu Vesiluoma. Lisäksi keväällä 2026 aineiston analysointiin, tulosten raportointiin ja johtopäätösten laadintaan osallistui korkeakouluharjoittelija Pia Santalahti.

Arviointiryhmä kokoontui hankkeen aikana yhteensä viisi kertaa: kaksi kertaa arvioinnin ja tiedonkeruun suunnitteluvaiheessa, kerran alustavien analyysien jälkeen, kerran kehittämissuosituksia muodostettaessa sekä kerran raportin viimeistelyvaiheessa. Arviointiryhmän jäsenten edustamien organisaatioiden päiväkotien johtajat ja varhaiskasvatuksen työntekijät osallistuivat tiedonkeruun suunnitteluvaiheessa arviointilomakkeiden testaamiseen ja kommentointiin.

4.2 Kohderyhmä ja otanta

Arvioinnin kohderyhmänä olivat kunnallisten ja yksityisten varhaiskasvatusorganisaatioiden ylin johto, asiantuntijat, päiväkotien johtajat sekä päiväkotien lapsiryhmien henkilöstö. Arviointi toteutettiin otospohjaisesti. Arvioinnin otos laadittiin samanaikaisesti toisen varhaiskasvatuksen kansallisen arvioinnin otoksen kanssa. Otokset suunniteltiin siten, että valtaosa kunnista kuului vain jompaankumpaan arviointiin. Suurimmat kunnat kuuluivat molempien arviointien otoksiin, mutta niistä poimittiin eri toimipaikkoja eri arviointeihin. Osa pienemmistä kunnista ei kuulunut kumpaankaan otokseen.

Otannan perusjoukko muodostettiin Opetushallituksen ylläpitämän Varda-tietovarannon toimipaikkatietojen perusteella. Perusjoukosta rajattiin pois perhepäivähoidon ja ryhmäperhepäivähoidon toimipaikat ja toimipaikat, joissa oli enintään kolme varhaiskasvatuspaikkaa. Otannan suunnittelussa hyödynnettiin Vardasta saatuja tietoja muun muassa toimipaikan sijaintikunnasta, järjestämismuodosta ja varhaiskasvatuspaikkojen määrästä. Tietoihin yhdistettiin lisäksi kuntien alue- ja kuntatyyppitietoja sekä tieto Valssi-järjestelmän käytöstä.

Otanta toteutettiin ositettuna kuntien päiväkotien lukumäärän perusteella. Kunnat jaettiin pieniin (1–10 päiväkotia), keskisuuriin (11–75 päiväkotia) ja suuriin kuntiin (yli 75 päiväkotia). Otannassa käytettiin systemaattista poimintaa, jossa toimipaikat tai kunnat järjestettiin ensin otannan kannalta keskeisten ominaisuuksien, kuten alueen, järjestämismuodon ja koon, perusteella. Tämän jälkeen listalta poimittiin tasaisin välein tietty osuus toimintayksiköistä. Suurimmista kunnista kumpaankin arviointiin poimittiin noin neljännes päiväkodeista eli järjestetystä listasta joka neljäs toimipaikka. Keskisuuret kunnat jaettiin kahden arvioinnin otoksiin, minkä jälkeen kustakin kunnasta poimittiin joka toinen päiväkoti. Pienissä kunnissa systemaattinen poiminta tehtiin kuntatasolla: kumpaankin arviointiin poimittiin järjestetystä listasta noin neljännes kunnista ja valituista kunnista otokseen sisällytettiin kaikki päiväkodit.

Tämän arvioinnin lopulliseen otokseen kuului 97 kuntaa ja 979 varhaiskasvatuksen toimipaikkaa, joista 759 oli kunnallisia ja 220 yksityisiä.

4.3 Tiedonkeruun toteuttaminen Valssi-järjestelmällä

Tiedonkeruu toteutettiin Valssi-järjestelmään luoduilla kyselylomakkeilla, joista ensimmäinen oli suunnattu organisaation ylimmälle johdolle ja asiantuntijoille sekä päiväkotien johtajille (myöhemmin johtajakysely). Toinen kysely lähetettiin päiväkotien lapsiryhmän henkilöstölle (myöhemmin henkilöstökysely). Kyselyt koostuivat väittämistä, monivalintakysymyksistä ja avokysymyksistä. Johdon ja henkilöstön kyselyt eivät olleet identtiset, mutta ne käsittelivät samoja laadunhallinnan teemoja ja väittämät oli muotoiltu sopimaan vastaajien omaan tarkastelutasoon.

Tiedonkeruun toteuttamiseksi otokseen valikoituneiden kuntien ja yksityisten toimijoiden tuli rekisteröityä Valssin käyttäjiksi ja hakea nimeämilleen henkilöille Valssi-pääkäyttäjien ja Valssi-toteuttajien käyttöoikeudet. Karvin ohjeiden mukaisesti pääkäyttäjät ottivat lomakkeet käyttöön arviointiin valituille päiväkodeille ja asettivat tiedonkeruun ajanjaksoksi 1.–31.10.2025. Pääkäyttäjät lähettivät johtajakyselyn keskitetysti oman varhaiskasvatusorganisaationsa johdolle, asiantuntijoille sekä päiväkotien johtajille. Valssi-toteuttajat eli yleisimmin päiväkodin johtajat lähettivät henkilöstölomakkeen päiväkotinsa työntekijöille joko Vardasta Valssiin automaattisesti siirtyneiden sähköpostiosoitteiden kautta tai vaihtoehtoisesti suoraan työntekijöiden sähköpostiosoitteisiin niissä tapauksissa, joissa Varda-tiedot eivät olleet ajan tasalla.

Pääkäyttäjillä ja toteuttajilla oli mahdollisuus seurata tiedonkeruun etenemistä Valssin seurantatyökalujen avulla ja tarvittaessa täydentää vastaajajoukkoa tai lähettää muistutuksia vastaajille.

4.4 Vastausaktiivisuus

Kokoavasti voidaan todeta, että tiedonkeruu onnistui suunnitellusti. Otokseen kuului 97 kuntaa ja johdon kyselyyn saatiin vastauksia 80 kunnasta, jolloin kuntatason vastausprosentti oli 83. Vastaajatasoista vastausprosenttia ei voitu laskea, koska kyselyyn vastasi vaihteleva määrä vastaajia kunnan tai yksityisen organisaation sisällä. Johtajakyselyyn saatiin yhteensä 850 vastausta, joista 83 prosenttia oli kunnista ja 17 prosenttia yksityisiltä palveluntuottajilta. Valtaosa vastauksista saatiin päiväkodin johtajilta ja varajohtajilta, mutta 70 prosentissa kunnista vastauksia tuli päiväkodin johtajien lisäksi myös ylemmältä johdolta. Kuntatason vastausprosentit vaihtelivat aiempien AVI-alueiden mukaan välillä 57–86; pienin vastausprosentti oli Itä-Suomessa ja suurin oli Länsi- ja Sisä-Suomessa.

Henkilöstökyselyyn saatiin yhteensä 6 731 vastausta. Otokseen kuului 979 toimipaikkaa ja vastauksia saatiin 759 toimipaikasta, jolloin toimipaikkatason vastausprosentti oli 78. Kunnallisten toimipaikkojen vastausprosentti oli 80 ja yksityisten 69. Henkilöstökyselyn vastausprosenttia vastaajatasolla ei voitu laskea, sillä Vardaan ei tallenneta henkilöstömäärää toimipaikkatasolla. Toimipaikan toimintakielen perusteella suomenkielisten toimipaikkojen vastausprosentti oli 81 ja ruotsinkielisten 59. Kokonaisuutena vastausaktiivisuutta ja osallistumista molempiin kyselyihin voidaan pitää hyvänä ja riittävänä kansalliseen arviointiin.

4.5 Analyysimenetelmät

Määrällisten aineistojen analyysit

Raportin tilastolliset tarkastelut toteutettiin IBM SPSS Statistics 31- ja R-ohjelmistoilla. Aineistoa kuvaillaan pääosin frekvenssien ja prosenttiosuuksien avulla. Strukturoiduista kysymyksistä esitetään tavallisesti vastausvaihtoehtojen suhteelliset jakaumat koko aineistossa. Kuvailevien tarkastelujen lisäksi joidenkin kysymysten yhteydessä tarkasteltiin ryhmien välisiä eroja. Useamman kuin kahden ryhmän vertailuissa tarkasteltiin myös ryhmien välisiä parittaisia eroja. Monivalintakysymyksissä ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin lisäksi vertaamalla yksittäisten vastausvaihtoehtojen valinneiden osuuksia ryhmien välillä. Kullekin vastausvaihtoehdolle testattiin erikseen, erosivatko ryhmien prosenttiosuudet toisistaan.

Ryhmien välisten erojen suuruutta arvioitiin ensisijaisesti Varghan ja Delaneyn A-efektikoolla (Vargha & Delaney, 2000). Varghan ja Delaneyn A kuvaa todennäköisyyttä sille, että satunnaisesti yhdestä ryhmästä valitun vastaajan arvo on suurempi kuin toisesta ryhmästä valitun vastaajan arvo. Efektikoon tulkinnassa käytettiin raja-arvoja 0,56, 0,64 ja 0,71, jotka vastaavat likimääräisesti Cohenin *d*:n raja-arvoja 0,2, 0,5 ja 0,8. Alle 0,56:n efektikoon erot olivat tämän tulkinnan mukaan niin vähäisiä, ettei niitä ole raportoitu.

Ryhmien välisten erojen tilastollista merkitsevyyttä arvioitiin varianssianalyysilla ja kahden ryhmän vertailuissa t-testillä tai Mann-Whitney U -testillä. Kategoristen taustamuuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin khiin neliö -testillä ja yhteyden voimakkuutta Cramérin V -efektikoolla. Cramérin V saa arvoja välillä 0–1, ja sen tulkinnassa käytettiin suuntaa antavina raja-arvoina 0,10 pienelle, 0,30 keskisuurelle ja 0,50 suurelle efektille.

Raportoituja vastausluokkien välisiä eroja on tulkittu katsomalla sovitettuja standardoituja jäännöksiä (adjusted standardized residuals, ASR), jotka osoittavat, missä taulukon solussa havaittu ja odotettu frekvenssi poikkeavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Raja-arvona

sovitettujen standardoitujen jäännösten tarkastelussa on käytetty arvoja +/-2. Taulukoissa on merkitty ne solut, joissa ryhmien väliset erot vastausvaihtoehdossa ovat tilastollisesti merkitseviä.

Tilastollisen merkitsevyyden rajana käytettiin rajaa $p \leq 0{,}05$. Tilastollinen merkitsevyys tarkoittaa, että havaitun suuruinen tai sitä suurempi ero olisi epätodennäköinen, jos ryhmien välillä ei olisi todellista eroa. Erityisesti suurissa aineistoissa myös käytännössä pienet erot voivat kuitenkin olla tilastollisesti merkitseviä. Tämän vuoksi tulosten tulkinnassa painotettiin tilastollisen merkitsevyyden ohella efektikoon suuruutta.

Avovastausten laadulliset analyysit

Varhaiskasvatuksen johdolle ja henkilöstölle suunnatut kyselyt sisälsivät avokysymyksiä, joiden avulla syvennettiin strukturoitujen väittämien tuottamaa tietoa sekä tarkasteltiin vastaajien näkemyksiä arvioitavista ilmiöistä. Avokysymykset mahdollistivat myös sellaisten laadunhallintaan liittyvien teemojen tunnistamisen, joita ei ollut mahdollista tavoittaa ennalta määriteltyjen vastausvaihtoehtojen avulla. Vastaukset vaihtelivat muutamista asiasanoista useita virkkeitä sisältäviin kuvauksiin.

Avovastausten analysoinnissa sovellettiin aineistolähtöistä teema-analyysia (mm. Braun & Clarke, 2006). Aineistosta tunnistettiin teemoja ja niihin liittyviä toistuvia käsitteellisiä kokonaisuuksia, jotka kuvasivat vastaajien näkemyksiä organisaationsa tai päiväkotinsa laadunhallinnasta. Koska monet vastaukset sisälsivät useita erilaisia näkökulmia, yksittäinen vastaus voitiin luokitella useaan teemaan. Raportissa laadullista aineistoa ei esitetä lukumäärinä tai prosenttiosuuksina vaan sitä käytetään täydentämään ja havainnollistamaan määrällisten tulosten tulkintaa.

Ylimpään johtoon kuuluvilta kysyttiin heidän organisaatiossaan käytössä olevista arviointimalleista, -menetelmistä ja -tavoista. Saadut avovastaukset (n = 388) analysoitiin aineistolähtöisesti ja niiden perusteella muodostettiin yhdeksän teemaluokkaa. Tarkastelu osoitti, että vastaajat kuvasivat arviointi- ja laadunhallintamenetelmiä omasta tehtävästään ja organisatorisesta asemastaan käsin. Osa menetelmistä oli käytössä koko organisaatiossa, kuten kunnissa tai suuremmissa ketjuissa, osa kohdistui päiväkotitasolle, esimerkiksi yksityisessä päiväkodissa, ja osa lapsiryhmätasolle. Tarkemmat kuvaukset löytyvät luvusta 5.2.

Tämän jälkeen ylimmän johdon edustajia pyydettiin kuvaamaan 1–3 keskeistä tapaa, joilla heidän organisaatiossaan oli kehitetty laadunhallinnan toimivuutta viime vuosina. Vastauksia saatiin yhteensä 381, ja niistä tunnistettiin aineistolähtöisesti seitsemän teemaluokkaa. Vastauksissa kuvattiin sekä toimenpiteitä, joilla laadunhallinnan toimivuutta oli vahvistettu, että näkemyksiä tulevaisuuden muutoksista, jotka edellyttävät laadunhallinnan suunnittelun ja toteutuksen uudistamista valtakunnallisella, paikallisella ja arjen toimintaa koskevalla tasolla. Näitä tuloksia tarkastellaan luvussa 5.3.

Niin ikään samassa luvussa kuvataan ylimmän johdon näkemyksiä varhaiskasvatuksen lähitulevaisuudesta ja siitä, millaiset muutokset tulevat vaikuttamaan organisaatioiden laadunhallintaan. Vastauksissa (n = 320) tuotiin esiin sekä varhaiskasvatuksen rakenteisiin liittyviä muutoksia, kuten järjestämisen edellytyksiä, resursseja ja velvoitteita, että toiminnan sisältöihin liittyviä muutoksia, esimerkiksi arjen käytäntöjä, osaamisvaatimuksia ja sidosryhmien odotuksia. Yhteensä eri teemaluokkia tunnistettiin seitsemän.

Luvussa 6 strukturoitujen väittämien tuottamia tuloksia täydennetään avokysymysten avulla kerätyllä aineistolla. Kaikkia johtajakyselyyn vastanneita ylimmän johdon edustajia, asiantuntijoita ja päiväkodin johtajia pyydettiin kertomaan organisaationsa laadunhallinnan

vahvuuksista (n = 603) ja kehittämiskohteista (n = 542). Aineistosta tunnistettiin kahdeksan laadunhallinnan vahvuuksia kuvaavaa teemaa ja seitsemän kehittämiskohteita kuvaavaa teemaa. Analyysitaulukot esitetään liitteissä 1 ja 2.

Henkilöstön edustajia pyydettiin arvioimaan päiväkodin toimintaa kahden avoimen kysymyksen avulla. Heiltä kysyttiin, mitkä asiat arjessa toimivat hyvin ja tukee kehittämistä ja mitkä puolestaan vaikeuttavat toiminnan kehittämistä. Aineisto luettiin aluksi kokonaisuudessaan läpi ilman luokittelua ja keskeisiä havaintoja kirjattiin analyysin tueksi. Henkilöstövastausten suuren määrän vuoksi aineistossa havaittiin kyllääntymistä, eli samat teemat alkoivat toistua ilman, että ne tuottivat tutkimuskysymysten kannalta olennaista uutta tietoa. Tämän takia kummastakin kysymyksestä muodostettiin satunnaistettu 10 prosentin otos, joka sisälsi yhteensä 673 vastausta.

Tyhjien vastausten poistamisen jälkeen lopulliseen analyysiin sisältyi 421 arjen laatutyötä tukevia tekijöitä kuvaavaa vastausta ja 381 toiminnan kehittämistä haastavia tekijöitä kuvaavaa henkilöstön vastausta. Ensimmäisellä analyysikierroksella aineistoon perehdyttiin kokonaisuutena, minkä jälkeen vastaukset teemoiteltiin. Tämän jälkeen analyysia täydennettiin 150 satunnaisesti valitulla vastauksella kummastakin kysymyksestä. Lisäanalyysi vahvisti, että esiin nousseet teemat kuvasivat aineiston keskeisiä sisältöjä kattavasti. Aineistosta tunnistettiin seitsemän toiminnan kehittämisen vahvuuksia kuvaavaa teemaa ja yhdeksän kehittämistä haastavaa teemaa. Henkilöstön näkemyksiä toiminnan vahvuuksista ja kehittämisen haasteista tarkastellaan luvussa 6, ja analyysitaulukot esitetään liitteessä 3.

4.6 Vastaajien taustatiedot

Valssin arviointilomakkeisiin yhdistyy tiedonkeruun yhteydessä automaattisesti organisaatiokohtaista tietoa varhaiskasvatuksen kansallisesta tietovarannosta Vardasta. Taustatietona kertyivät molemmille johdon ja henkilöstön lomaketyypeille muun muassa organisaation nimi ja yritysmuoto. Kuntakohtaisena tietona saatiin tietoa toimipaikkojen, henkilöstön ja lasten lukumääristä kunnassa. Lisäksi henkilöstölomakkeelle kertyi Vardasta vastaajakohtaisia ja toimipaikkakohtaisia taustatietoja: vastaajista tutkinto, tehtävänimike ja tieto kelpoisuudesta kyseiseen tehtävään sekä toimipaikasta esimerkiksi järjestämismuoto ja toimintakieli. Samat tiedot pyydettiin vastaajilta itseltään toisella henkilöstölomakkeella, joka luotiin, jotta kyselyt saatiin lähetettyä tiedossa olevista Varda-haasteista huolimatta (ks. luku 4.2). Johdon, asiantuntijoiden ja päiväkodin johtajilta pyydettiin taustatietona vastaajan oma tehtävänimike.

Kysely varhaiskasvatuksen johdolle, asiantuntijoille ja päiväkodin johtajille

Johtajakyselyyn vastanneista (n = 850) 83 prosenttia työskenteli kunnallisessa varhaiskasvatuksessa ja loput (17 %) yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Kunnallisen varhaiskasvatuksen vastaajista 55 prosenttia työskenteli päiväkodin tai varhaiskasvatusyksikön johtajana ja 11 prosenttia päiväkodin tai yksikön varajohtajana (taulukko 1). Muita yleisiä vastaajien tehtävänimikkeitä olivat varhaiskasvatusjohtaja (8 %), aluejohtaja (7 %), varhaiskasvatuksen asiantuntija (6 %) tai näitä vastaavat nimikkeet. Muu nimike -ryhmään sisältyi pieniä vastaajaryhmiä, kuten palveluohjaukseen ja lapsiryhmätyöhön liittyvät nimikkeet.

Taulukko 1. Johtajakyselyyn vastanneiden senhetkinen tehtävänimike, kunnallinen (n = 705)

Tehtävänimike	n	%
Päiväkodin tai varhaiskasvatusyksikön johtaja	386	54,8
Päiväkodin vara- tai apulaisjohtaja	80	11,3
Varhaiskasvatusjohtaja/-päällikkö tai vastaava nimike	55	7,8
Varhaiskasvatuksen aluejohtaja/-päällikkö tai vastaava nimike	46	6,5
Varhaiskasvatuksen asiantuntija, pedagoginen asiantuntija tai vastaava nimike	44	6,2
Varhaiskasvatuksen suunnittelija tai koordinaattori	39	5,5
Varhaiskasvatuksen alueellinen erityisopettaja, S2-opettaja tai vastaava nimike	30	4,3
Varhaiskasvatuksen opettaja	7	1,0
Muu nimike	18	2,6

Yksityisen varhaiskasvatuksen vastaajista (n = 145) valtaosalla (69 %) organisaation yritysmuoto oli osakeyhtiö, ja viidesosalla aatteellinen yhdistys. Lopuilla vastaajilla organisaation yritysmuoto oli avoin yhtiö, säätiö tai yrittäjä. Yksityisen varhaiskasvatuksen vastaajista suurin osa koostui päiväkodinjohtajista (59 %) ja vara- tai apulaisjohtajista (7 %). Muita vastaajien tehtävänimikkeitä olivat toimitusjohtaja (6 %), hallituksen puheenjohtaja (5 %) ja yrittäjä (4 %). Osa vastaajista oli myös valinnut nimikkeeksi varhaiskasvatusjohtaja tai -päällikkö, oletettavasti siksi, että he työskentelivät oman yrityksensä ylimmässä johdossa. Muu nimike -ryhmään sisältyi pieniä nimikeryhmiä, kuten suunnitteluun, hallintoon ja lapsiryhmätyöhön liittyvät tehtävänimikkeet.

Taulukko 2. Johtajakyselyyn vastanneiden senhetkinen tehtävänimike, yksityinen (n = 145)

Tehtävänimike	n	%
Päiväkodin tai varhaiskasvatusyksikön johtaja	86	59,3
Päiväkodin vara- tai apulaisjohtaja	10	6,9
Toimitusjohtaja	9	6,2
Varhaiskasvatuksen aluejohtaja/-päällikkö tai vastaavanimike	7	4,8
Hallituksen puheenjohtaja tai jäsen	7	4,8
Yrittäjä	6	4,1
Muu nimike	20	14,0

Valtaosa johtajakyselyyn vastanneista työskenteli kunnallisessa varhaiskasvatuksessa, ja valtaosa sekä kunnallisella että yksityisellä puolella työskenteli päiväkodin johtajan nimikkeellä. Analyyseissa päiväkodin johtajien ja muun vastaajajoukon välillä ei kuitenkaan löytynyt systemaattisia eroja vastauksissa. Johtajakyselyn tulokset koskevat näin ollen koko joukkoa, ellei tuloksissa toisin mainita. Kunnallisten ja yksityisten vastaajien väliset erot on raportoitu luvussa 6.8.

Kysely varhaiskasvatuksen henkilöstölle

Henkilöstökyselyn vastaajista (n = 6 731) valtaosa työskenteli varhaiskasvatuksen lastenhoitajan (48 %) tai varhaiskasvatuksen opettajan (42 %) tehtävänimikkeellä (Taulukko 3). Muita ammattiryhmiä, kuten sosionomeja, erityisopettajia ja avustajia oli 2–4 prosenttia tehtävänimikkeen mukaan. Muu tehtävänimike -ryhmään sisältyi pienemmät

tehtävänimikeryhmät, muun muassa perhepäivähoitajat ja steinerpedagogiset varhaiskasvattajat. Osalla henkilöstöstä oli Vardaan merkitty kaksi tehtävänimikettä, esimerkiksi opettaja ja lastenhoitaja tai varhaiskasvatuksen avustaja ja lastenhoitaja. Näissä tapauksissa tehtävänimikkeeksi luokiteltiin kahdesta tehtävästä se, jossa oli korkeampi kelpoisuusvaatimus. Yksityisessä varhaiskasvatuksessa suurempi osa vastaajista työskenteli lastenhoitajana (yksityinen 52 %, kunnallinen 47 %), päiväkodin johtajana tai muulla tehtävänimikkeellä. Kunnallisella puolella opettajien (kunnallinen 42 %, yksityinen 38 %), erityisopettajien ja avustajien osuus oli suurempi. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä, mutta efektikooltaan pieni. [1]

Taulukko 3. Henkilöstökyselyyn vastanneiden senhetkinen tehtävänimike (n = 6718)

Tehtävänimike	Yhteensä n	Yhteensä %	Kunnallinen n	Kunnallinen %	Yksityinen n	Yksityinen %
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja	3193	47,5	2715	46,8*	478	52,4*
Varhaiskasvatuksen opettaja	2794	41,6	2445	42,1*	349	38,3*
Varhaiskasvatuksen sosionomi	180	2,7	159	2,7	21	2,3
Varhaiskasvatuksen erityisopettaja	152	2,3	152	2,6*	-	-
Varhaiskasvatuksen avustaja	246	3,7	232	4,0*	14	1,5*
Päiväkodin johtaja	64	1,0	40	0,7*	24	2,6*
Muu tehtävänimike	89	1,3	63	1,1*	26	2,9*

*Taulukossa on merkitty ne solut, joissa ryhmien väliset erot vastausvaihtoehdossa ovat tilastollisesti merkitseviä.

Vastaajista 78 prosenttia oli kelpoisia toimimaan tehtävänimikkeensä edellyttämissä työtehtävissä, ja 19 prosenttia ei ollut kelpoisia (taulukko 4). Lisäksi osa oli kelpoisia vain toiseen kahdesta Vardaan merkityistä tehtävänimikkeestä ja pieni määrä vastasi, ettei tiennyt kelpoisuutta tehtäväänsä [2]. Ruotsinkielisten vastaajien keskuudessa ei-kelpoisia oli 25 prosenttia, kun suomenkielisen varhaiskasvatuksen vastaajista ei-kelpoisten osuus oli 18 prosenttia. Ero oli tilastollisesti merkitsevä mutta eron efektikoko oli pieni [3]. Kelpoisuuksissa ei ollut eroja kunnallisen ja yksityisen varhaiskasvatuksen välillä.

Taulukko 4. Henkilöstökyselyyn vastanneiden kelpoisuus tehtävään (n = 6711)

Kelpoisuus tehtävään	Yhteensä n	Yhteensä %	Suomi n	Suomi %	Ruotsi n	Ruotsi %
Kyllä	5261	78,4	4956	78,9*	305	70,6*
Ei	1249	18,6	1140	18,2*	109	25,2*
Kelpoinen toiseen kahdesta tehtävänimikkeestä	139	2,1	133	2,1	6	1,4
En tiedä	62	0,9	50	0,8*	12	2,8*

*Taulukossa on merkitty ne solut, joissa ryhmien väliset erot vastausvaihtoehdossa ovat tilastollisesti merkitseviä.

Henkilöstön tutkintotaustat olivat vaihtelevia, ja erilaisia tutkintoja ja niiden yhdistelmiä oli yhteensä 154 [4]. Useamman tutkinnon suorittaneet luokiteltiin korkeimman tutkintonsa perusteella. Jos henkilöllä oli useita samantasoisia tutkintoja, luokittelu tehtiin uusimman tutkinnon perusteella. Luokittelun jälkeen 10 yleisintä tutkintoa kattoi yli 80 prosenttia vastaajista. Vastaajista valtaosa oli suorittanut sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon (29 %), sosionomi (AMK) -tutkinnon (15 %), kasvatustieteen kandidaatin tutkinnon (10 %) tai lastenhoitajan tutkinnon (10 %). Muut luokat koostuivat eri aikakausina kelpoisuuden lastenhoitajan, opettajan ja erityisopettajan tehtäviin tuottaneista tutkinnoista. Muu-luokkaan sisältyi useita pienempiä vastaajaryhmiä, kuten steinerpedagogisen varhaiskasvattajan

tutkinnon, kasvatus- ja ohjausalan ammattitutkinnon ja sosiaalialan opistotutkinnon suorittaneita.

Taulukko 5. Henkilöstökyselyyn vastanneiden koulutustausta (n = 6731)

Tutkinto	n	%
Sosiaali- ja terveysalan perustutkinto, lähihoitaja	1949	29
Sosionomi (AMK), sosiaaliala	1023	15,2
Kasvatustieteen kandidaatti	679	10,1
Lastenhoitaja	664	9,9
Opistoasteen lastentarhanopettaja/ULO	322	4,8
Päivähoitaja	260	3,9
Kasvatustieteen maisteri	236	3,5
Kasvatus- ja ohjausalan perustutkinto	188	2,8
Lapsi- ja perhetyön perustutkinto	182	2,7
Varhaiskasvatuksen erityisopettaja	100	1,5
Sosiaalikasvattaja	77	1,1
Sosionomi (ylempi AMK)	37	0,6
Perhepäivähoitajan ammattitutkinto	35	0,5
Muu	368	5,5
Ei varhaiskasvatusalan tutkintoa tai koulutusta	601	8,9

Vastaajista yhdeksällä prosentilla ei ollut Vardan tietojen perusteella varhaiskasvatusalan tutkintoa tai koulutusta (taulukko 5). Useimmat näistä työntekijöistä (n = 601) työskentelivät varhaiskasvatuksen lastenhoitajana (57 %) ja osa varhaiskasvatuksen opettajana (21 %) tai varhaiskasvatuksen avustajana (17,5 %).

1: $\chi^2(6, N = 6718) = 95{,}34$, $p \leq 0{,}001$, Cramérin V = 0,12.

2: En tiedä -vaihtoehto oli niiden vastaajien valittavissa, joiden taustatiedot eivät tulleet suoraan Vardasta

3: $\chi^2(3, N = 6711) = 32{,}66$, $p \leq 0{,}001$, Cramérin V = 0,07.

4: Erilaisten tutkintonimikkeiden ja niiden yhdistelmien suuri määrä johtuu mm. siitä, että varhaiskasvatuksen tehtäviin on kelpoistuttu eri aikakausina eri koulutusten kautta. Tutkintoyhdistelmien taustalla on useimmiten kelpoistuminen toiseen tehtävään jatko-opintojen avulla. Ks. Vardan tietoluettelo kaikista tutkinnoista: https://virkailija.opintopolku.fi/varda/julkinen/koodistot/vardatutkinto

4.7 Arvioinnin luotettavuuden tarkastelua

Kansallisen tiedonkeruun toteuttaminen ensimmäistä kertaa Valssi-järjestelmällä toteutui suunnitellusti, ja lopullinen aineisto kattoi laaja-alaisen määrän varhaiskasvatuksen henkilöstöä ja johtoa eri kunnista, yksityisistä organisaatioista ja tehtäväryhmistä. Arvioinnin kunta- ja toimipaikkatasoisia vastausprosentteja voidaan pitää hyvinä, vastauksia saatiin paljon ja vastaukset kertyivät tasaisesti eri puolilta maata. En osaa sanoa -vastausten osuus aineistossa oli vähäinen, mikä viittaa siihen, että vastaajat mielsivät kysymykset pääosin selkeiksi ja pystyivät antamaan arvion tarkastelluista ilmiöistä. Myös tiedonkeruusta saatu palaute oli enimmäkseen myönteistä, ja vastaajat arvioivat kyselyn teknisesti toimivaksi ja selkeäksi.

Paikoin henkilöstön arviot kysymysten osuvuudesta olivat kuitenkin kriittisiä, mikä voi viestiä siitä, että kaikki väittämät eivät kytkeytyneet heidän työhönsä luontevasti.

Aineisto analysoitiin kuvailevin tilastollisin menetelmin, joita täydennettiin ryhmittäisillä tarkasteluilla silloin, kun erot olivat sisällöllisesti merkityksellisiä. Avoimet vastaukset analysoitiin laadullisella sisällönanalyysilla ja niillä pyrittiin syventämään määrällisiä havaintoja. Avovastaukset raportoitiin määrällisten tulosten yhteydessä, jolloin niitä voitiin hyödyntää tulosten tarkempaan kuvailuun ja tulkintojen täsmentämiseen. Näin haluttiin lisätä ymmärrystä laadunhallinnan toteuttamisesta sekä organisaatioiden että päiväkotien tasoilla.

Arvioinnin metodologisiin valintoihin liittyy joitakin rajoituksia. Koska arviointiaineisto kerättiin kyselyin, jotka perustuivat johdon ja henkilöstön itsearviointiin, tulokset ovat väistämättä subjektiivisia. Ne voivat heijastaa vastaajien yksilöllisiä kokemuksia ja näkyä painotuksina vastauksissa. Itsearviointi tarjoaa kuitenkin arvokasta kokemustietoa käytäntöjen toteutumisesta.

Kyselyssä ei myöskään ollut yhtenäistä määritelmää sille, mitä toteutuminen heikosti, kohtalaisesti tai hyvin tarkoittaa kunkin kysymyksen kohdalla. On siis mahdollista, että vastaajat ovat arvioineet väittämien toteutumista eri kriteereillä. Toisaalta aiheiden ja näkökulmien ollessa väittämäkohtaisia ei ollut mahdollista määritellä tarkkaan, mitä kyseisen väittämän toteutumisen tulisi käytännössä sisältää. Voidaan kuitenkin olettaa, että ymmärrys siitä, mitä yleisesti ottaen tarkoitetaan jonkin tavoitteen toteutumisella heikosti, kohtalaisesti tai hyvin, on melko yhteneväinen. Heikko toteutuminen tarkoittaa useita selkeitä puutteita, kohtalainen joitain kehittämiskohteita ja joitain vahvuuksia ja hyvä toteutuminen useita vahvuuksia ja suhteessa niihin pieniä kehittämisen kohteita.

Jatkossa on kuitenkin tarpeen pohtia yhtenäisen määrittelyn lisäämistä kyselyyn, jotta vastausten arviointiperusteiden yhtenäisyys vahvistuu. Kokoavasti voidaan todeta, että arviointi tarjoaa informatiivisen ja monipuolisen kuvan varhaiskasvatuksen laadunhallinnan nykytilan vahvuuksista ja kehittämistarpeista.

5 Varhaiskasvatuksen suunnittelu ja laadunhallintamallit

Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan perustan luovat tavoitteet, joiden mukaisesti toimintaa suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja kehitetään. Tavoitteiden asettamisessa ja suunnittelussa on otettava huomioon varhaiskasvatusta velvoittavat kansalliset tavoitteet, jotka määritellään varhaiskasvatuslaissa (540/2018) sekä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus, 2022). Paikallinen suunnittelu on strateginen ja pedagoginen työväline, joka tarkentaa varhaiskasvatuksen järjestäjän toimintaa ja toimipaikkojen työtä.

Varhaiskasvatuslaki ei ole enää vuoden 2025 alusta alkaen velvoittanut järjestäjiä ja palveluntuottajia laatimaan paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa (HE 111/2024 vp), mutta toiminnan on edelleen oltava suunnitelmallista ja tavoitteellista (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 2§). Käytännössä moni kunta ja yksityinen toimija on kuitenkin ilmoittanut jatkavansa paikallisen suunnitelman laatimista osana varhaiskasvatuksen suunnittelua. Arvioinnissa haluttiin selvittää, millaisia suunnitelmia ja laadunhallinnan menetelmiä varhaiskasvatuksen järjestäjät ja yksityiset palveluntuottajat hyödyntävät, miten ne ovat kehittäneet laadunhallintaansa ja millaisilla varhaiskasvatukseen liittyvillä muutoksilla ne arvioivat olevan vaikutusta myös laadunhallinnan kokonaisuuteen.

5.1 Paikallisen varhaiskasvatuksen suunnittelu

Luvun keskeiset tulokset:

Monet aikovat jatkaa paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien laadintaa

- Lähes kaikki (96 %) johdon kyselyyn vastanneet sanoivat hyödyntävänsä paikallisessa suunnittelussa kunnan paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa. Suunnittelussa hyödynnettiin usein myös lapsiryhmäkohtaisia suunnitelmia (83 %), päiväkotien toimintasuunnitelmia (80 %) ja strategian toimeenpanosuunnitelmaa (44 %).
- Yli puolet (61 %) johtajakyselyyn vastanneista arvioi, että heidän organisaationsa aikoo jatkaa paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimista. Lopuista osa ei joko tiennyt, jatketaanko omassa organisaatiossa suunnitelman laatimista (20 %), tai päätöstä jatkosta ei vielä ollut tehty (16 %). Vain pieni osa (3 %) vastasi, ettei suunnitelmaa aiota enää jatkossa laatia.

Johtajakyselyllä selvitettiin, millaisia suunnitelmia organisaatioissa hyödynnetään varhaiskasvatuksen suunnittelussa (taulukko 6). Vastaajat pystyivät valitsemaan useamman kuin yhden vaihtoehdon. Lähes kaikki (96 %) vastasivat hyödyntävänsä paikallisessa suunnittelussa kunnan paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa. Tämän lisäksi suunnittelussa

hyödynnettiin usein lapsiryhmäkohtaisia suunnitelmia (83 %), päiväkotien toimintasuunnitelmia (80 %) ja strategian toimeenpanosuunnitelmaa (44 %).

Taulukko 6. Johdon vastaukset suunnitelmista, joita varhaiskasvatuksessa hyödynnetään, monivalinta (vastaajien määrä = 844, valintojen määrä = 2856)

Suunnitelma	n	%
Kunnan paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma	809	96
Lapsiryhmäkohtaiset suunnitelmat	699	83
Päiväkotien toimintasuunnitelmat tai vastaavat	674	80
Strategian toimeenpanosuunnitelma	371	44
Palveluntuottajan oma varhaiskasvatussuunnitelma	117	14
Muut suunnitelmat	109	13
Toimintamuodoittain laadittu paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma	46	5
Usean kunnan yhteistyössä laatima varhaiskasvatussuunnitelma	31	4

Osa vastaajista mainitsi hyödyntävänsä myös muita suunnitelmia (13 %). Mainittuja kuntatasoisesti hyödynnettäviä suunnitelmia olivat esimerkiksi kunnan pedagogiset suunnitelmat, esiopetuksen suunnitelmat, hyvinvointisuunnitelmat tai palvelusuunnitelmat. Myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat sekä kiusaamisen ehkäisyn suunnitelmat mainittiin toimintaa ohjaavina suunnitelmina. Näiden lisäksi osa mainitsi arviointi- ja laatutyöhön liittyvien suunnitelmien, kuten laatukäsikirjojen tai arviointiraporttien ohjaavan toimintaa.

Johtajakyselyssä kysyttiin myös, aikovatko organisaatiot jatkaa kunnan tai palveluntuottajan oman varhaiskasvatussuunnitelman laatimista nyt, kun laatimista ei enää velvoiteta. Yli puolet (61 %) vastasi, että heidän organisaationsa aikoo jatkaa suunnitelman laatimista, ja lopuista osa ei joko tiennyt jatketaanko suunnitelman laatimista (20 %), tai päätöstä jatkosta ei vielä ollut tehty (16 %) (taulukko 7). Vain pieni osa (3 %) vastasi, ettei organisaatiossa aiota jatkaa suunnitelman laatimista. Ylempi johto ja asiantuntijat (n = 268) vastasivat päiväkodin johtajia (n = 570) useammin, että päätöstä paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta ei ollut vielä tehty. Päiväkodin johtajista suurempi osuus ei puolestaan osannut sanoa, aiotaanko suunnitelman laatimista jatkaa. Ryhmien välinen ero oli tilastollisesti merkitsevä mutta efektikooltaan pieni [1]. Vastauksissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja kunnan ja yksityisen organisaatioiden vastausten välillä.

Taulukko 7. Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laadinta ja päivitys jatkossa johdon mukaan (n = 838)

Jatketaanko suunnitelman laatimista	Vastaajat yhteensä n	Vastaajat yhteensä %	Johto ja asiantuntijat n	Johto ja asiantuntijat %	Päiväkodin johto n	Päiväkodin johto %
Kyllä	513	61,2	174	64,9	339	59,5
En tiedä	163	19,5	29	10,8*	134	23,5*
Päätöstä ei ole vielä tehty	134	16	56	20,9*	78	13,7*
Ei	28	3,3	9	3,4	19	3,3

*Taulukossa on merkitty ne solut, joissa ryhmien väliset erot vastausvaihtoehdossa ovat tilastollisesti merkitseviä.

Kokoavasti vastauksissa korostui paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman keskeinen rooli. Lähes kaikki vastaajat sanoivat hyödyntävänsä paikallista suunnitelmaa, jonka lisäksi

suunnittelussa käytettiin lapsiryhmäkohtaisia suunnitelmia, päiväkotien toimintasuunnitelmia sekä strategian toimeenpanosuunnitelmia. Suunnittelua ohjasivat myös monet kuntatasoiset ja temaattiset suunnitelmat, kuten hyvinvointi-, tasa-arvo- ja arviointiin liittyvät suunnitelmat. Vaikka jatkossa ei enää velvoiteta laatimaan paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa, enemmistö vastaajista aikoi jatkaa sen laatimista.

1: $\chi^2(3) = 21{,}90$, $p \leq 0{,}001$, Cramérin V = 0,16.

5.2 Laadunhallinnan systemaattisuus

Luvun keskeiset tulokset:

Laadunhallinta arvioidaan systemaattiseksi ja monimenetelmäiseksi

- Valtaosa (89 %) vastaajista raportoi, että heidän organisaatiollaan on käytössä systemaattinen laadunhallinnan tapa. Laadunhallinta rakentui usein monen menetelmän varaan.
- Valtaosa kunnallisen sektorin vastaajista oli toteuttanut Valssilla kokonaisen arviointiprosessin, kun taas yksityisellä sektorilla vajaa puolet oli vasta tutustunut Valssiin. Yksityisissä organisaatioissa Valssia käytettiin vain kansalliseen arviointiin selvästi kuntia enemmän.
- Organisaatioissa oli käytössä monipuolisia, varhaiskasvatukseen tarkoitettuja laadunhallinnan ja arvioinnin menetelmiä. Valssi-järjestelmä tai Karvin julkaisemat varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit olivat useimmin vastauksissa mainittu arviointimenetelmä.

Tässä luvussa tarkastellaan varhaiskasvatusorganisaatioiden ylimpään johtoon kuuluvien näkemyksiä laadunhallintamalleista ja -menetelmistä, joita heidän organisaatioissaan on käytössä. Lisäksi tuotetaan tietoa siitä, miten Valssia hyödynnetään osana laadun arviointia ja millaisia kokemuksia sen käyttö on tuottanut. Kyselyssä ylimmällä johdolla tarkoitettiin organisaatioiden johtavia viranhaltijoita tai johtoryhmän jäseniä, jotka vastaavat koko varhaiskasvatuspalveluiden strategisesta ja operatiivisesta ohjauksesta. Yksityisen palveluntuottajan kohdalla ylimmällä johdolla viitattiin joko ketjun keskitettyyn johtoon tai yksittäisen päiväkodin vastuuhenkilöön, joka usein on päiväkodin johtaja.

Ensimmäiseksi organisaation ylimmän johdon edustajilta tiedusteltiin, onko heillä käytössään jokin systemaattinen tapa suunnitella, toteuttaa, ylläpitää, arvioida ja kehittää toimintansa laatua. Kysymykseen vastasi yhteensä 582 johtajaa, joista valtaosa (89 %) ilmoitti organisaatiossaan olevan systemaattiset käytännöt. Pieni osa vastaajista (7 %) kertoi, ettei

systemaattista laadunhallinnan tapaa ole käytössä, ja loput (4 %) vastaajista ei osannut arvioida asiaa.

Taulukko 8. Systemaattiset laadunhallintamallit (n = 582)

Onko teillä käytössä jokin systemaattinen tapa suunnitella, toteuttaa, ylläpitää, arvioida ja kehittää toimintanne laatua?	n	%
Kyllä	516	89
Ei	41	7
Ei tietoa	25	4

Kunnallisen ja yksityisen varhaiskasvatuksen arviot olivat samansuuntaisia: sekä yksityisistä palveluntuottajista että kunnallisen varhaiskasvatuksen johdosta 89 prosenttia vastasi, että organisaatiossa on jokin systemaattinen laadunhallinnan toimintatapa. Toisaalta kymmenesosa yksityisistä palveluntuottajista vastasi, ettei heillä ole käytössään systemaattista mallia, kun taas kunnallisessa varhaiskasvatuksessa vastaava osuus oli hieman tätä pienempi (6 %).

Seuraavaksi johtajia pyydettiin kuvaamaan, millaisille rakenteille ja menetelmille heidän organisaationsa laadunhallinnan kokonaisuus perustuu. Kysymyksellä tarkasteltiin sitä, perustuuko laadunhallinta yhden selkeästi nimetyn mallin tai menetelmän käyttöön, useiden menetelmien yhdistelmään vai ennemminkin hajanaisiin ja satunnaisesti käytettyihin tapoihin. Lisäksi vastaajat saattoivat valita useita vaihtoehtoja, mikä mahdollisti erilaisten laadunhallinnan rakenteiden ja käytäntöjen rinnakkaisen tarkastelun.

Vastausten perusteella laadunhallinta rakentui usein monen menetelmän varaan (taulukko 8). Kaikista vastaajista vajaa puolet (43 %) ilmoitti, että organisaation laadunhallinnan kokonaisuus rakentui useasta nimettävissä olevasta arviointimallista, menetelmästä tai tavasta. Lisäksi noin viidennes (21 %) kertoi yhdistäneensä useita malleja ja menetelmiä omaksi kokonaisuudekseen. Vain pieni osa vastaajista (15 %) raportoi organisaationsa laadunhallinnan rakentuvan yhden selkeästi nimetyn mallin ympärille. Niin ikään vain pieni osa (14 %) ilmoitti organisaationsa tukeutuvan satunnaisiin menetelmiin ja käytäntöihin laatutyössään. Kunnallisten ja yksityisten palveluntuottajien vastauksissa oli eroja siinä, millaisille malleille heidän laadunhallintansa perustuu. Kunnallisissa organisaatioissa laadunhallinta perustui useammin usean nimettävissä olevan arviointimallin, menetelmän tai tavan ympärille rakennettuun kokonaisuuteen (kunnallinen 46 %, yksityinen 32 %). Yksityisissä organisaatioissa korostuivat useammin useista malleista yhdistetyt omat kokonaisuudet (yksityinen 29 %, kunnallinen 19 %) sekä satunnaiset menetelmät ja tavat (yksityinen 25 %, kunnallinen 11 %). Ryhmien välinen ero oli tilastollisesti merkitsevä ja efektikooltaan pienen ja keskisuuren välillä [1].

Taulukko 9. Laadunhallinnan kokonaisuudet, monivalinta (vastaajien määrä = 534, valintojen määrä = 574)

Mikä seuraavista kuvaa laadunhallintanne kokonaisuutta?	Vastaajat yhteensä n	Vastaajat yhteensä %	Kunnallinen n	Kunnallinen n %	Yksityinen n	Yksityinen n %
Usean nimettävissä olevan arviointimallin, -menetelmän tai -tavan ympärille	229	42,9	192	45,8*	37	32,2*
Usealle mallille, menetelmälle ja tavalle, jotka olemme yhdistäneet omaksi kokonaisuudeksi	112	21	79	18,9*	33	28,7*
Yhden nimettävissä olevan arviointimallin, -menetelmän tai -tavan ympärille	81	15,2	70	16,7	11	9,6
Satunnaisille menetelmille ja tavoille	74	14	45	10,7*	29	25,2*
Yhdistelmä eri vastauksia	38	7,1	33	8	5	4

* Taulukossa on merkitty ne solut, joissa ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä.

Johtajilta tiedusteltiin, millä tavoin Valssia käytetään heidän organisaatiossaan ja kuinka laajasti arviointiprosessin eri vaiheita on otettu käyttöön (taulukko 10). Vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon. Hieman yli puolet vastaajista (51 %) oli toteuttanut Valssilla kokonaisen arviointiprosessin, mukaan lukien tiedonkeruu. Hieman yli neljäsosa vastaajista (26 %) oli vasta tutustunut Valssiin, mutta ei ollut vielä käyttänyt sitä arviointiin. Reilu kymmenesosa vastaajista (14 %) käytti Valssia ainoastaan kansalliseen arviointiin osallistumiseen. On tosin hyvä huomata, että osa vastaajista oli valinnut tämän lisäksi myös muita vaihtoehtoja. Lisäksi reilu kymmenesosa vastaajista kertoi toteuttaneensa Valssilla kevyen arviointiprosessin (12 %) ja pieni osa oli hyödyntänyt Valssia tiedonkeruuseen ilman arvioinnin muita vaiheita (7 %).

Taulukko 10. Valssin hyödyntäminen laadun arvioinnissa, monivalinta (vastaajien määrä = 540, valintojen määrä = 615)

Miten hyödynnätte Valssia varhaiskasvatustoimintanne laadun arvioinnissa?	Vastaajat yhteensä n	Vastaajat yhteensä %	Kunnallinen n	Kunnallinen %	Yksityinen n	Yksityinen %
Olemme toteuttaneet Valssilla kokonaisenarviointiprosessin (sisältäen tiedonkeruun Valssilla)	277	51,3	264	62,1*	13	11,3*
Olemme tutustuneet Valssiin, mutta emme vielä ole toteuttaneet sillä arviointia	142	26,3	81	19,1*	61	53*
Käytämme Valssia vain kansalliseen arviointiin osallistumiseen	77	14,3	45	10,6*	32	27,8*
Olemme toteuttaneet Valssilla kevyen arviointiprosessin (ilman tiedonkeruuta Valssilla)	65	12	53	12,5	12	10,4
Olemme toteuttaneet Valssilla tiedonkeruun, mutta emme arviointiprosessin muita vaiheita	38	7	31	7,3	7	6,1
Jokin muu tapa	16	3	14	3,3	2	1,7

* Taulukossa on merkitty ne solut, joissa ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä.

Organisaatiotyypeittäin tarkasteltuna kunnallisella sektorilla oli yleisempää, että Valssilla oli toteutettu kokonainen arviointiprosessi (kunnallinen 62 %, yksityinen 11 %). Yksityisellä sektorilla useampi puolestaan vastasi organisaationsa vasta tutustuvan Valssiin (yksityinen 53 %, kunnallinen 19 %). Yksityisissä organisaatioissa useampi myös vastasi käyttävänsä Valssia

vain kansalliseen arviointiin (yksityinen 28 %, kunnallinen 11 %). Erot olivat tilastollisesti merkitseviä ja efektikoot vaihtelivat pienen, kohtalaisen ja suuren välillä [2].

1: $\chi^2(4, N = 534) = 26{,}35$, $p \leq 0{,}001$, Cramérin V = 0,22.

2: Vasta tutustunut Valssiin: χ^2 (1, N = 540) = 53,94, $p \leq 0{,}001$, Cramérin V = 0,32

Toteuttanut Valssin arviointiprosessin χ^2 (1, N = 540) = 93,54, $p \leq 0{,}001$, Cramérin V = 0,42

Käyttää Valssia vain kansalliseen arviointiin: χ^2 (1, N = 540) = 22,00 $p \leq 0{,}001$, Cramérin V = 0,20

5.3 Organisaatioiden hyödyntämät arviointimallit, -menetelmät ja -tavat

> *Luvun keskeiset tulokset:*
>
> - Organisaatioissa oli käytössä monipuolisia, varhaiskasvatukseen tarkoitettuja laadunhallinnan ja arvioinnin menetelmiä. Valssi-järjestelmä tai Karvin julkaisemat varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit olivat useimmin vastauksissa mainittu arviointimenetelmä.

Organisaation laadunhallintaa koskevia määrällisiä tarkasteluja täydennettiin ylimmälle johdolle esitetyllä avokysymyksellä, jossa vastaajia pyydettiin nimeämään käyttämänsä arviointimalli, -menetelmä tai -tapa. Avovastausten (n = 391) analyysi osoitti, että kysymykseen olivat vastanneet varhaiskasvatuksen ylimmän johdon ohella päiväkotien johtajat ja varajohtajat. Tämä oli loogista erityisesti silloin, kun vastaajan taustaorganisaationa oli yksityinen päiväkoti. Lisäksi kysymykseen oli vastannut myös joitakin kunnallisten organisaatioiden päiväkodin johtajia. Kaikki vastaukset päätettiin sisällyttää analyysiin, koska aiempien arviointien (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; Siippainen ym., 2021) perusteella tiedetään, että varhaiskasvatuksen organisaatiorakenteet ja nimikkeet eroavat paikallisesti.

Avovastausaineiston tarkastelu osoitti, että vastaajat kuvasivat erilaisia arviointimalleja ja -menetelmiä omasta työtehtävästään ja positiostaan käsin. Näin ollen vastauksissa toistuivat sellaiset menetelmät ja tavat, joita hyödynnettiin varhaiskasvatusorganisaatioiden kolmella eri tasolla. Osa menetelmistä oli koko organisaation läpäisevässä käytössä (kuten kunnissa tai isoissa yksityisissä ketjuissa), osa kohdistui päiväkotitasoisen toiminnan arviointiin ja osa lapsiryhmätasolle.

Taulukko 11. Ylimmän johdon vastaukset organisaationsa käyttämistä arviointimaleista, -menetelmistä tai -tavoista (n = 391)

Taso	Menetelmät	Mainintojen määrä
Toimijataso	Valssi ja/ tai varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit	242
	Ohjaavat suunnitelmat ja arviointimenetelmät	132
	Asiakastyytyväisyyskyselyt	112
	Henkilöstökyselyt ja kehityskeskustelut	72
	Kehittävä palaute -tutkimusmenetelmä	27
	Julkishallinnon mallit ja viitekehykset	11
Päiväkotitaso	Toimipaikkatasoinen suunnittelu ja arviointi	137
Lapsiryhmätaso	Lapsiryhmätasoinen suunnittelu ja arviointi	143
	Lapsille suunnatut menetelmät ja työkalut	33

Varhaiskasvatusorganisaation läpäisevät arviointimenetelmät ja toimintaa ohjaavat suunnitelmat muodostivat aineiston perusteella monimenetelmäisen ja -tasoisen laadunhallinnan kokonaisuuden. Valssi-järjestelmä tai Karvin julkaisemat varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit olivat useimmin vastauksissa mainittuja arviointimenetelmä. Vastauksista ilmeni, että Valssi-arviointia täydennettiin useissa organisaatioissa esimerkiksi erilaisilla kyselyillä, auditoinneilla sekä paikallisesti kehitetyillä menetelmillä.

> *Meillä on Valssin käyttöön tehty systemaattinen suunnitelma. Lisäksi aiomme ottaa vertaisauditoinnin osaksi laadunhallintaa ja mahdollisimman usein pyrimme sitomaan sen samaan aihepiiriin Valssin arviointiprosessin kanssa. (Pedagoginen asiantuntija)*
>
> *Hyödynnämme Valssia säännöllisesti vuosittain, päiväkodit laativat vuosisuunnitelmat ja tekevät niiden arvioinnin vuosittain, kunnassa laaditaan vuosittain laaturaportti, joka esitellään myös poliittisille päättäjille lautakunnassa. Yksityiset palveluntuottajat toimittavat vuosittain toimintakausi-ilmoitukset ja vuosittain tehdään myös valvontakäynnit yksityisiin päiväkoteihin ja yksityisille perhepäivähoitajille ja niiden yhteydessä arvioidaan laatutekijöitä sekä määritellään kehittämiskohteita seuraavalle toimintavuodelle.*

Kansallisesti kehitettyjen menetelmien lisäksi useat vastaajat nimesivät laadunhallintaansa kuuluvan paikallisia suunnitelmia ja arviointimenetelmiä. Menetelminä mainittiin esimerkiksi erilaiset toimintaa ohjaavat suunnitelmat, kuten kuntastrategiat, varhaiskasvatussuunnitelmat, johtamisen suunnitelmat ja riskienhallintasuunnitelmat. Jotkut vastaajat nimesivät arviointimenetelmäksi esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmät ja niiden tuottaman tiedon sekä johdon palavereissa toteutettavan arvioinnin. Osa vastaajista kuvasi, että heidän organisaatiossaan oli laadittu laadunhallinnan käsikirjoja, joilla arviointia jäsennettiin.

> *Lukuvuosi- ja toimintasuunnitelmat arvioidaan hallinnon asiantuntijoiden toimesta, tietyt osiot painottuen ja palautetta annetaan yksiköihin kehittämismielessä. Kehittämistyö pohjautuu aina kaupunkistrategiaan ja sivistyksen toimialan kehittämisen kärkiin ja asetettuihin tavoitteisiin. (Varhaiskasvatusjohtaja tai vastaava)*
>
> *[Kunnan nimi] varhaiskasvatuksen laatukäsikirja, avoimessa varhaiskasvatuksessa lisäksi hyvinvointialueelta tulevat toiminnan arvioinnin mallit (osittain ohjautuvat myös "normi" varhaiskasvatukseen), Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman sisältämät arvioinnin välineet. (Varhaiskasvatuksen asiantuntija)*

Keskeinen osa laadunhallinnan tiedontuotannon kokonaisuutta on monipuolisen palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen (Karvi, 2023). Avovastausten perusteella palautetietoa kerätään useimmissa organisaatioissa huoltajille ja henkilöstölle suunnatuilla kyselyillä. Yleisimmin käytössä olivat asiakastyytyväisyys- ja asiakaskokemuskyselyt huoltajille sekä henkilöstön työhyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyt. Henkilöstökyselyitä täydennettiin vastausten perusteella itsearvioinneilla, kehityskeskusteluilla ja muilla palautteenkeruun menetelmillä.

> *Joka toinen vuosi toteutettava huoltajille suunnattu koko kaupungin varhaiskasvatuspalveluihin liittyvä arviointi. Joka toinen vuosi yksikkökohtaisesti toteutettava huoltajille suunnattu arviointi. Työhyvinvointikyselyt. (Varhaiskasvatuksen asiantuntija)*
>
> *Meillä on käytössä joka toinen vuosi toteutettava kunnan laadunarviointikysely, joka on suunnattu henkilöstölle, huoltajille, perheille ja yhteistyötahoille. (Varhaiskasvatusjohtaja tai vastaava)*

Julkishallinnon tarpeisiin kehitettyjä laadunhallinnan menetelmiä, kuten CAF- ja EFQM-viitekehyksiä, tuloskortteja tai muita vastaavia mainittiin vain harvoissa vastauksissa. Tarkemmat tarkastelut osoittivat, että edellä mainitut viitekehykset painottuivat vain muutamiin kuntiin tai organisaatioihin. Muista toimijatasoisista ja erityisesti varhaiskasvatukseen kehitetyistä arviointimenetelmistä eniten mainintoja sai Kehittävän palautteen tutkimusmenetelmä.

Toimipaikkatasolla laatutyötä toteutettiin vastausten perusteella esimerkiksi päiväkotien toiminta- ja pedagogisten suunnitelmien avulla. Vastaajat kuvasivat laatutyön menetelmiksi muun muassa vuosisuunnitelmien arvioinnin, toiminta- ja kehittämissuunnitelmien tarkastelun sekä tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen ja tukeen liittyvien suunnitelmien arvioinnin. Lisäksi laatutyötä toteutettiin arjen palavereissa ja kehittämis- ja arviointipäivillä.

> *Utvärdering av den årliga verksamhetsplanen. Utvärdering av gruppens pedagogiska plan. Utvärdering av barnets plan. (Varhaiskasvatusjohtaja tai vastaava)*
>
> *Pedagogisen toiminnan arviointi 3 kertaa vuodessa. Asiakaspalaute kyselyt. Henkilöstö kyselyt. Vasujen arvioinnit. Ryhmän toimintasuunnitelma ja sen arviointi. (Yksityisen päiväkodin johtaja)*
>
> *Ryhmävasun laatiminen ja jatkuva reflektointi tiimipalavereissa. Nyt käyttöön otettu Valssi ja ensimmäinen laadunhallinta-arviointi tehty sillä. (Varhaiskasvatusjohtaja tai vastaava)*

Ryhmätasolla tarkasteltuna mainitut arviointimenetelmät olivat arjen pedagogiseen toimintaan kytkeytyviä, kuten yllä olevista aineistolainauksista havaitaan. Esimerkiksi lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi, tiimien pedagogiset palaverit sekä erilaiset arjen toimintojen, kuten ruoka- ja liikuntakasvatuksen arvioinnit tai leikin havainnoinnit, mainittiin arjen laatutyön tai arvioinnin menetelminä. Vastausten perusteella arviointitietoa lapsiryhmien toiminnasta tuotettiin lisäksi itsearvioinnin, pedagogisen dokumentoinnin ja tiimiarviointien avulla. Lapsitason arviointia toteutettiin vastaajien mukaan arvioimalla lasten taitoja ja keräämällä heiltä palautetta. Mainittuja menetelmiä olivat esimerkiksi Funa Junior, Niilo Mäki -instituutin työkalut, lapsen toleranssiympyrä, lasten kokoukset sekä Mitä pidät päiväkodista? -peli.

Yhteenvetona voidaan todeta, että varhaiskasvatusorganisaatioissa käytettiin monipuolisesti erilaisia arviointimenetelmiä. Käytössä oli sekä kansallisesti yhtenäisiä että paikallisesti kehitettyjä arviointikäytäntöjä, joita hyödynnettiin organisaatioiden omien tarpeiden mukaisesti kaikilla tasoilla.

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 ammatillista 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 yksikkötasojen laatualueet, systemaattinen laadun arviointi (aiemmin olleet arviointikortit jääneet valssiarvioinnin 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 asiakastyytyväisyyskysely, 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.

5.5 Laadunhallintaan vaikuttavat tulevaisuuden muutostarpeet

Ylempään johtoon kuuluvia pyydettiin kertomaan, mitkä ovat heidän mielestään varhaiskasvatusta koskevia muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan varhaiskasvatuksen laadunhallintaan (n = 320). Vastauksissa mainittiin muutoksia, jotka vaikuttavat varhaiskasvatuksen rakenteisiin (järjestämisen puitteet, resurssit ja velvoitteet) ja toisaalta sisältöihin (arjen toiminta, osaaminen, odotukset). Sama vastaus sisälsi usein mainintoja monesta eri teemasta.

Taulukko 13. Ylimmän johdon vastaukset varhaiskasvatusta koskevista muutoksista (n = 320)

Teemat	Mainintojen määrä
Henkilöstörakenteen muutokset	91
Muutokset varhaiskasvatuksen paikalliseen suunnitteluun	47
Muutokset lapselle annettavaan tukeen	50
Muutokset varhaiskasvatukseen käytettävissä oleviin resursseihin	45
Muut lainsäädäntöön ja velvoitteisiin liittyvät muutokset	42
Osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön saatavuus	57
Lasten ja perheiden kasvavat tarpeet	40

Usein mainittuja rakenteellisia muutoksia olivat vuonna 2030 voimaan astuvat henkilöstörakenteen muutokset ja niiden vaikutukset, paikallisen varhaiskasvatuksen

suunnitteluun liittyvät muutokset, varhaiskasvatuksessa annettavan tuen muutokset sekä resursointiin liittyvät muutokset.

Henkilöstörakenteen muutoksella viitattiin vuonna 2030 voimaan astuvaan lainsäädäntöön, jonka perusteella lapsiryhmissä tulee jatkossa olla suurempi osuus varhaiskasvatuksen opettajia ja sosionomeja ja päiväkodin johtajan kelpoisuusehtona on opettajan tai sosionomin tutkinnon lisäksi kasvatustieteen maisterin tutkinto. Vuoden 2030 henkilöstörakenteen muutosten voimaantulon etuna ja hyötynä kuvattiin sitä, kuinka korkeakoulutettujen osuus lapsiryhmissä tulee vahvistamaan varhaiskasvatuksen laatua sekä laadunhallintaan liittyvää osaamista ja ymmärrystä. Toisaalta haasteena ja huolena nähtiin se, kuinka muutoksiin ja kelpoisuusvaatimuksiin pystytään vastaamaan:

> *Henkilöstörakenteen muutos vaikuttaa toivottavasti positiivisesti: korkeammin koulutettu henkilöstö lisää laatua ja laatuosaamista. (Kunnallisen päiväkodin varajohtaja)*
>
> *2030 henkilöstörakenteen muutos voi parhaimmillaan lisätä laatua, mutta vakan veto- ja pitovoima on heikkoa. Uhkana on asiantuntijuuden heikkeneminen, varhaiskasvatuksessa on suuri pula koulutetusta henkilöstöstä. (Kunnallisen päiväkodin johtaja)*

Henkilöstörakenteen muutokset oli yleisin vastauksissa mainittu aihe, mutta kaikki eivät ottaneet kantaa siihen, oliko muutos heidän mielestään myönteinen vai kielteinen. Kokonaisuudessaan kyseessä nähtiin kuitenkin olevan suuri muutos ja uusi laatutavoite, jolla on merkittävä vaikutus varhaiskasvatuksen laadunhallintaan.

Toinen useasti mainittu teema oli **muutokset varhaiskasvatuksen paikalliseen suunnitteluun**. Jatkossa järjestäjät eivät enää ole velvoitettuja laatimaan paikallisia varhaiskasvatussuunnitelmia ja kunnat ja yksityiset palveluntuottajat voivat itse päättää, miten paikallista suunnittelua toteutetaan. Moni näki, että paikallisen vasun laatimisen velvoitteen poistuminen edellyttää jatkossa kunnilta sellaisten uudenlaisten rakenteiden luomista, joilla varmistetaan varhaiskasvatuksen yhtenäinen suunnittelu ja laatu. Osa toisaalta kuvasi velvoitteen poistumista kevennyksenä, joka mahdollistaa joustavammat tavat suunnitella varhaiskasvatusta paikallisesti. Osa mainitsi vastauksessaan, kuinka kunnassa aiotaan joka tapauksessa jatkaa suunnitelman laatimista:

> *Paikallisten varhaiskasvatus- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien laatiminen ei ole enää lakisääteistä. Meidän tulee jatkossa panostaa sisäiseen sitoutumiseen ja vapaaehtoiseen laadun varmistamiseen. (Yksityisen päiväkodin johtaja)*
>
> *Paikallisten varhaiskasvatussuunnitelman laadintavelvoitteen poistuminen vaikuttaisi suuresti laadunhallintaan, mutta koska koemme sen niin merkittäväksi, niin olemme päättäneet lakimuutoksesta huolimatta laatia edelleen oman paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman. (Kunnallinen varhaiskasvatuksen erityisasiantuntija)*

Myös **varhaiskasvatuksessa, esiopetuksessa ja perusopetuksessa annettavaan tukeen** kohdistuneisiin muutoksiin viitattiin monissa vastauksissa. Varhaiskasvatuksessa astui voimaan vuonna 2022 kolmiportaisen tuen malli, kun taas perusopetuksesta ja esiopetuksesta

kolmiportainen tuki poistui vuonna 2025. Eri tukimallien yhteensovittaminen edellyttää lähitulevaisuudessa järjestäjien mukaan työtä ja laadunhallinnan rakenteiden uudelleentarkastelua. Moni myös pohti sitä, tuleeko varhaiskasvatuksen tuen lainsäädäntö lähivuosina jälleen uudistumaan yhtenäiseksi perusopetuksen lainsäädännön kanssa:

> *Muutokset esiopetuksen tuenrakenteissa ovat tuoneet uudenoppimista jo nyt ja vaikuttavat opettajien sekä johtajien pedagogisen kirjaamisen perehdyttämisen tarpeeseen. Tässä nivelvaiheessa ennen varhaiskasvatuksen tuenrakenteiden siirtymää ja siirtymän jälkeenkin tarvitaan opettajilta ja johtajilta joustoa muutenkin muuttavan arjen keskeltä. (Yksityisen päiväkodin varajohtaja)*

Edellä mainittujen lisäksi vastaajat nostivat esiin **muita lainsäädäntöön ja velvoitteisiin liittyviä muutoksia,** joilla on vaikutusta laadunhallintaan. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi kansallisten opetussuunnitelmien ja järjestämiseen liittyvien velvoitteiden päivittymistä, varhaiskasvatustietojen tallentamiseen liittyvien vaatimuksien tarkentumista tai palvelusetelilain uudistumista. Vastaajat myös huomauttivat, että muutokset muihin lakeihin esimerkiksi perusopetuksessa tai sote-palveluissa vaikuttavat usein myös varhaiskasvatuksen järjestämiseen.

Varhaiskasvatuksen resursointiin liittyvät muutokset tulevat vastaajien mielestä väistämättä vaikuttamaan laadunhallintaankin. Useampi vastaaja toi esiin, kuinka kuntien heikkenevä talous kohdistuu myös varhaiskasvatuksen resurssien vähentämiseen ja lakisääteisten palveluiden priorisointiin. Kuntien vähenevät lapsimäärät vaikuttavat väistämättä lisäksi palvelutarpeen, henkilöstömäärän ja varhaiskasvatuksesta saatavien asiakasmaksujen pienenemiseen. Koska lakisääteinen palvelu tulee kuitenkin edelleen järjestää, voivat pienenevät resurssit kunnissa tarkoittaa esimerkiksi tiukentuvia sijaiskäytäntöjä, lapsiryhmien käyttöasteiden tarkempaa seurantaa tai tuen resurssoinnin tehostamista:

> *Kunnassa meneillään olevat säästötoimenpiteet vaikuttavat esim. sijaismäärärahoihin. (Kunnallinen päiväkodin johtaja)*
>
> *Toivon, että talouden tiukkeneminen ei johda päiväkotien varhaiskasvatuksen laadun heikkenemiseen esim. henkilöstöön kohdistuvien säästöjen vuoksi. Yhä pienempien lasten aloitus päiväkodeissa on huomioitava resursseissa. (Varhaiskasvatuksen aluejohtaja)*

Varhaiskasvatuksen järjestämisen rakenteisiin liittyvien muutosten lisäksi moni vastaaja toi esiin **varhaiskasvatuksen toteuttamiseen liittyviä muutoksia**, jotka vaikuttavat siihen, miten laadunhallintaa suunnitellaan ja toteutetaan. Moni oli huolissaan siitä, miten osaavan ja motivoituneen henkilöstön saatavuus varmistetaan lapsiryhmissä, ja millaisia vaikutuksia tällä tulee olemaan järjestämiselle. Toinen toimintaan vaikuttava muutos oli lapsien kasvavat ja erilaiset tarpeet. Tukea tarvitsevien lasten määrän arvioitiin kasvavan varhaiskasvatuksessa, samoin pienempien lasten ja eri kulttuuritaustoista tulevien lasten määrän. Lisäksi moni näki, että perheiden odotukset, tarve tuelle ja vaihtelevat tarpeet hoidolle varhaiskasvatuksessa tulevat kasvamaan, mikä vaikuttaa varhaiskasvatuksen järjestämiseen.

> *Mielestäni osaavan ja koulutetun henkilöstön saanti voi haastaa laadunhallintaa. Laadun keskiössä ovat lapsilähtöiset pedagogiset ratkaisut, joita toteutetaan tiimeissä paikallisen vasun mukaisesti ja yksikön johdon tuella. Jos henkilöstön osaamisessa on jo lähtökohtaisesti puutteita, laadunhallinnan eteen on tehtävä kaksin verroin työtä. Henkilöstön vaihtuvuus on myös laadun näkökulmasta haaste. (Varhaiskasvatusjohtaja)*

Yhteenvetona voidaan esittää, että vastaajien näkemykset tulevista muutoksista olivat moninaisia ja koskivat varhaiskasvatuksen järjestämisen rakenteita, kuten kelpoisuusvaatimuksia, paikallisen suunnittelun muutoksia ja taloudellisia reunaehtoja, sekä arjen toimintaan liittyviä tekijöitä, esimerkiksi henkilöstön saatavuuden varmistamista ja lasten tuen tarpeiden kasvamista. Vastaajien mukaan näillä kaikilla muutoksilla arvioitiin olevan huomattavia vaikutuksia myös laadunhallinnan rakenteisiin, tavoitteisiin ja toteutukseen.

6 Laadunhallinnan eri osa-alueiden toteutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan, miten laadunhallinnan eri osa-alueet toteutuvat varhaiskasvatusorganisaatioissa. Tulokset esitellään teemoittain sekä johdon ja henkilöstön vastauksia vuorotellen. Jokaisen alaluvun alussa esitetään koonti luvun keskeisistä tuloksista.

Määrällisiä vastauksia täydennetään johtaja- ja henkilöstökyselyyn vastanneiden avovastauksilla. Kyselyssä ylimpää johtoa, asiantuntijoita ja päiväkodin johtajia (eli johtajakyselyyn vastanneita) pyydettiin tarkentamaan organisaationsa laadunhallinnan vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Henkilöstöltä puolestaan kysyttiin, mikä päiväkodin arjessa toimii ja tukee toiminnan kehittämistä ja mitkä tekijät sitä haastavat. Avovastausaineistojen perusteella laadunhallintaa sekä arjen toimintaa tukevat ja haastavat tekijät olivat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Avovastausten analyysiluokat on kuvattu raportin liitteissä 1, 2 ja 3. Taustamuuttujiin pohjautuvat tarkastelut ja ryhmien väliset erot on raportoitu erikseen luvussa 6.8.

6.1 Varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet

Luvun keskeiset tulokset:

Johto piti toiminnan tavoitteita selkeinä ja niiden arviointia pääosin toimivana

- Valtaosa johtajakyselyyn vastanneista (92 %) arvioi, että varhaiskasvatukselle on asetettu yhteiset tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa organisaatio- ja päiväkotitasolla hyvin.
- Enemmistö johtajakyselyyn vastanneista (77–80 %) oli sitä mieltä, että tavoitteiden säännöllinen arviointi toteutuu hyvin ja toiminnan kehittäminen on harkittua.

Henkilöstön mukaan yhteinen arvo- ja tavoitekeskustelu toteutui hyvin

- Suurin osa (82 %) henkilöstöstä arvioi, että arvoista ja tavoitteista keskustellaan heidän päiväkodissaan hyvin.
- Enemmistö henkilöstöstä (72–79 %) vastasi voivansa vaikuttaa tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyyn, arviointiin ja päivittämiseen.

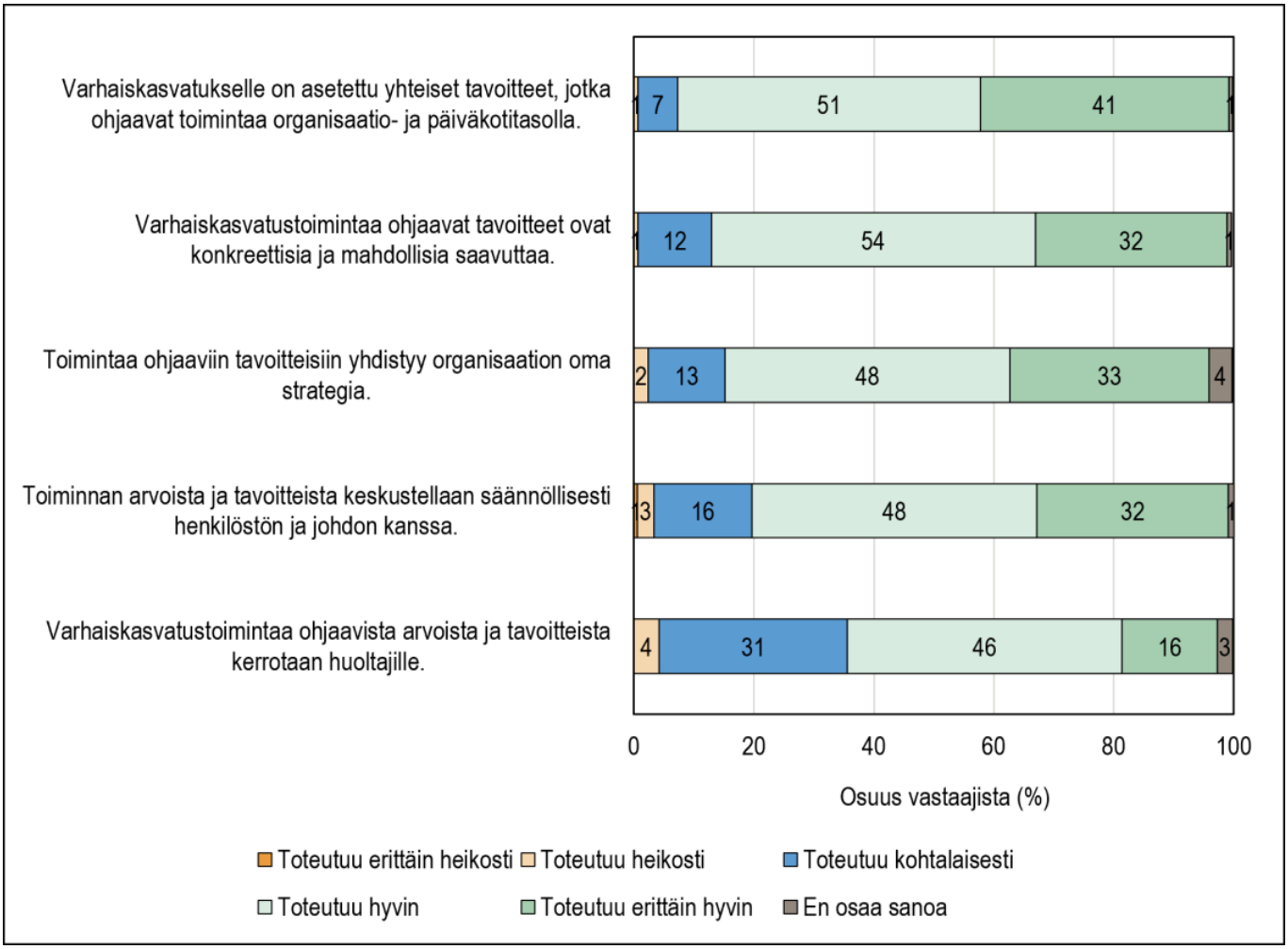
Huomiota olisi hyvä kiinnittää osallistumisen rakenteisiin ja kehittämisvauhtiin

- Noin kolmasosa (31 %) johtajakyselyyn vastanneista arvioi, että yhteiset toimintamallit henkilöstön osallistumiselle tavoitteiden arviointiin toteutuvat kohtalaisesti tai heikommin.

- Johdosta 35 % ja henkilöstöstä 26 % arvioi, että huoltajille tiedottaminen toteutuu enintään kohtalaisesti.
- Laadullinen aineisto antaa aihetta tarkastella kehittämistyön suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Vastaajilta tiedusteltiin heidän organisaationsa toiminnalle asetettujen tavoitteiden laadinta- ja päivitysprosesseista. Kuntien ja yksityisten päiväkotien johto arvioi varhaiskasvatustoimintaa ohjaavia tavoitteita ja niiden asetantaa varsin myönteisesti. Valtaosa johtajakyselyyn vastanneista (yhteensä 92 %) arvioi, että varhaiskasvatukselle on asetettu yhteiset tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa organisaatio- ja päiväkotitasolla hyvin. Vain pieni osa arvioi toteutumisen olevan korkeintaan kohtalaista (7 %). (kuvio 1). Myös tavoitteiden konkreettisuus ja saavutettavuus nähtiin vahvuutena (86 % johdosta). Organisaation strategian kytkeytyminen tavoitteisiin toteutui suurimman osan (81 %) mukaan hyvin.

Toiminnan arvoista ja tavoitteista on tärkeää käydä säännöllistä keskustelua. Johtajakyselyyn vastanneista useimmat (80 %) arvioivat säännöllisten tavoite- ja arvokeskustelujen henkilöstön kanssa toteutuvan hyvin (kuvio 1). Viidesosa arvioi keskustelujen toteutuvan enintään kohtalaisesti. Johdon vastaukset huoltajien tiedottamisesta olivat hieman vahvemmin jakautuneita. Johdosta noin 60 prosenttia arvioi, että varhaiskasvatustoimintaa ohjaavista arvoista ja tavoitteista kertominen huoltajille toteutui hyvin. Toisaalta reilu kolmannes (35 %) näki huoltajien tiedottamisen toteutuvan enintään kohtalaisesti.



Kuvio 1. Johdon arviot tavoitteiden laadinta- ja päivitysprosesseista (n = 850)

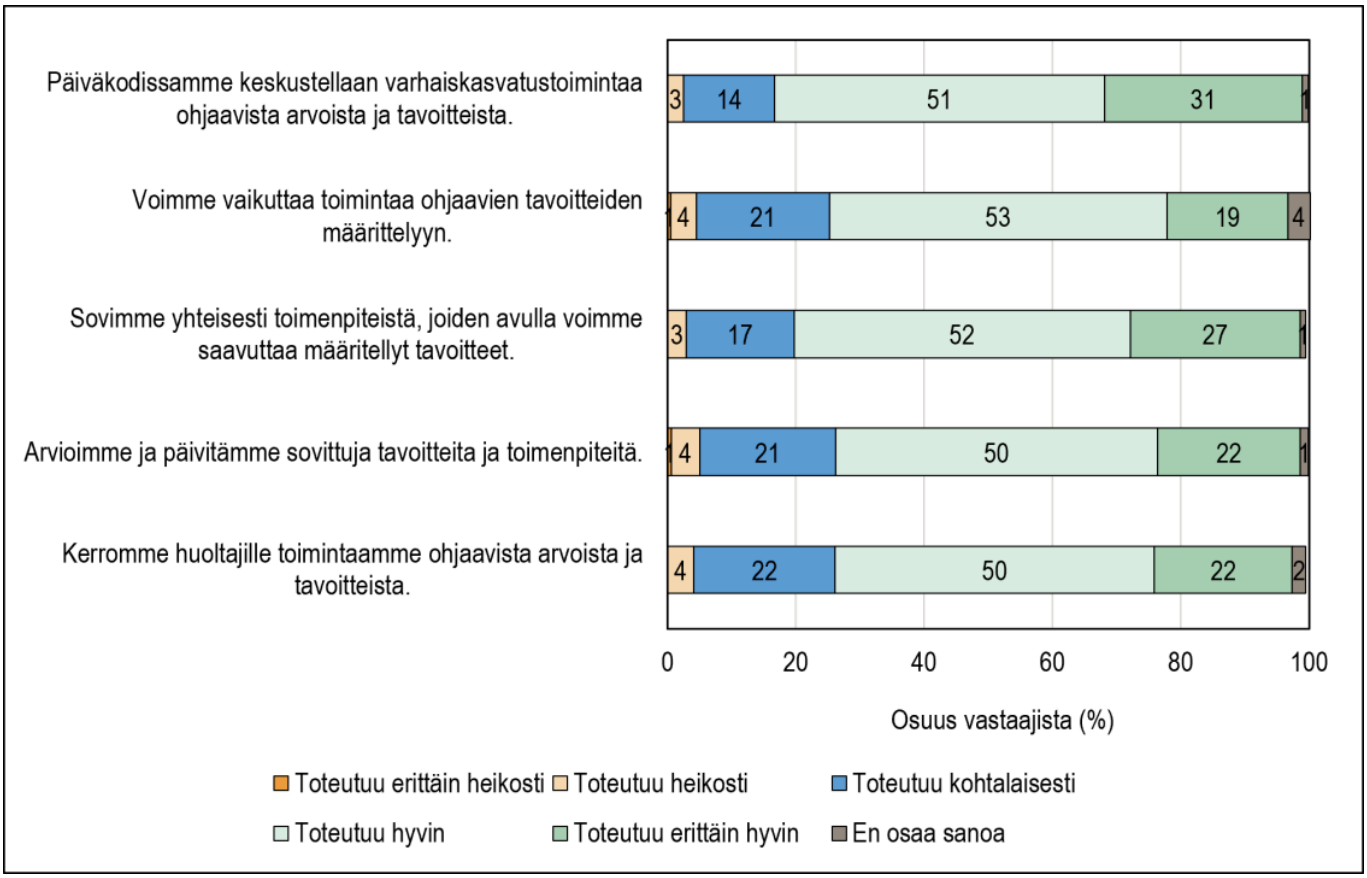
Johdon avovastaukset laadunhallinnan vahvuuksista ja kehittämiskohteista (liitteet 1 ja 2) konkretisoivat yhteisten tavoitteiden merkitystä. Vastausten perusteella toimivaa laadunhallintaa edistivät selkeät ja konkreettiset tavoitteet, jotka pysyivät riittävän pitkään samoina ja loivat edellytykset pitkäjänteiselle kehittämiselle, kuten eräs vastaaja kuvaa:

> *Tavoitteet ovat viime aikoina olleet melko pysyviä, ei joka vuosi vaihtuvia. Tämä mahdollistaa asioihin syventymisen. (Kunnallisen päiväkodin johtaja)*

Avovastauksissa johtajakyselyyn vastanneet toivat esiin yhteisten tavoitteiden laatimisen tärkeyden. Aineiston perusteella havaittiin, että mikäli tavoitteet laadittiin yhdessä henkilöstön kanssa, se lisäsi johdon mukaan sitoutumista ja vahvisti yhteistä ymmärrystä toiminnan suunnasta. Vastauksissa tavoitteiden siirtymistä käytäntöön kuvattiin esimerkiksi siten, että yhteiset linjaukset näkyivät yksiköiden ja ryhmien arkisessa toiminnassa, vastuut olivat selkeitä ja tavoitteita seurattiin säännöllisesti erilaisissa suunnittelu- ja arviointikäytännöissä.

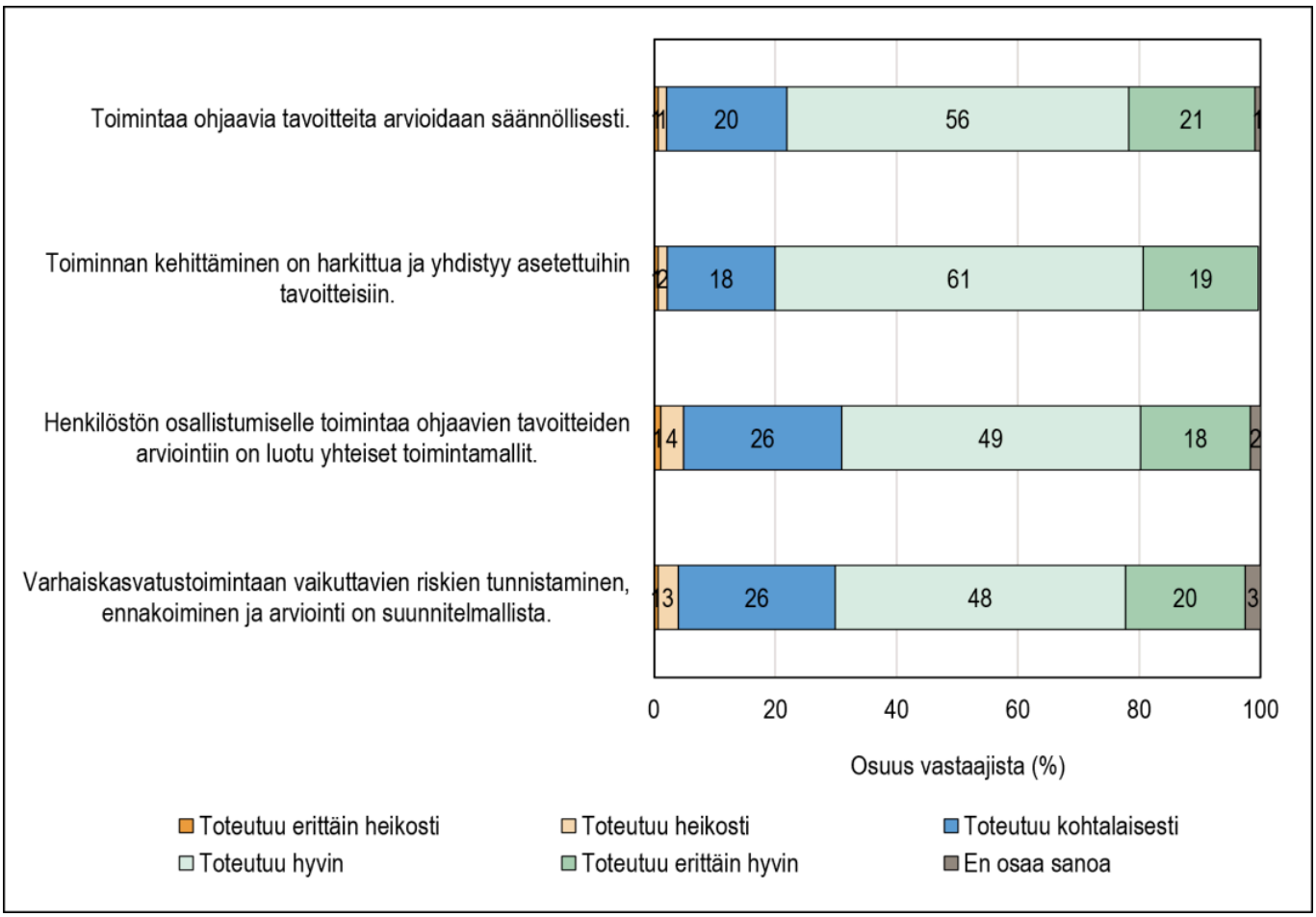
> *Tavoitteet on laadittu riittävän konkreettisesti ja arviointi on säännöllistä. Toimivat asiakirjat laatutyön seurantaan ja auditointikäynnit tuovat kehittämiskohteet myös henkilöstön tietoisuuteen. Henkilöstö otetaan mukaan kehittämään uusia kehittämistoimia ja hyödynnetään heidän ammattiosaamistaan. (Varhaiskasvatusjohtaja)*
>
> *Meillä on hyvä malli siihen, miten strategiatavoitteet siirtyvät konkreettisiksi tavoitteiksi yksiköihin ja siitä ryhmiin. Olemme myös luoneet mallin (Karvin perusteisiin ja suosituksiin perustuva), jonka avulla yksiköt arvioivat omaa toimintaansa ja asettavat toimintakaudelle tavoitteita ja toimenpiteitä. Näihin on sisällytetty myös yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat sekä kiusaamisen ehkäisyn suunnitelmat. (Pedagoginen asiantuntija)*

Kuten johto myös suurin osa henkilöstön edustajista (82 %) arvioi, että keskustelu varhaiskasvatustoimintaa ohjaavista arvoista ja tavoitteista toteutui heidän päiväkodissaan hyvin (kuvio 2). Enemmistö (72–79 %) henkilöstöön kuuluvista oli sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa toimintaa ohjaavien tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyyn, arviointiin ja päivittämiseen. Toisaalta osa (20–26 %) henkilöstöstä vastasi, että edellä mainitut toteutuivat heidän päiväkodissaan kohtalaisesti tai heikosti. Samaten henkilöstöstä 26 % oli sitä mieltä, että toimintaa ohjaavista arvoista ja tavoitteista kertominen huoltajille toteutui korkeintaan kohtalaisesti.



Kuvio 2. Henkilöstön arviot tavoitteiden laadinta- ja päivitysprosesseista (n = 6731)

Toiminnan tavoitteita ja niiden hyödyllisyyttä tulisi arvioida sovituin väliajoin (kuvio 3). Enemmistö (77–80 %) johtajakyselyyn vastanneista arvioi, että toimintaa ohjaavien tavoitteiden säännöllinen arviointi toteutui hyvin, ja toiminnan kehittäminen on harkittua. Toisaalta vajaa kolmasosa (31 %) oli sitä mieltä, että yhteiset toimintamallit henkilöstön osallistumiselle tavoitteiden arviointiin toteutuvat kohtalaisesti tai heikommin. Vajaa kolmasosa (30 %) oli myös sitä mieltä, että riskien suunnitelmallinen tunnistaminen, ennakointi ja arviointi toteutuvat korkeintaan kohtalaisesti.



Kuvio 3. Johdon arviot tavoitteiden arvioinnin ja kehittämisen prosesseista (n = 850)

Avovastausaineiston perusteella eniten kehitettävää johdon mukaan olisi siinä, mihin laatutyössä tulisi keskittyä. Toisinaan kehittämisvauhtia kuvattiin vastauksissa liian nopeaksi, eivätkä uudet käytännöt ehtineet juurtua ennen seuraavien tavoitteiden asettamista. Vastausten perusteella johto kaipasi entistä selkeämpiä ja pidempikestoisia linjauksia erityisesti pedagogiikan arviointiin, strategisten tavoitteiden jalkauttamiseen sekä arviointitulosten systemaattiseen seurantaan. Osa johtajista esitti ratkaisuksi esimerkiksi kehittämistyön rajaamista ja keskittymistä muutamiin kokonaisuuksiin kerrallaan:

> *Lisää priorisointia, konkretiaa ja asioiden pilkkomista tavoitteissa, suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa, asioiden loppuun saattamista, muutosvalmiutta. (Kunnallisen päiväkodin johtaja)*
>
> *Suunnitelmallisuutta ja pidemmän aikavälin näkemystä toivoisin enemmän. Innostumme herkästi kehittämisestä. Kehittäminen tulisi suunnitella niin että se on konkreettista ja tukee perustyötä. Kehittämistyölle tulisi antaa tilaa ja aikaa ennen kuin mietitään seuraavaa kehittämiskohdetta. (Varhaiskasvatuksen aluejohtaja tai vastaava)*

Yhteenvetona voidaan todeta, että johto ja henkilöstö arvioivat varhaiskasvatuksen tavoitteiden laadinta- ja päivitysprosesseja myönteisesti. Tavoitteiden yhteinen arviointi ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet arvo- ja tavoitekeskusteluissa toteutuivat pääosin hyvin. Kehittämistarpeet liittyvät ennen kaikkea osallistumisen rakenteiden vahvistamiseen, kuten huoltajille tiedottamisen johdonmukaistamiseen sekä tavoitteiden pitkäjänteisen, suunnitelmallisen toteuttamisen varmistamiseen. Avovastauksissa moni johdon kyselyyn vastannut painotti tavoitteiden rajaamisen merkitystä ja keskittymistä muutamiin kokonaisuuksiin kerrallaan, jotta työ etenee hallitusti ja pysyy fokusoituna.

6.2 Laatutyön johtaminen ja vastuiden jakaminen

Luvun keskeiset tulokset:

Laatutyön toimintamallit ovat pääosin selkeitä, mutta vastuunjaon toimivuuden arviointia tulisi tarkastella

- Johdosta 69 prosenttia oli sitä mieltä, että laatutyön johtamiseen liittyvät vastuut on määritelty ja kuvattu hyvin yhteisissä asiakirjoissa.
- Iso osa (73–75 %) johdosta vastasi, että laatutyön edistämiseksi on käytössä vakiintuneita yhteisiä toimintamalleja.
- Henkilöstöstä 71 % arvioi johdon vastaavan toiminnan kehittämisestä hyvin ja saavansa johdolta tukea toiminnan kehittämiseen. Kuitenkin noin neljäsosa (26 %) henkilöstöstä katsoo, että johdon vastuu ja tuki toteutuvat korkeintaan kohtalaisesti.
- Kolmasosa (33 %) henkilöstöstä arvioi, että toiminnan kehittämiseen liittyvien vastuiden jakaminen toteutuu korkeintaan kohtalaisesti.
- Alle puolet (44 %) johdosta ja asiantuntijoista oli sitä mieltä, että vastuunjaon toimivuuden säännöllinen arviointi toteutuu hyvin.

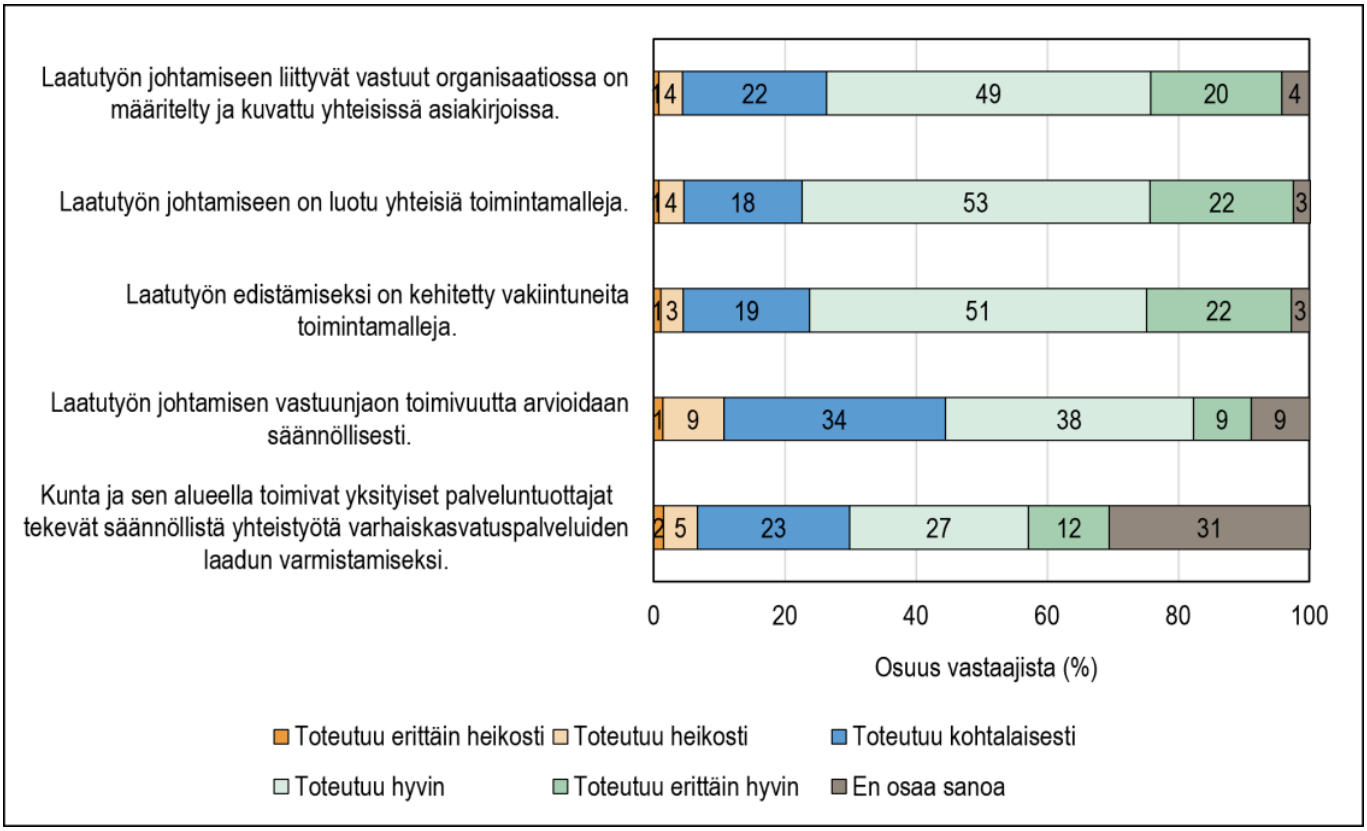
Henkilöstön arviot oman ryhmän toiminnasta myönteisiä

- Valtaosa (91 %) henkilöstöstä arvioi, että oman ryhmän toiminta on tavoitteellista ja suunnitelmallista.

- Iso osa (71 %) vastasi, että toiminnan kehittämiseen liittyvien vastuiden jakaminen omassa ryhmässä toteutuu hyvin.
- Henkilöstön avovastauksissa useimmin mainittu päiväkodin kehittämistyötä tukevia tekijöitä olivat arjen toimivat rakenteet sekä suunnitelmallisuus. Toisaalta kiireinen arki, ajan puute, resurssien niukkuus ja henkilöstön poissaolot nähtiin yleisimpänä kehittämistyötä haastavana tekijänä.

Toimivan laadunhallinnan tulisi olla johdettua, mutta myös yhteistä ja jaettua. Laatutyön viemistä osaksi arkea edistävät selkeä vastuunjako, pysyvät rakenteet sekä tehtävien ja vastuiden määrittely (Karvi, 2023).

Johtajakyselyyn vastanneet arvioivat laatutyön johtamiseen liittyvien tavoitteiden toteutuvan omassa organisaatiossaan pääsääntöisesti hyvin (kuvio 4). Vastaajista 69 prosenttia oli esimerkiksi sitä mieltä, että laatutyön johtamiseen liittyvät vastuut on määritelty ja kuvattu hyvin yhteisissä asiakirjoissa. Iso osa (73–75 %) raportoi, että laatutyön johtamiseksi ja edistämiseksi on kehitetty yhteisiä vakiintuneita toimintamalleja. Sen sijaan alle puolet (44 %) johtajakyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että vastuunjaon toimivuuden säännöllinen arviointi toteutuu hyvin. Noin kolmasosan (34 %) mielestä vastuunjaon säännöllinen arviointi toteutui kohtalaisesti, 10 prosentin mielestä heikosti. Johdon vastaukset kunnan ja yksityisten palveluntuottajien yhteistyöstä olivat jakautuneita. Noin kolmasosa vastaajista arvioi säännöllisen yhteistyön toteutuvan hyvin, kolmasosa korkeintaan kohtalaisesti ja kolmasosa ei osannut arvioida yhteistyön säännöllisyyttä.



Kuvio 4. Johdon arviot laatutyön johtamisesta ja vastuiden jakamisesta (n = 850)

Toimivien rakenteiden merkitys korostui johdon avovastausaineistossa. Vastaajien mukaan toiminnan rakenteet olivat monissa organisaatioissa ja yksiköissä selkeät, vakiintuneet ja hyvin ohjeistetut. Vastauksista ilmeni, että laatutyön tueksi oli laadittu yhteisiä vuosikelloja, suunnitelmapohjia ja prosessikuvauksia. Aineistosta välittyi kuva, että nämä rakenteet toivat varhaiskasvatuksen arviointiin ja kehittämiseen ennakoitavuutta, jatkuvuutta sekä yhdenmukaisuutta, kuten seuraavat aineistokatkelmat osoittavat:

> *Kunnassa oleva työryhmä (esihenkilöt, varajohtajat, kiertävät VEOT), joka esihenkilön ja koordinaattorin johdolla kokoontuu säännöllisesti arvioimaan ja kehittämään laatutyötä. Tällä varmistetaan, että yksikköjoryjen kautta tieto kulkee ylöspäin, mutta myös työ jalkautuu ruohonjuuritasolle. (Kunnallisen päiväkodin johtaja)*
>
> *Kaupungissamme on laadunhallintaan tehty suunnitelma (kehittämissuunnitelma) ja sovitut käytännöt. Sovitut käytännöt on kirjattu mm. varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen vuosikelloihin ja nämä ovat kaikille työntekijöille nähtävissä. Vastuuta laadunhallinnasta on jaettu eri toimijoille ja ne on kirjattu jokaisen tehtävänkuvaan (aluepäällikkö, pedagoginen asiantuntija, veo, vakaope). (Varhaiskasvatuksen pedagoginen asiantuntija)*

Vaikka laadunhallintaan liittyvät toimintamallit olivat vastausten perusteella pääosin selkeitä, toi osa vastaajista esiin, että laatutyöhön liittyvää vastuunjakoa ja erityisesti sen toimivuutta tulisi tarkastella säännöllisesti. Mikäli rakenteet olivat vakiintumattomia, se näkyi avovastausaineiston perusteella epäselvyytenä vastuunjaossa tai vaihtelevina käytäntöinä, niin kuin erään kaupungin varhaiskasvatuksen aluejohtaja kuvaa:

> *Laadunhallinta ja kehittäminen tulisi resursseissa vahvistaa ja vahvemmin osoittaa tiettyjen virkahenkilöiden vastuulle. "laatuasiantuntija" tai vastaava. Kaupunkitasoinen systemaattinen laatutyön kehittämisen suunnitelma käsittääkseni puuttuu. Rohkeutta yhä vahvemmin laatutyön kokonaiskehittämiseen. (Varhaiskasvatuksen aluejohtaja tai vastaava)*

Yhtenäisen vuosikellon ja selkeiden prosessikuvausten puuttuminen vaikeutti monien johtajien mukaan pitkäjänteistä kehittämistyötä. Aineiston perusteella havaittiin, että organisaatioilla oli toisinaan käytössä monta rinnakkaista laadunhallinnan mallia ja menetelmää. Tulos on yhtenäinen määrällisten arvioiden kanssa (ks. luku 5.2). Mikäli menetelmiä oli useita, päiväkodit joutuivat joidenkin vastaajien mukaan sovittamaan yhteen erilaisia ohjeistuksia tai lomakkeita. Monissa vastauksissa toivottiinkin selkeämpää laadunhallinnan kokonaisuutta, jossa tavoitteet, toimintatavat ja arviointiprosessit muodostavat eheän ja helposti seurattavan kokonaisuuden.

Johdon avovastausaineiston perusteella johtaminen ja pedagoginen tuki olivat keskeinen osa toimivaa laadunhallintaa. Laatutyön nähtiin onnistuvan silloin, kun johtajat tai esihenkilöt olivat aktiivisesti mukana toiminnan tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa, ja pedagogiset asiantuntijat tukivat osaltaan laatutyön prosessien toteuttamista. Vastauksista piirtyi kuva, että parhaimmillaan johtajuus oli monissa organisaatioissa jaettua ja vuorovaikutteista, mikä loi

edellytyksiä pedagogisesti johdonmukaiselle ja kehittämismyönteiselle toimintakulttuurille. Eräs vastaaja kirjoittaa tästä seuraavasti:

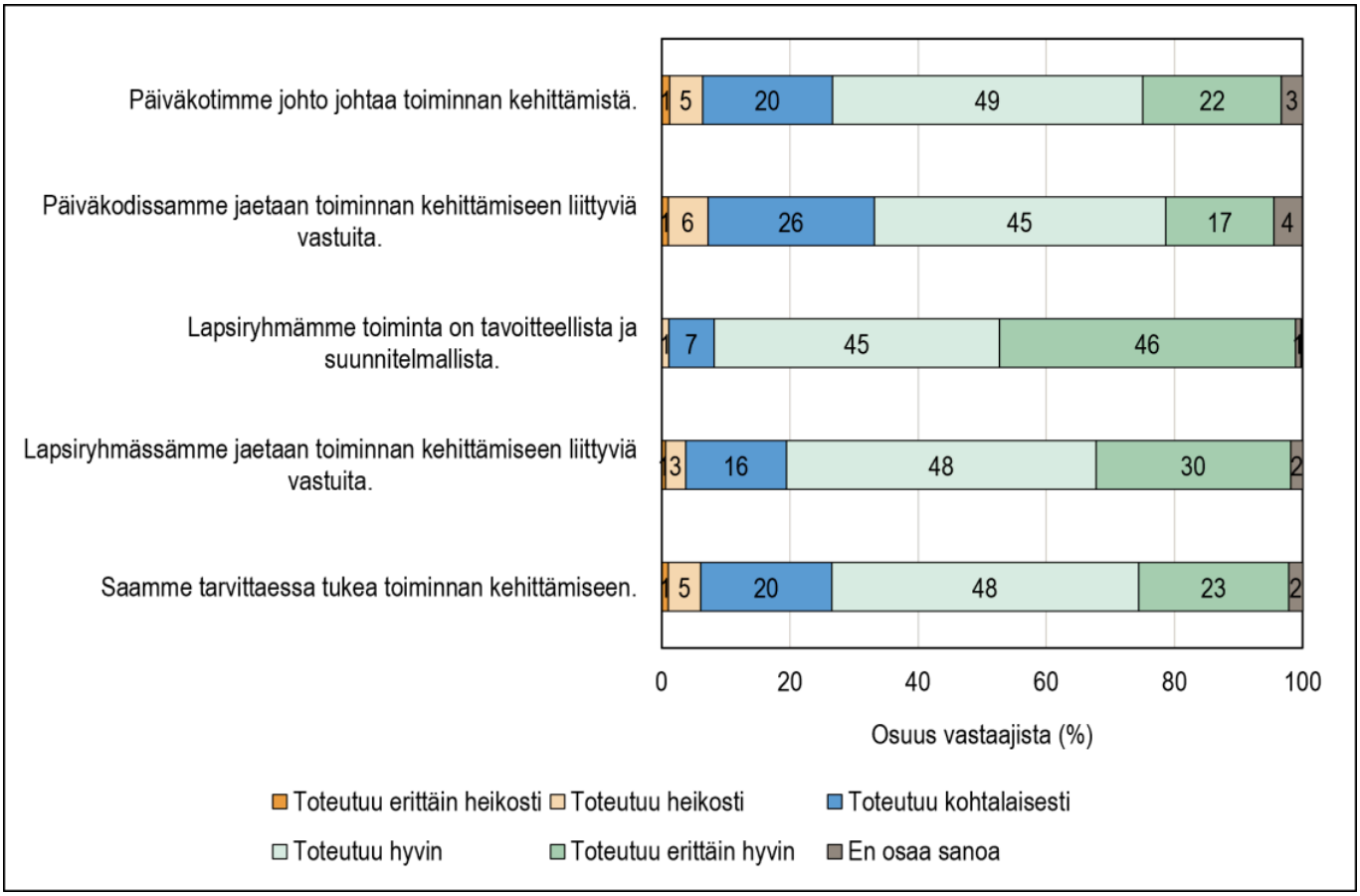
> Ansvarsfördelningen är tydlig. Vi har en stor utvecklingsvilja och alla i ledningen är med på tåget när vi ska testa något nytt. (planerare inom småbarnspedagogik eller motsvarande)

Avovastausaineistosta nousi kuitenkin esiin tarve selkeyttää johtamisen rakenteita ja vahvistaa viestintää organisaation eri tasojen välillä. Jotkut johtajakyselyyn vastanneista pohtivat, etteivät organisaation strategiset linjaukset aina jalkautuneet arkeen, ja että tiedon kulku ylimmästä johdosta yksikkötasolle oli ajoittain katkonaista. Tätä kuvaa eräs asiantuntija näin:

> *Henkilöstöllä on edelleen vahva tunne siitä, että hallinto toimii erillään yksiköistä, eikä ymmärretä mistä tavoitteet ja toimenpiteet tulevat. Tämä kertoo ongelmista johtamisessa ja viestinnässä sekä henkilöstön osallisuuden toteutumisessa. (Pedagoginen asiantuntija)*

Lisäksi useat johtajat kertoivat työmääränsä kasvaneen monin paikoin niin suureksi, ettei pedagogiselle johtamiselle jäänyt riittävästi aikaa. Tulos on yhtenäinen Karvin aiempien arviointien kanssa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; Siippainen ym., 2021). Useissa vastauksissa tuotiin esiin myös tarve vahvistaa johtajien omaa osaamista laadunhallinnan käytännön johtamisessa sekä yhtenäistää esihenkilötyön toimintatapoja. Monet johtajat toivoivat avoimempaa ja tehokkaampaa viestintää, jotta yhteinen ymmärrys laadunhallinnan tavoitteista vahvistuisi.

Kuten johtajakyselyyn vastanneet myös henkilöstö arvioi monilta osin johtamisen ja vastuunjaon toimivuutta positiivisesti. Henkilöstöstä 71 prosenttia arvioi, että päiväkodin johtajat johtivat toiminnan kehittämistä hyvin (kuvio 5). Yhtä iso osuus (71 %) henkilöstöön kuuluvista oli sitä mieltä, että he saivat johdolta tukea toiminnan kehittämiseen. Noin neljäsosa (26 %) toisaalta arvioi johdon johtamisvastuun ja tuen toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti. Lisäksi 33 prosenttia oli sitä mieltä, että toiminnan kehittämiseen liittyvien vastuiden jakaminen päiväkodissa toteutui korkeintaan kohtalaisesti. Valtaosa (91 %) kuitenkin näki, että oman ryhmän toiminta oli tavoitteellista ja suunnitelmallista ja iso osa (78 %) vastasi, että toiminnan kehittämiseen liittyvien vastuiden jakaminen omassa ryhmässä toteutui hyvin.



Kuvio 5. Henkilöstön arviot laatutyön johtamisesta ja vastuiden jakamisesta päiväkotitasolla (n = 6731)

Henkilöstön avovastausten perusteella arjen sujuvuus ja mahdollisuus kehittää toimintaa syntyi ennen kaikkea toimivista rakenteista sekä arjen suunnitelmallisuudesta. Vastausten perusteella yhteisesti sovitut käytännöt, päivärytmin ennakoitavuus ja toteutuminen, tiimisopimukset sekä säännölliset palaverit loivat perustan, jonka varaan henkilöstön pedagoginen työ ja tiimien kehittämistoimet rakentuivat.

> *Etukäteen suunnitellut toiminnat ja vastuut sovittu tiimipalavereissa ja niiden mukaan toimiminen selkeyttää arjen sujuvuutta.*
> *(Varhaiskasvatuksen opettaja)*
>
> *Tiimipalaverit pidetään viikoittain ja niistä laaditaan muistio: toiminta ja sen kehitys tehdään näkyväksi myös päiväkodin johtajalle.*
> *(Varhaiskasvatuksen opettaja)*

Samaan aikaan kiireinen arki ja ajan puute kuitenkin haastoivat henkilöstön mukaan päiväkodin kehittämistyötä. Useista vastauksista ilmeni, että ennalta sovitut tiimipalaverit jäivät usein pitämättä ja palaverit keskittyivät juoksevien asioiden hoitamiseen. Myös opettajien suunnittelu-, arviointi ja kehittämisaika, eli niin sanottu sak-aika ei useiden vastaajien mukaan toteutunut suunnitellusti.

> *Jos sak-aikaa ei ehdi pitää jatkuvista poissaoloista ja ryhmämuutoksista johtuen, ei toimintaa ehdi kehittää. Samoin, jos tiimiajat jäävät toistuvasti pitämättä, emme ehdi yhdessä pohtia toimintamme kehittämistä. (Varhaiskasvatuksen opettaja)*

Johtajuuden merkitys korostui kauttaaltaan henkilöstön avovastauksista muodostuvassa aineistossa sekä toimintaa tukevana että haastavana teemana. Ajan puute ja resurssipula ilmenivät henkilöstön avovastauksissa eräänlaisina juurisyinä, jotka lisäsivät vastaajien tyytymättömyyttä ja johtivat työnhallinnan tunteen heikkenemiseen. Myös Ahola ja Valkonen (2024) ovat tutkimuksessaan havainneet vastaavaa. Sen sijaan johtaminen näyttäytyi henkilöstön vastauksissa läpileikkaavana tekijänä. Sen kuvattiin joko vahvistan tai purkavan toiminnan kehittämisen haasteita:

> *Omaa työtä voi kehittää erilaisilla koulutuksilla. Johtajalta saa tukea omaan työhönsä. Omassa työssä tuetaan työkavereita. (Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja)*
>
> *Esihenkilön vähäinen läsnäolo ryhmän toiminnassa (näkee käytännössä todella vähän miten ja millaisilla pedagogisilla keinoilla toimintaa toteutetaan). (Varhaiskasvatuksen opettaja)*

Useissa vastauksissa hyvää johtajaa kuvattiin helposti lähestyttäväksi, kuuntelevaksi ja kehittämismyönteiseksi. Parhaimmillaan johtaja tarjosi henkilöstön mukaan ajankohtaista tietoa ja tuki kouluttautumista sekä työhön liittyvää pedagogista autonomiaa. Johtajan fyysinen läsnäolo oli monille vastaajille tärkeää, kuten tutkimus on aiemminkin osoittanut (Roponen, 2026; Soukainen, 2015). Henkilöstö toi esiin vastauksissaan, kuinka kehittämismyönteinen johtaja vahvisti työyhteisön motivaatiota ja mahdollisti kehittämisen huolehtimalla rakenteiden toimivuudesta myös kiireen keskellä. Useat työntekijät kertoivat, kuinka johtaja luo ilmapiirin, jossa kehittämistä arvostetaan:

> *Johto on helposti lähestyttävä ja kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä ja toiveita sekä antaa pedagogista autonomiaa. (Varhaiskasvatuksen opettaja)*
>
> *Esihenkilömme on kiireinen, mutta välittää työntekijöiden hyvinvoinnista ja huomioi heidän mielipiteitä ja ideoita hyvin arjessa. (Varhaiskasvatuksen opettaja)*

Kokoavasti voidaan todeta, että laatutyön rakenteet olivat vastausten perusteella pääosin selkeitä ja vakiintuneita ja sekä johto että henkilöstö arvioivat toiminnan olevan tavoitteellista ja suunnitelmallista. Vaikka vastuut oli monin paikoin määritelty hyvin, jäi vastuunjaon toimivuuden säännöllinen arviointi usein puutteelliseksi. Etenkin henkilöstö arvioi johdon tuen ja vastuiden jakamisen toteutuvan osin vain kohtalaisesti. Johtajuus näyttäytyi keskeisenä laadunhallinnan toimivuuteen liittyvänä tekijänä niin johdon kuin henkilöstön avovastauksissa.

6.3 Toiminnan järjestämisen edellytykset

Luvun keskeiset tulokset:

Toiminnan edellytyksiä seurattiin pääosin hyvin

- Valtaosa johtajakyselyyn vastanneista (91–92 %) arvioi henkilöstörakenteen ja henkilöstömäärän lainmukaisuuden seurannan toteutuvan hyvin.
- Enemmistö (80–85 %) johdosta piti oppimisympäristöjen ja henkilöstön osaamisen kehittämistä onnistuneena.

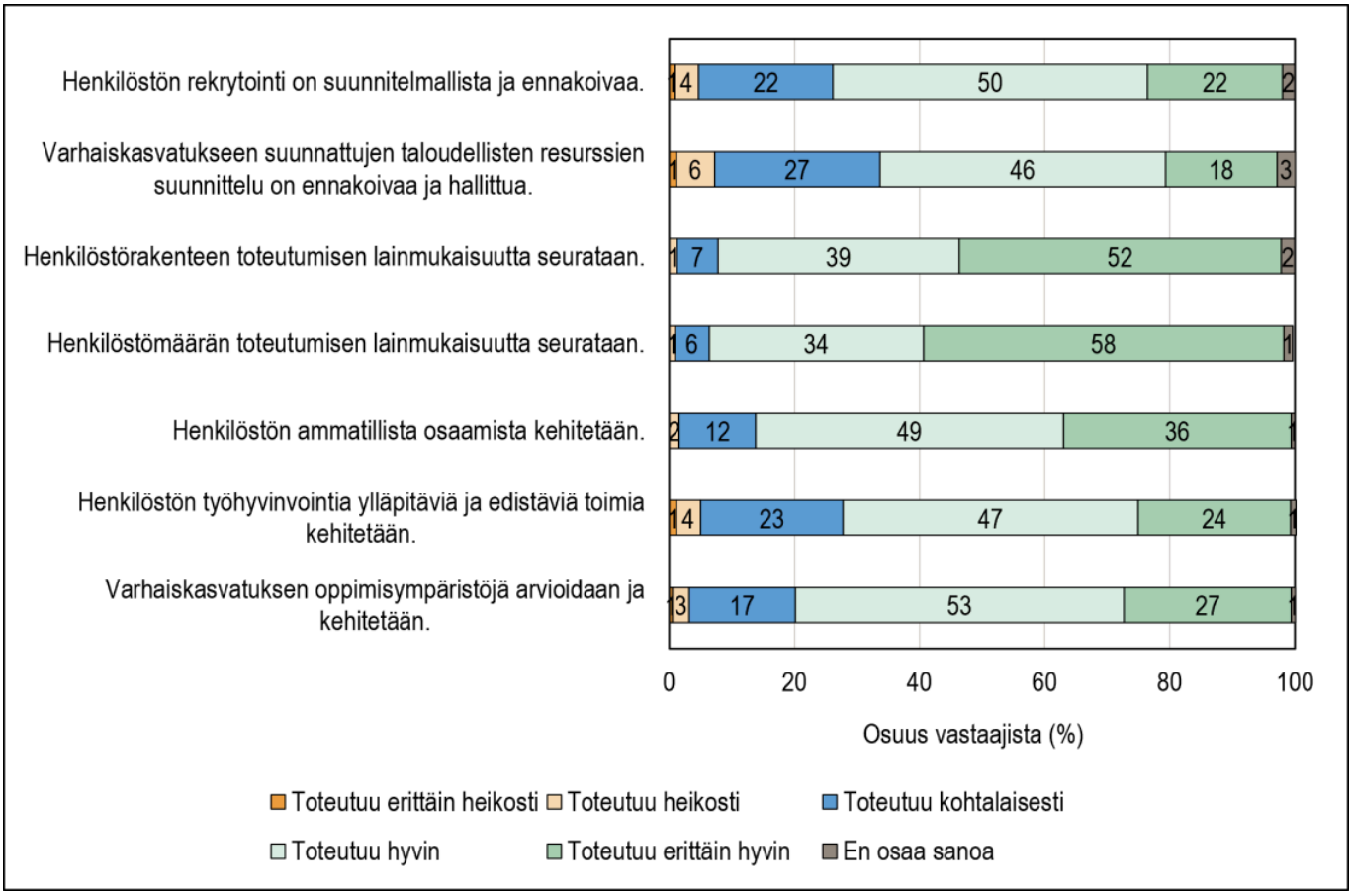
Resurssien suunnittelua arvioitiin kriittisemmin

- Reilu neljäsosa (27 %) johtajakyselyyn vastanneista arvioi rekrytoinnin suunnittelun ja ennakoinnin toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti.
- Noin kolmasosa (34 %) arvioi taloudellisten resurssien suunnittelun toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti.
- Hieman yli neljäsosa (28 %) johdosta arvioi työhyvinvoinnin tuen kehittämisen toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti.
- Johdon ja henkilöstön avovastausten perusteella sijaispula, henkilöstön vaihtuvuus ja suuret ryhmäkoot aiheuttivat jatkuvia muutoksia ja heikensivät suunnittelua ja kehittämistyötä.

Varhaiskasvatuksen keskeinen voimavara ja resurssi on hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö. Johtajakyselyyn vastanneiden näkemykset toiminnan edellytysten varmistamisesta olivat pääosin positiivisia (kuvio 6). Valtaosa (91–92 %) raportoi, että henkilöstörakenteen ja henkilöstömäärän toteutumisen lainmukaisuutta seurataan omassa organisaatiossa hyvin. Enemmistö (80–85 %) myös vastasi, että oppimisympäristöjen arviointi ja kehittäminen sekä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen toteutuvat omassa organisaatiossa hyvin. Riittävät ja oikein kohdennetut resurssit sekä toimivat sijaisjärjestelyt nostettiin myös avovastauksissa esiin laadunhallinnan toimivuutta tukevina tekijöinä:

> *Resurssien jakaminen pienalueella (varahenkilöt), yksikön sisällä lisäresurssit ja avustajat, ennakoidaan hyvin suunnitelmallisesti poissaoloja. Vastuut yksikön sisällä selkeytyneet ja opettajalta poistuneet ei pedagogiset vastuut (ruokatilaukset, työvuorot). (Kunnallisen päiväkodin johtaja)*

Toiminnan järjestämisen edellytyksiin liittyi myös kehitettävää, kuten kuviosta 6 havaitaan. Reilu neljäsosa (27 %) johdosta arvioi rekrytoinnin suunnittelun ja ennakoinnin toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti. Noin kolmasosa (34 %) arvioi, että taloudellisten resurssien ennakoiva ja hallittu suunnittelu toteutuu korkeintaan kohtalaisesti. Lisäksi hieman yli neljännes (28 %) johtajakyselyyn vastanneista arvioi, että henkilöstön työhyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä toimia kehitetään omassa organisaatiossa enintään kohtalaisesti.



Kuvio 6. Johdon arviot toiminnan järjestämisen edellytysten varmistamisesta (n = 850)

Henkilöstöresurssien puute nousi esiin myös avovastausaineistosta laadunhallinnan toteuttamista estävänä tekijänä. Johtajakyselyyn vastanneiden mukaan puutteelliset resurssit kavensivat mahdollisuuksia tavoitteelliseen ja pitkäjänteiseen arviointiin ja kehittämiseen. Vastausten perusteella tähän liittyi se, että esimerkiksi henkilöstöresurssit, suunnittelu- ja arviointiaika sekä sijaisjärjestelyt olivat monissa varhaiskasvatusyksiköissä riittämättömiä.

> *Resurssit eivät jakaudu tasaisesti. Osaava, pätevä henkilöstö keskittyy helposti erityisesti sinne, missä on jo pätevää henkilöstöä. Tietyn tason päiväkodin johtajan työmäärä on liian suuri, jotta voisi johtaa varhaiskasvatuksen kehittämistä ja arviointia riittävästi. (Kunnallisen päiväkodin johtaja)*
>
> *Pienenä yksikkönä olemme haavoittuvaisia ja resursseja on vähän. (Yksityisen päiväkodin johtaja)*

Vastauksista piirtyi kuva, että resurssien niukkuus vaikeutti pitkän aikavälin suunnitelmallisuutta ja johti usein siihen, että kehittämistoimenpiteet jäivät kesken tai ilman seurantaa. Tämä tulos on yhteneväinen Karvin johtajuusarvioinnin tulosten kanssa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023).

Resurssien niukkuus ja henkilöstön poissaolot korostuivat myös henkilöstön avovastausaineistossa. Useissa vastauksissa tuotiin esiin, että sijaisten puute, epävakaat henkilöstötilanteet ja suuret lapsiryhmät tekivät arjesta haavoittuvan. Henkilöstön mukaan poissaolot haastoivat toiminnan suunnittelua ja tiimityön sujuvuutta, koska työntekijöitä siirreltiin. Tutkimuksissa (Valkonen, 2025; Valkonen & Abendstein, 2026) on havaittu

samansuuntaisia ilmiöitä. Kun suunnitelmat peruuntuivat tai niitä jouduttiin muokkaamaan jatkuvasti poissaolojen vuoksi, kehittämistyö jäi henkilöstön mukaan taka-alalle. Monet vastaajat raportoivat, että resurssien niukkuus heijastui myös kehittämismotivaatioon sekä henkilöstön kokemukseen työn hallinnasta, kuten eräs vastaaja konkretisoi:

> *Toiminnan kehittämisen jarruna toimii myös päivittäiset säätämiset henkilökunnan riittävyydestä poissaoloissa sekä yksikön sisäiset sijaistamiset. Kun päivittäinen toimiva arki vaatii jatkuvaa säätöä, on henkilöstössä joku koko ajan uupumisen pisteessä eikä toiminnan kehittäminen ole silloin 'to do'-listan kärjessä. (Varhaiskasvatuksen opettaja)*

Johtajakyselyyn vastanneet arvioivat toiminnan keskeisten edellytysten, kuten henkilöstömäärän ja -rakenteen lainmukaisuuden seurannan, oppimisympäristöjen kehittämisen ja osaamisen vahvistamisen, toteutuvan pääosin hyvin. Samaan aikaan noin kolmasosa johdosta kuitenkin arvioi, että erityisesti taloudellisten resurssien, rekrytoinnin ja työhyvinvoinnin tuen suunnitelmallisuus toteutui enintään kohtalaisesti. Henkilöstön avovastausten perusteella resurssien riittämättömyys heijastui arjen haavoittuvuuteen, suunnittelun epävarmuuteen ja kehittämistyön katkonaisuuteen. Kokoavasti voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen eri tasoilla tapahtuva kehittäminen edellyttää ennakoitavia resursseja ja pysyviä rakenteita, jotka tukevat niin laatutyön johtamista kuin päivittäistä vuorovaikutusta ja ideointia. Ilman näitä kehittämistyö jää helposti yksittäisten henkilöiden vastuulle tai sitä ei tehdä lainkaan.

6.4 Toiminnan kehittämistä tukeva tieto ja sen hyödyntäminen

Luvun keskeiset tulokset:

Organisaation sisäisen tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä toteutuu pääosin hyvin

- Enemmistö (67–72 %) johtajakyselyyn vastanneista arvioi, että palautetietoa, itsearviointia ja organisaation omaa määrällistä tietoa hyödynnetään kehittämistyössä hyvin.

Tutkimus- ja arviointitiedon käytössä ja kerätyn tiedon hyödyllisyydessä on paikoin kehitettävää

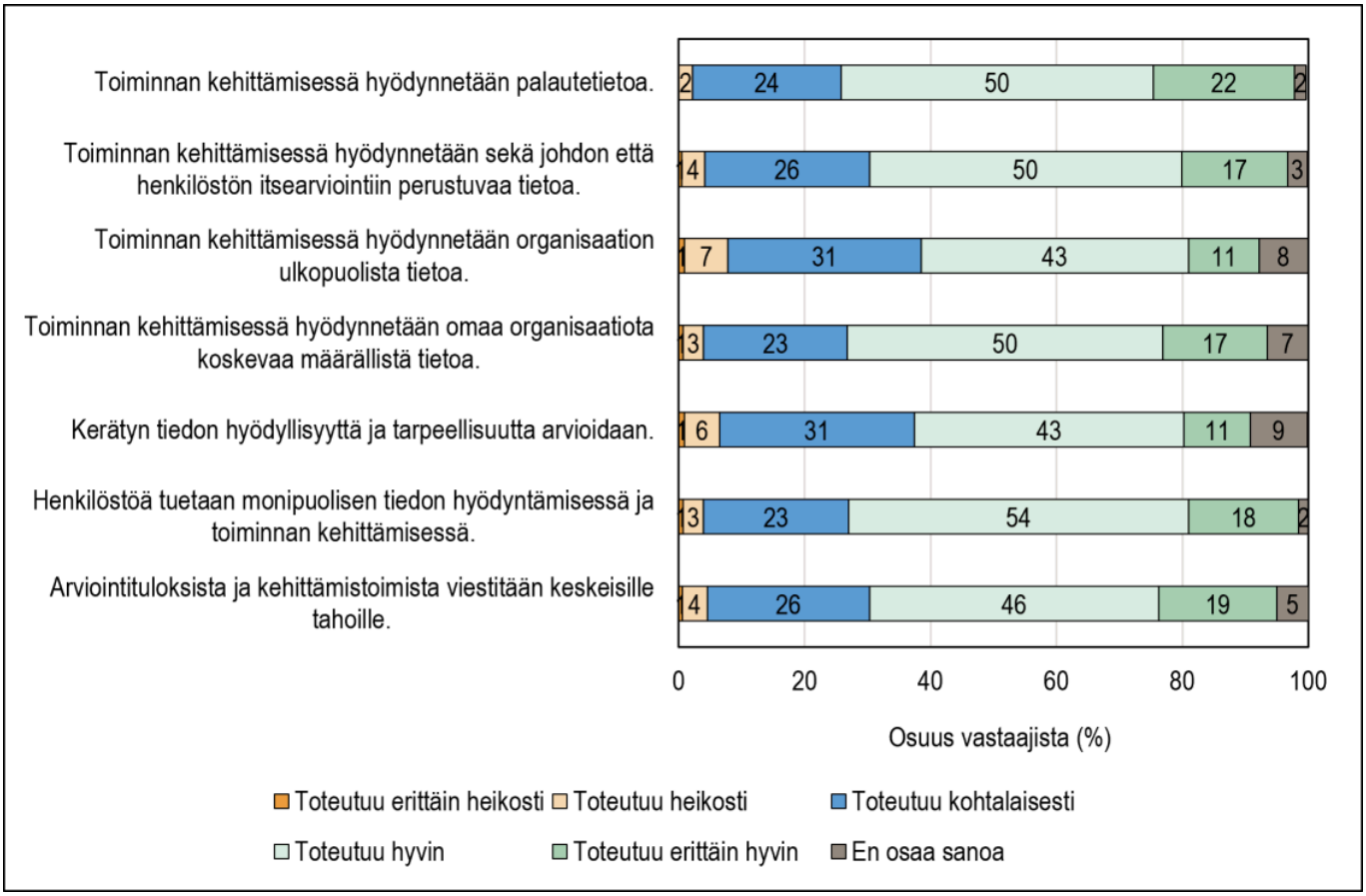
- Vain hieman yli puolet (54 %) johdosta oli sitä mieltä, että organisaation ulkopuolista tietoa hyödynnetään hyvin.
- Samoin vain reilu puolet (54 %) arvioi, että kerätyn tiedon hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta arvioidaan organisaatiossa hyvin.

Henkilöstön kokemukset tiedon hyödyntämisestä vaihtelevat

- Reilu kolmasosa henkilöstöstä (37 %) hyödyntää tutkimus- ja asiantuntijatietoa kehittämisessä vain kohtalaisesti ja 10 % heikosti.
- Toisaalta 46 % henkilöstöstä kokee hyödyntävänsä tutkimus- ja asiantuntijatietoa hyvin.

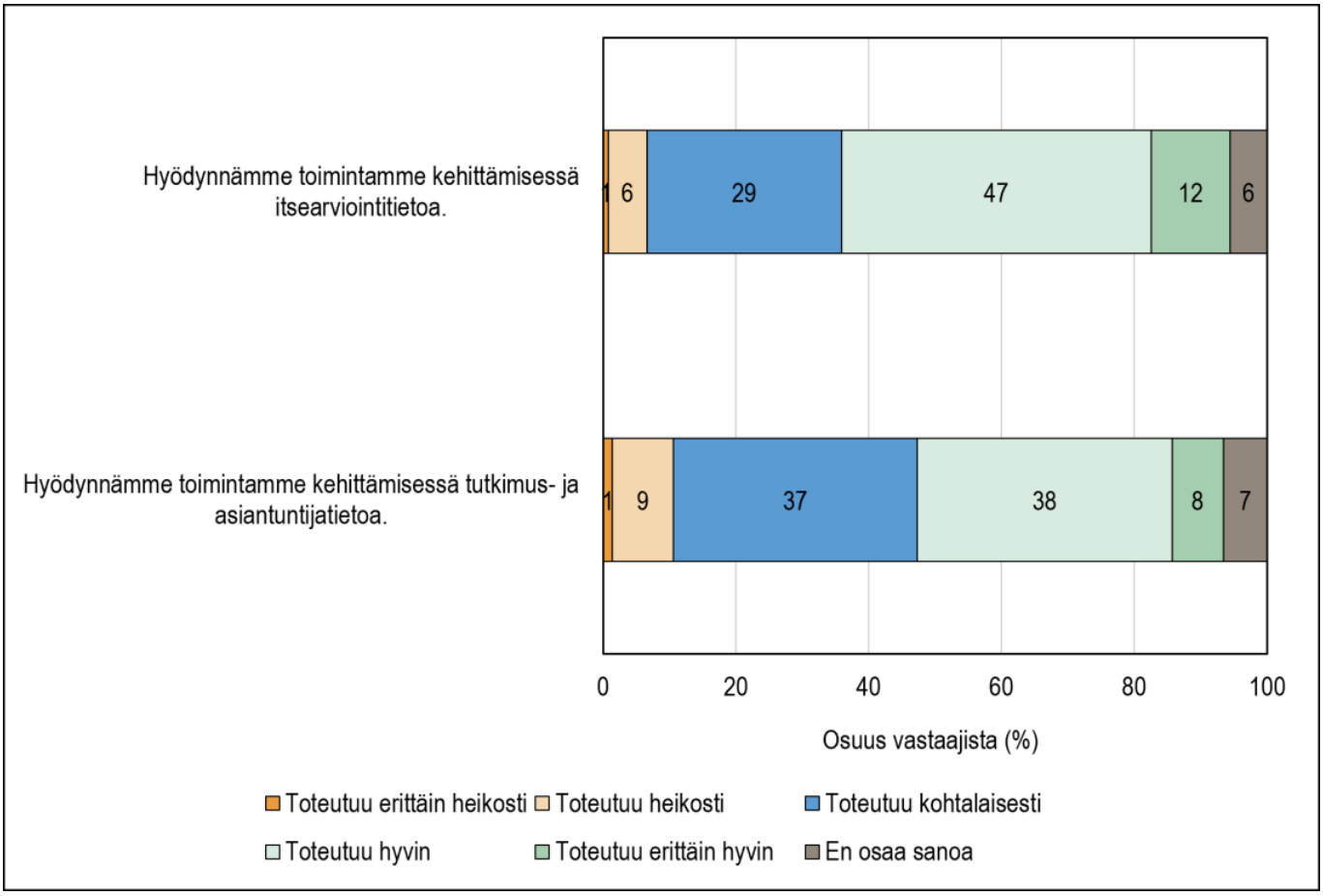
Varhaiskasvatuksen laadun seuraaminen, arviointi ja kehittäminen vaativat tuekseen tietopohjan. Säännöllisesti kerätyllä tiedolla voidaan varmistaa, että arviot varhaiskasvatuspalveluiden ja toiminnan laadusta sekä niiden kehittämiseksi tehtävät toimenpiteet ovat ajantasaisia ja osuvia (Karvi, 2023).

Johdon vastaukset olivat jossain määrin jakautuneita toiminnan kehittämisen tueksi kerättyyn tietoon liittyvissä kysymyksissä (kuvio 7). Selvä enemmistö arvioi, että erilaista tietoa kuten palautetietoa, itsearviointitietoa ja omaa organisaatiota koskevaa määrällistä tietoa, hyödynnetään toiminnan kehittämisessä hyvin (toteutuu hyvin vastanneiden osuus väittämissä 67–72 %). Toisaalta jokaisessa kohdassa huomattava osa vastaajista tunnisti, että kyseisen tiedon hyödyntäminen voisi toteutua paremmin (heikosti tai kohtalaisesti vastanneiden osuus väittämissä 26–30 %). Vain reilu puolet (54 %) oli sitä mieltä, että organisaation ulkopuolista tietoa hyödynnetään hyvin osana kehittämistyötä. Organisaation ulkopuolisella tiedolla viitattiin kyselyssä kansalliseen arviointi- ja asiantuntijatietoon sekä tutkimustietoon. Samaten vain reilu puolet (54 %) oli sitä mieltä, että kerätyn tiedon hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden arviointi toteutuu organisaatiossa hyvin.



Kuvio 7. Johdon arviot toiminnan kehittämistä tukevan tiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä (n = 850)

Henkilöstön vastaukset erilaisen tiedon hyödyntämisestä olivat jakautuneita. Reilu kolmasosa (37 %) arvioi hyödyntävänsä toimintansa kehittämisessä tutkimus- ja asiantuntijatietoa kohtalaisesti ja 10 prosenttia heikosti (kuvio 8). Toisaalta 46 prosenttia arvioi hyödyntävänsä tutkimus- ja asiantuntijatietoa hyvin. Niin ikään reilu puolet (59 %) arvioi hyödyntävänsä itsearviointitietoa hyvin, mutta 36 prosenttia hyödynsi itsearviointitietoa korkeintaan kohtalaisesti.



Kuvio 8. Henkilöstön arviot toiminnan kehittämistä tukevan tiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä (n = 6731)

Johdon avovastausaineiston avulla on mahdollista havainnollistaa yllä kuvattuja tuloksia. Yhtäältä aineistossa korostui arvioinnin systemaattisuus ja vastauksissa kuvattiin käytössä olevia menetelmiä, joiden avulla esimerkiksi päiväkodit seurasivat toimintansa toteuttamista. Tiedonkeruu oli monien johtajakyselyyn vastanneiden mukaan monimenetelmäistä ja säännöllistä, mikä puolestaan mahdollisti tavoitteellisen kehittämisen.

> *Vuosittainen toiminnan arviointi ja kehittäminen lähinnä pedagogisiin asioihin nähden on saatu toimimaan hyvin. Arviointien toteuttaminen Valssin avulla sujuu hyvin. (Varhaiskasvatusjohtaja)*
>
> *Systemaattinen ja säännöllinen tiedon kerääminen ja sen avulla toiminnan kehittäminen, henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön päiväkodeissa ja yhteisillä henkilöstöpäivillä 2–3 krt/vuosi. Toiminnan läpinäkyväksi tekeminen ja tiedolla johtaminen. (Yksityisen palveluntuottajan asiantuntija)*

Toisaalta monet johtajakyselyyn vastanneista kuvasivat tiedonkeruuseen liittyviä heikkouksia. Vastauksista ilmeni, että käytetyt arviointimenetelmät olivat paikoin hajanaisia ja niiden tuottama tieto jäi usein irralliseksi. Vastauksista ilmeni myös, että kerättyä tietoa ei aina hyödynnetty toiminnan kehittämiseen tai arviointituloksista ei johdettu selkeitä toimenpiteitä.

> *Systemaattisen arvioinnin ja mittaroinnin kehittäminen, tavoitteiden ja toimenpiteiden seurannan kehittäminen. Selkeämpi fokusointi ja valintojen tekeminen. (Varhaiskasvatuksen asiantuntija)*
>
> *Henkilöstö kokee kuormitusta, kun kyselyitä tulee "jatkuvasti". Kaivataan parempaa kokonaiskuvaa ja sitä kautta kyselyitä/arviointeja voitaisiin ehkä rytmittää paremmin niin, ettei ainakaan samanaikaisia prosesseja olisi käynnissä. Laatuprosesseissa kehitettävää myös siinä, että henkilöstö/yksiköt kokisivat arvioinneista ja kyselyistä olevan hyötyä suuresti myös heille itselleen. Ei tietoa kerätä vain "hallinnon" käyttöön. Voisimme kehittää myös tiedon hallinnan ja tiedolla johtamisen tapoja niin, että esimerkiksi kaupungissa muiden palveluryhmien kokoama tieto käsiteltäisiin nykyistä paremmin myös meidän palveluryhmässä. (Kehittämisasiantuntija)*

Osa johdosta kuvasi vastauksissaan, että arviointimenetelmät olivat liian raskaita ja esimerkiksi Valssin sekä muiden sähköisten järjestelmien käyttöönotto nähtiin edelleen keskeneräisenä. Vastaajat toivoivat yhdenmukaisia ja kevyempiä työkaluja, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata.

Kokonaisuutena näyttää siltä, että organisaation sisäisen tiedon hyödyntäminen oli varhaiskasvatuksessa vahvempaa kuin ulkopuolisen tutkimus- ja arviointitiedon käyttö. Lisäksi kerätyn tiedon hyödyllisyyden arviointi kaipasi paikoin kehittämistä. Avovastausten perusteella voitiin havaita, että tiedon hyödyntämisen suurimmat haasteet liittyivät tiedon pirstaleisuuteen, arviointien kuormittavuuteen ja siihen, ettei kerättyä tietoa aina hyödynnetty konkreettisten kehittämistoimenpiteiden muodostamisessa.

6.5 Osallisuutta tukeva laadunhallinta

Luvun keskeiset tulokset:

Johdon ja henkilöstön käsitykset osallistavasta toimintakulttuurista vaihtelevat

- Valtaosa johdosta (91 %) arvioi, että henkilöstön osallistuminen oman päiväkodin toiminnan arviointiin toteutuu hyvin.
- Enemmistö johdosta (76 %) arvioi, että henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa kehittämiskohteiden ja toimenpiteiden valintaan.
- Vaikka enemmistö henkilöstöstä arvioi osallisuuteen liittyvien tavoitteiden toteutuvan hyvin, moni arvioi niiden toteutuvan vain kohtalaisesti tai joissain tapauksissa heikosti.

- Eniten hajontaa oli arvioissa, jotka koskivat henkilöstön osallistumista koko organisaation toiminnan ja rakenteiden arviointiin: yli puolet (54 %) henkilöstöstä arvioi osallistumisensa toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti.

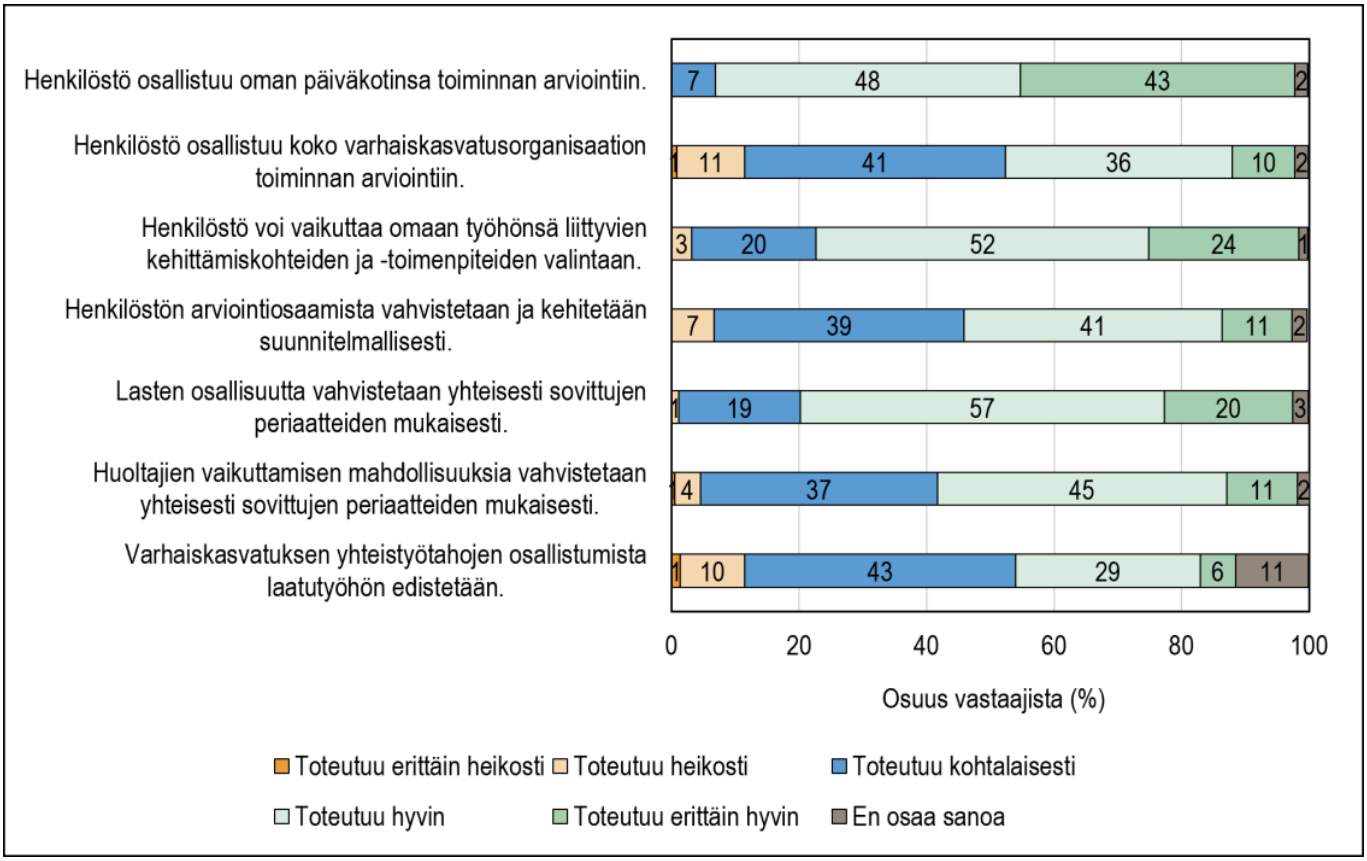
Henkilöstön arviointiosaamista tulee vahvistaa ja osallisuutta organisaatiotason arvioinnissa tarkastella

- Lähes puolet (46 %) johtajakyselyyn vastanneista näkee, että henkilöstön arviointiosaamisen suunnitelmallinen vahvistaminen toteutuu korkeintaan kohtalaisesti.
- Reilu puolet (53 %) johdosta arvioi, että henkilöstön osallistuminen koko varhaiskasvatusorganisaation toiminnan arviointiin toteutuu korkeintaan kohtalaisesti.

Osallistumiseen rohkaisevalla toimintakulttuurilla voidaan edistää laadunhallinnan vaikuttavuutta ja yhteistyön sujuvuutta. Osallisuutta painottavassa toimintakulttuurissa sekä lapsilla ja huoltajilla että henkilöstöllä ja johdolla on mahdollisuus vaikuttaa varhaiskasvatuksen arkeen (Karvi, 2023).

Johtoa pyydettiin arvioimaan henkilöstön, lasten ja huoltajien osallistumista toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen. Valtaosa (91 %) vastasi, että henkilöstön osallistuminen oman päiväkotinsa toiminnan arviointiin toteutuu hyvin (kuvio 9). Enemmistö (76 %) oli myös sitä mieltä, että henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa kehittämiskohteiden ja -toimenpiteiden valintaan ovat hyvät. Toisaalta vajaa puolet (46 %) tunnisti henkilöstön arviointiosaamisen suunnitelmallisen vahvistamisen toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti ja reilu puolet (53 %) vastasi henkilöstön osallistumisen koko varhaiskasvatusorganisaation toiminnan arviointiin toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti.

Lasten osallisuuden vahvistaminen yhteisten periaatteiden mukaisesti toteutui enemmistön (77 %) mielestä hyvin, mutta vain 56 prosentin mielestä yhteiset periaatteet huoltajien vaikuttamisen mahdollisuuksien vahvistamiseksi toteutuivat hyvin (kuvio 9). Vain reilu kolmasosa (35 %) oli sitä mieltä, että varhaiskasvatuksen yhteistyötahojen osallistuminen laatutyöhön toteutuu hyvin.



Kuvio 9. Johdon arviot osallisuutta tukevan laadunhallinnan toteutumisesta (n = 850)

Osallisuuden merkitys laadunhallinnassa nousi johdon avovastausaineistossa selkeästi omaksi teemakseen. Aineistossa korostui avoin, keskusteleva ja ratkaisukeskeinen toimintakulttuuri, jossa henkilöstön sitoutuneisuus näkyi vahvasti. Johtajien mukaan myönteinen ja innostunut ilmapiiri tuki sekä laadukasta pedagogista toimintaa että henkilöstön motivaatiota kehittää työtään pitkäjänteisesti. Lasten, huoltajien ja henkilöstön osallisuus arviointiin ja kehittämiseen oli useiden johtajien mukaan varsin luonteva osa arkea.

Edellä mainittujen ohella henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen olivat johtajakyselyyn vastanneiden mukaan yhteydessä organisaation laatutyöhön ja tukivat sen tavoitteita. Useista vastauksista ilmeni, että täydennyskoulutusta oli tarjolla paikoin runsaastikin, ja osaamista pyrittiin tukemaan myös vahvistamalla rakenteita ja muodostamalla esimerkiksi pedagogisia tiimejä tai lisäämällä yhteistä keskustelua. Tämä käy ilmi aineistolainauksista:

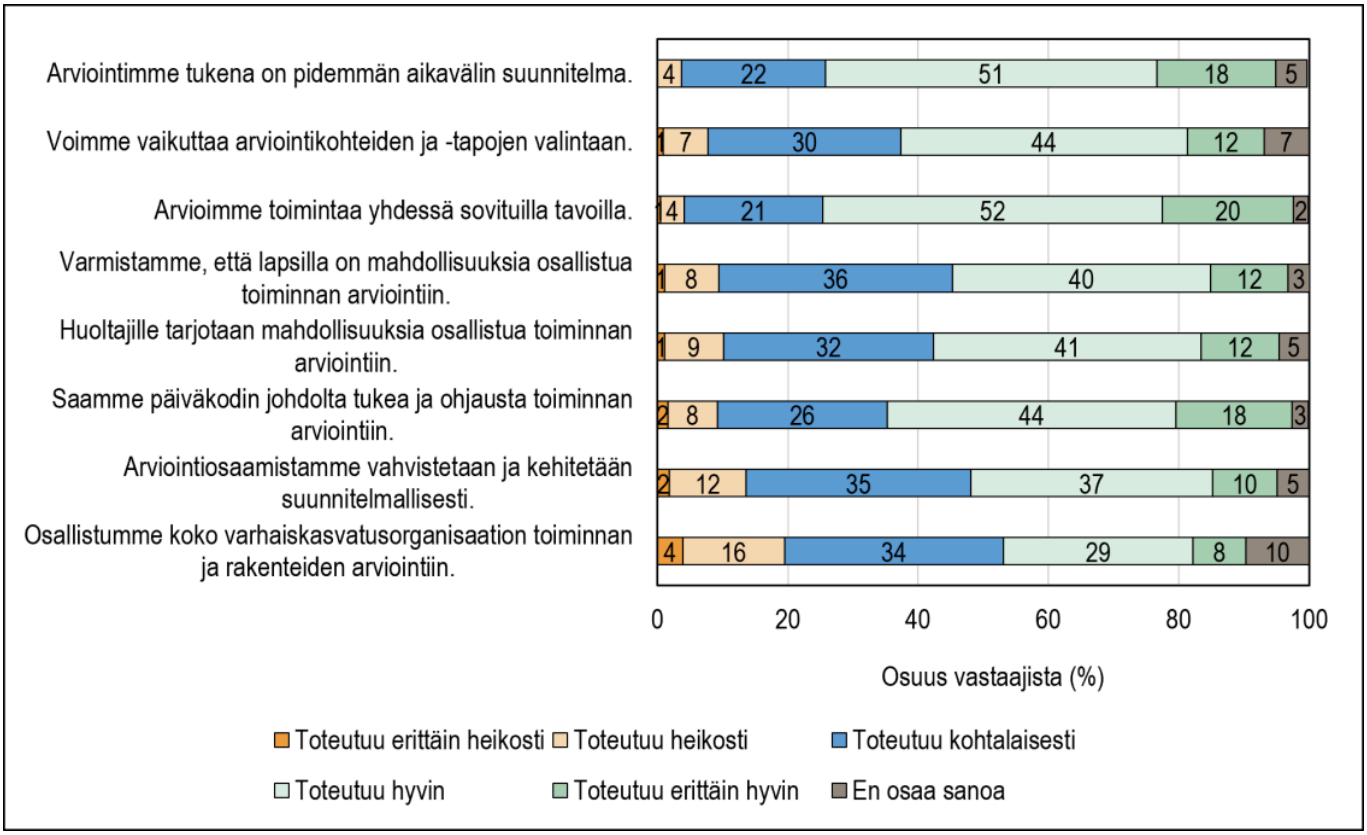
> *Henkilöstö on motivoitunut yhteisiin sovittuihin suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Yhteinen aika keskustelulle ja suunnittelulle sekä arvioinnille mahdollistetaan säännöllisesti. (Varhaiskasvatuksen aluejohtaja tai vastaava)*
>
> *Kun olemme pieni yhdistys ja hallituksella arvot kohdallaan, eli henkilökunnan hyvinvointi/ammatillisuus suora yhteys laadukkaaseen varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen nähdään ja sitä vaalitaan. Henkilökunta sitoutunut ja hyvä kommunikointi, pohdiskeleva ilmapiiri. (Yksityisen päiväkodin johtaja)*

Kun johdon edustajilta kysyttiin, mitä he kehittäisivät organisaationsa laadunhallinnassa, osallisuuden toteutuminen nousi aineistossa vahvuuden ohella myös kehittämisen kohteeksi. Jotkut pohtivat vastauksissaan, että henkilöstö ei aina ollut riittävästi mukana arvioinnissa, jolloin arviointi ja laatutyö saattoivat jäädä etäiseksi toiminnan arjesta. Lisäksi lasten ja huoltajien aito osallisuus kaipasi useiden vastaajien mukaan paikoin vahvistamista ja pieni osa johdosta koki erityisesti monikielisten perheiden tavoittamisen haastavaksi. Aineisto vahvisti käsitystä siitä, että varhaiskasvatuksen kiireinen arki vaikeutti yhteisten käytäntöjen rakentamista ja ylläpitämistä, sillä yhteiselle keskustelulle ei joidenkin vastaajien mukaan ollut riittävästi aikaa.

> *Få personalen mera delaktiga i kvalitetshanteringen och få dem att förstå varför detta görs. (Kommunal daghemsföreståndare)*
>
> *Organisaatiomme on iso ja laadunhallinnassa saattaa olla eroja, vaikka meillä on yhteiset rakenteet olemassa. Huoltajien todellista osallistumista laadunhallintaan tulisi lisätä. (Varhaiskasvatuksen asiantuntija)*

Myös henkilöstöä pyydettiin arvioimaan osallisuuttaan laatutyössä. Johdon ja henkilöstön kyselyissä esitettiin osittain samansisältöisiä kysymyksiä, mutta ne kohdistuivat eri näkökulmiin. Johdon vastaukset kuvasivat organisaation osallisuutta tukevia käytäntöjä, kun taas henkilöstön edustajilta kerättiin tietoa heidän omista kokemuksistaan ja havainnoistaan.

Vaikka henkilöstön mukaan arvioinnin ja kehittämisen teemat toteutuivat pääosin hyvin, osa vastaajista arvioi niiden toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti tai joissain tapauksissa heikosti (kuvio 10). Esimerkiksi enemmistö (72 %) henkilöstöstä vastasi toiminnan arvioinnin toteutuvan omassa päiväkodissaan hyvin yhteisesti sovituilla tavoilla ja 62 prosenttia vastasi johdolta toiminnan arviointiin saatavan tuen toteutuvan hyvin. Toisaalta noin neljäosa (26 %) arvioi johdolta saatavan tuen toteutuvan kuitenkin vain kohtalaisesti, ja 10 prosenttia heikosti. Noin puolet (52–53 %) arvioi lasten ja huoltajien osallistumisen toiminnan arviointiin toteutuvan hyvin, mutta noin kolmasosa (32–36 %) kohtalaisesti ja 9–10 prosenttia heikosti. Henkilöstöön kuuluvista 35 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän arviointiosaamisensa suunnitelmallinen kehittäminen toteutui kohtalaisesti, ja 14 prosenttia vastasi sen toteutuvan heikosti. Eniten henkilöstön edustajien vastaukset jakautuivat siinä, miten he arvioivat omaa osallistumistaan koko varhaiskasvatusorganisaation toiminnan ja rakenteiden arviointiin. Vastaajista yli puolet (54 %) arvioi, että osallistuminen toteutuu korkeintaan kohtalaisesti.



Kuvio 10. Henkilöstön arviot osallisuutta tukeva laadunhallinnan toteutumisesta (n = 6731)

Osallisuutta korostava toimintakulttuuri toteutui aineistojen valossa pääosin hyvin, mutta erityisesti henkilöstön arvioissa oli vaihtelua. Johto arvioi henkilöstön osallisuuden ja vaikutuskanavat pääosin vahvoiksi, mutta henkilöstö puolestaan koki oman osallisuutensa usein rajallisemmaksi, etenkin organisaatiotason arvioinnissa. Lisäksi henkilöstön arviointiosaamisen suunnitelmallinen vahvistaminen ja sen näkyväksi tekeminen nousivat tulosten perusteella kehittämiskohteiksi. Lasten ja huoltajien osallisuus toteutui monin paikoin hyvin, mutta laadullisen aineistoon verrattuna siinä oli vaihtelua.

6.6 Toiminnan jatkuva kehittäminen

Luvun keskeiset tulokset:

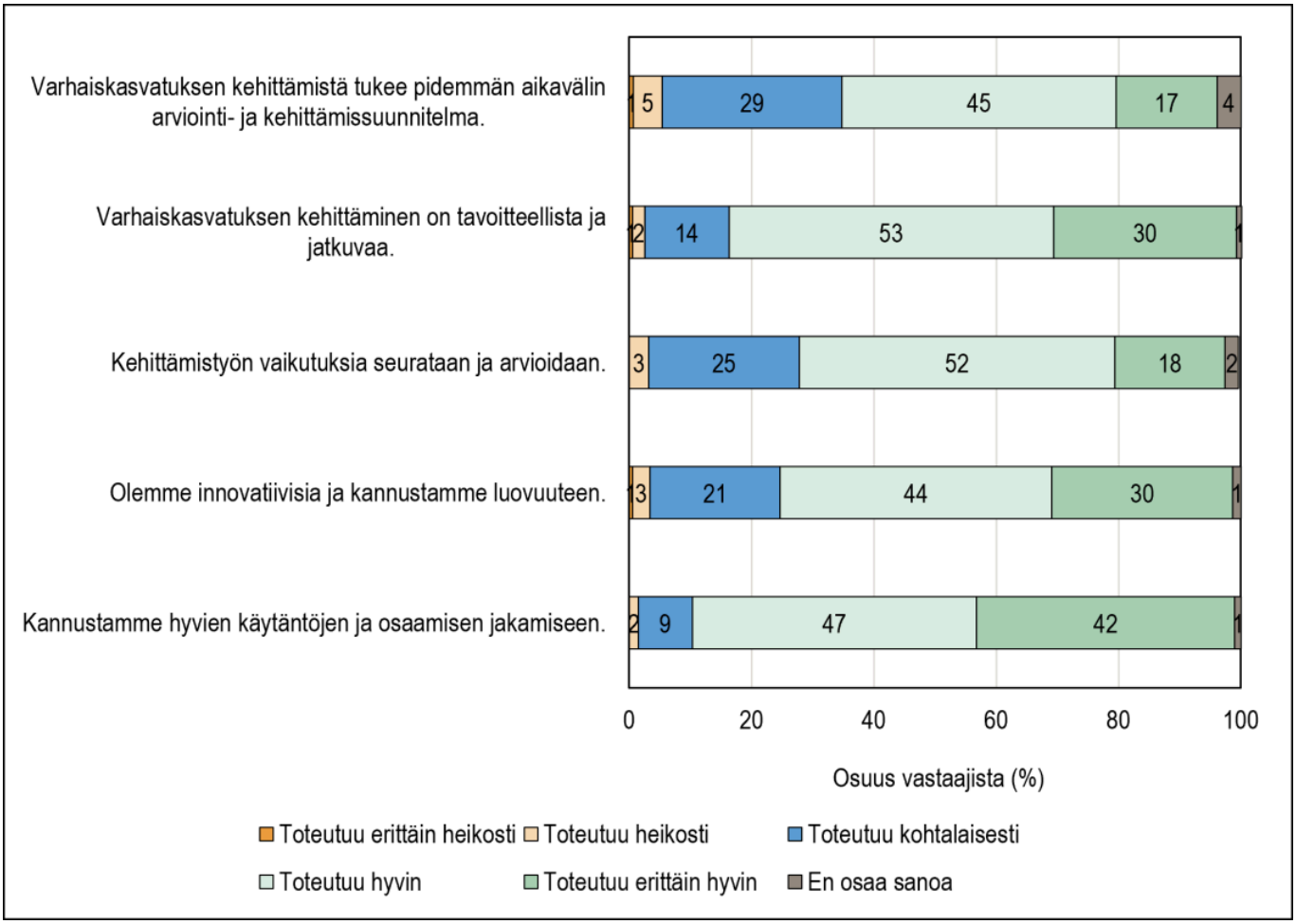
Kehittämistyö on tavoitteellista ja jatkuvaa, osaamista sekä hyviä käytäntöjä jaetaan

- Valtaosa (83 %) johtajakyselyyn vastanneista oli yhtä mieltä siitä, että varhaiskasvatuksen kehittäminen organisaatiossa oli tavoitteellista ja jatkuvaa.
- Johdon mukaan hyvien käytäntöjen ja osaamisen jakamista tuetaan (89 % arvioi tämän toteutuvan hyvin).
- Henkilöstön arviot tukevat johdon näkemystä. Henkilöstö arvioi samansuuntaisesti kehittämistyön yleisen tavoitteellisuuden ja jatkuvuuden.

Toiminnan suunnitelmallisuuden ja seurannan suhteen arviot vaihtelivat

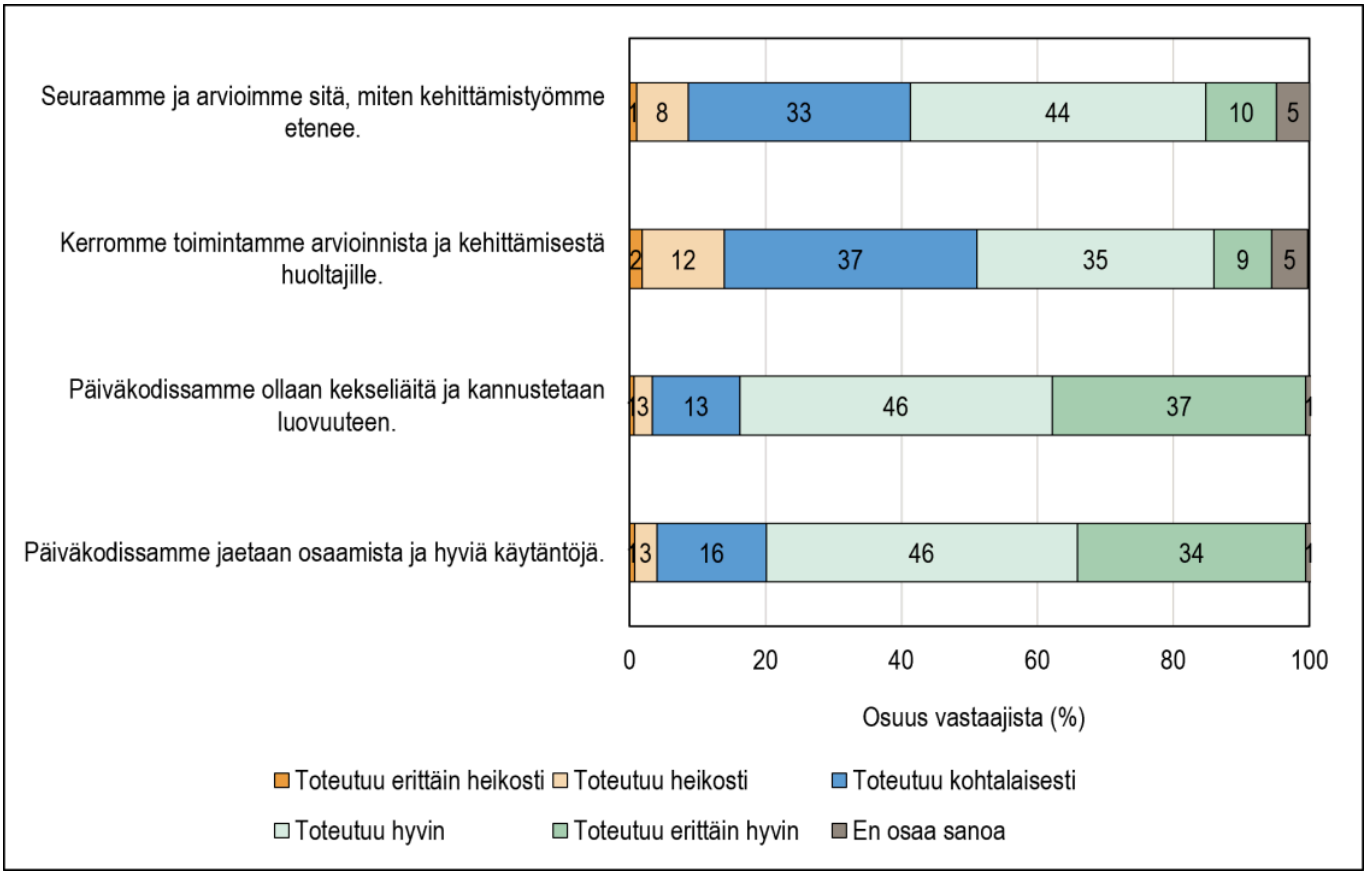
- Johdosta noin kolmasosa (35 %) arvioi, että pidemmän aikavälin arviointi- ja kehittämissuunnitelmat toteutuivat enintään kohtalaisesti.
- Henkilöstöstä 42 prosenttia oli sitä mieltä, että kehittämistyön seuranta toteutui korkeintaan kohtalaisesti.
- Reilu kolmannes (37 %) henkilöstöstä arvioi, että arvioinnista ja kehittämisestä kertominen huoltajille toteutui korkeintaan kohtalaisesti, ja 14 prosentin mielestä heikosti.

Varhaiskasvatuksen laatutyössä muutokseen tähtäävä kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja kehittäminen seuraavat toisiaan (Karvi, 2023). Johtoon kuuluvia pyydettiin arvioimaan, miten toiminnan jatkuva kehittäminen toteutui heidän kunnallisessa tai yksityisessä organisaatiossaan tai päiväkodissaan (kuvio 11). Valtaosa oli sitä mieltä, että varhaiskasvatuksen kehittäminen organisaatiossa oli tavoitteellista ja jatkuvaa (toteutuu hyvin 83 %) ja organisaatiossa kannustetaan hyvien käytäntöjen ja osaamisen jakamiseen (toteutuu hyvin 89 %). Asiat, joissa vastaukset jakautuivat enemmän, liittyivät toiminnan suunnitelmallisuuteen. Noin kolmasosa johtajakyselyyn vastanneista (35 %) arvioi, että pidemmän aikavälin arviointi- ja kehittämissuunnitelman laatiminen toteutuu korkeintaan kohtalaisesti ja osa (28 %) tunnisti, että kehittämistyön vaikutusten seuranta ja arviointi toteutuvat niin ikään korkeintaan kohtalaisesti.



Kuvio 11. Johdon arviot toiminnan jatkuvan kehittämisen toteutumisesta (n = 850)

Myös henkilöstöön kuuluvia pyydettiin arvioimaan, miten toiminnan kehittäminen ja uudistaminen toteutui heidän omassa päiväkodissaan (kuvio 12). Enemmistö henkilöstöstä oli sitä mieltä, että heidän päiväkodissaan ollaan kekseliäitä ja kannustavia (toteutuu hyvin 83 %) sekä jaetaan osaamista ja hyviä käytäntöjä (toteutuu hyvin 80 %). Näkemykset kehittämisen seurannan ja huoltajien tiedottamisen toteutumisesta olivat jakautuneempia. Vastaajista 42 prosenttia arvioi, että kehittämistyön seuranta toteutui korkeintaan kohtalaisesti. Toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä kertominen huoltajille toteutui reilun kolmasosan (37 %) mielestä kohtalaisesti ja 14 prosentin mielestä heikosti.



Kuvio 12. Henkilöstön arviot toiminnan jatkuvan kehittämisen toteutumisesta (n = 6731)

Henkilöstön avovastauksista koostuva aineisto auttaa ymmärtämään, millaiset tekijät tukivat toiminnan jatkuvaa kehittämistä varhaiskasvatuksen arjessa. Aineiston perusteella kehittämistä vahvistivat ennen kaikkea henkilöstön välinen hyvä yhteistyö ja tiimityö. Siihen liittyivät myös työyhteisön myönteinen ilmapiiri, kollegiaalinen tuki sekä työntekijöiden omien vahvuuksien hyödyntäminen. Henkilöstön vastausten mukaan toiminnan suunnittelu ja arviointi onnistuivat parhaiten silloin, kun kaikki pääsivät osallistumaan niihin. Moniammatillinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen olivat vastaajien mukaan tärkeitä työn kehittämisen kannalta, ja tiimipalaverit ja yhteiset keskustelut auttoivat löytämään ratkaisuja yhdessä, kuten seuraavista aineistolainauksista ilmenee:

> *Hyvä yhteistyö henkilökunnan kanssa mahdollistaa kehityskohteiden tunnistamisen ja uusien ideoiden kokeilemisen. (Varhaiskasvatuksen opettaja)*
>
> *Personalen i barngruppen kommunicerar väl. Vi stöder varandra i allt vi gör. Detta är till stor hjälp då vi utvecklar vår verksamhet. (Barnskötare inom småbarnspedagogik)*

Henkilöstön avoin vuorovaikutus ja myönteinen asenne kehittämiseen nousivat aineistossa esiin toisena keskeisenä kehittämistä edistävänä teemaluokkana. Henkilöstön vastausten perusteella avoin keskusteluilmapiiri edisti yhteistä ideointia ja luovaa ajattelua sekä toiminnan kriittistä tarkastelua. Kehittämisideoita jaettiin paitsi arjen vaihtuvissa tilanteissa, myös esimerkiksi yhteisissä WhatsApp-ryhmissä ja pedagogisissa kokouksissa. Henkilöstö kuvasi luottamuksen merkitystä ja useat vastaajat toivat esiin, että avoin keskustelu ja rakentavan palautteen antaminen edistivät toiminnan reflektointia ja mahdollistivat toimintamallien muuttamisen:

> *Työyhteisö on innovatiivista ja uskaltaa heittäytyä tehtävään kuin tehtävään. Työyhteisön voimavarana toimii moniammatillinen ja ammattitaitoinen henkilökunta, jolta löytyy huumoria ja tahtoa saada asiat toimimaan. (Varhaiskasvatuksen opettaja)*
>
> *Lisäksi pystymme avoimesti viikkopalavereissa keskustelemaan toiminnan kehittämisestä ja arviomme työtämme viikoittain. Pystymme nopeallakin aikataululla muuttamaan toimintaa paremmaksi epäkohdan havaittuamme. Keskusteluyhteys on hyvä. (Varhaiskasvatuksen opettaja)*

Avoimuuden puute nousi aineistosta esiin myös kehittämistä haittaavana tekijänä. Joissakin yksiköissä tiedonkulku oli puutteellista, ja heikko ilmapiiri heijastui motivaation vähenemisenä ja epätasaisena sitoutumisena työn kehittämiseen:

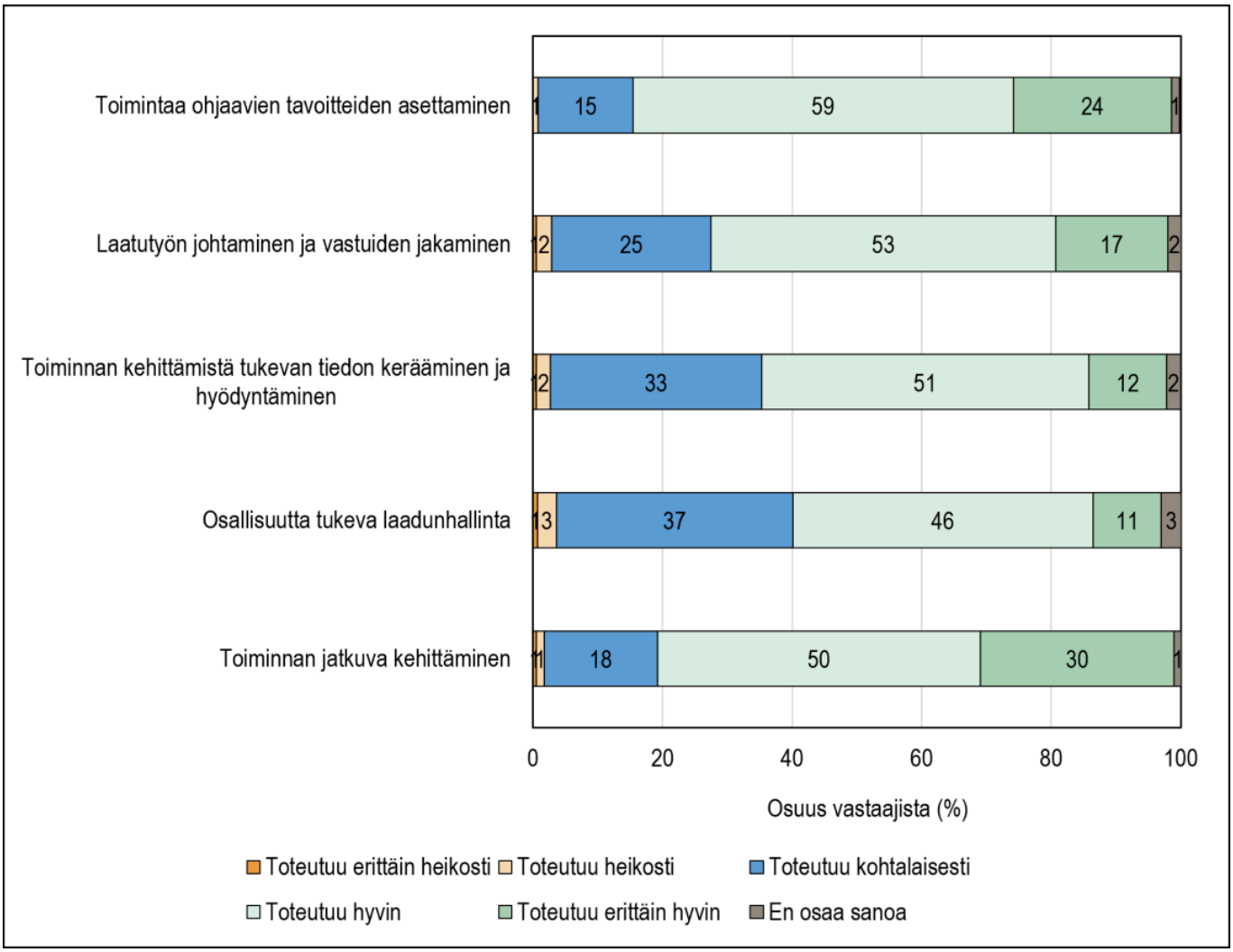
> *Erilaiset motivaatiot työn tekemisessä vaikuttaa siihen kuinka sitoutuneena työntekijä toimintaa haluaa kehittää ja kuinka suunnitelman mukaan työtä toteuttaa. (Varhaiskasvatuksen opettaja)*

Lisäksi henkilöstön osaamisen vaihtelu aiheutti joidenkin vastaajien mukaan haasteita. Henkilöstön mukaan osa työntekijöistä tarvitsi enemmän ohjausta ja perehdytystä, minkä nähtiin ehkäisevän yhteisten toimintatapojen juurtumista toimintaan. Aineistossa näkyi myös muutosvastarintaa, epäonnistumisen pelkoa ja vanhoihin tapoihin kiinnittymistä, mikä puolestaan hidasti työntekijöiden mukaan uudenlaisten toimintamallien kehittämistä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen kehittäminen oli monissa organisaatioissa tavoitteellista ja jatkuvaa, ja että osaamisen sekä hyvien käytäntöjen jakamista tuettiin. Johto ja henkilöstö kuvasivat kehittämisilmapiiriä pääosin myönteiseksi ja yhteistyöhön rohkaisevaksi, mikä avovastausten perusteella edisti ideointia ja uudistamista. Toiminnan suunnitelmallisuudessa ja seurannassa oli kuitenkin vaihtelua, sillä pidemmän aikavälin kehittämissuunnitelmat ja vaikutusten arviointi toteutuivat usein vain kohtalaisesti, ja huoltajille kertominen jäi monin paikoin puutteelliseksi.

6.7 Kokonaisarvio laadunhallinnan nykytilasta, vahvuuksista ja kehittämiskohteista

Johtajakyselyyn vastanneita pyydettiin yhteenvetoa, jossa he arvioivat organisaationsa laadunhallinnan eri osa-alueiden nykytilaa ja sitä, mikä heidän mielestään laadunhallinnassa toteutuu hyvin ja mikä kaipaa heidän mielestään kehittämistä (kuvio 13). Osa-alueet, joiden arvioitiin useimmiten toteutuvan kokonaisuudessaan hyvin, olivat toimintaa ohjaavien tavoitteiden asettaminen (toteutuu hyvin 83 %) ja toiminnan jatkuva kehittäminen (toteutuu hyvin 80 %). Osa-alueet, joissa arvioitiin useammin tarpeita kehittämiselle, olivat osallisuuden tukeminen (toteutuu korkeintaan kohtalaisesti 41 %) ja toiminnan kehittämistä tukevan tiedon kerääminen (toteutuu korkeintaan kohtalaisesti 36 %). Vastaajista 70 prosenttia arvioi, että kokonaisuudessaan laatutyön johtaminen ja vastuiden jakaminen organisaatiossa toteutuvat hyvin.



Kuvio 13. Johtajien arviot laadunhallinnan osa-alueiden nykytilasta (n = 850)

Johtajien kokoavat arviot laadunhallinnan osa-alueista vastasivat hyvin aiemmissa luvuissa esitettyjä yksityiskohtaisempia tuloksia. Ne teemat, joita johtajakyselyyn vastanneet pitivät vahvimpina, kuten toimintaa ohjaavien tavoitteiden asettaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen, olivat samoja osa-alueita, joilla myös aiemmat luvut osoittivat vahvuuksia. Vastaavasti ne osa-alueet, joilla johto näki useammin kehittämistarpeita, esimerkiksi

osallisuuden tukeminen ja toiminnan kehittämistä tukevan tiedon kerääminen, heijastuivat myös muissa luvuissa selvemmin kehittämiskohteina. Kokonaisuutena johtajakyselyyn vastanneiden oma yhteenveto ja kokonaisarvio olivat hyvin linjassa luvussa esitettyjen muiden tulosten kanssa ja kuvasivat yhtenäisesti laadunhallinnan keskeiset vahvuudet ja selkeimmät kehittämiskohteet.

6.8 Taustamuuttujiin pohjautuvat tarkastelut

Kunnallinen ja yksityinen varhaiskasvatus, kunnan koko ja vastaajien tehtävänimike

Osana arviointia tarkasteltiin eroja vastaajien ja taustamuuttujaryhmien välillä. Tarkastelut kohdistettiin pääasiassa johdolle tehtyyn kyselyyn, koska arvioinnissa oli kiinnostuttu erityisesti laadunhallinnan toteutumisesta organisaatiotasolla ja iso osa kysymyksistä oli suunnattu johdolle. Erot on raportoitu, jos ne olivat tilastollisesti merkitseviä ja merkittäviä (ks. luku 4.5), systemaattisia ja loogisia. Raportoitavia eroja oli organisaation (kunnallinen tai yksityinen), kunnan koon ja joidenkin henkilöstön edustajien tehtävänimikkeiden perusteella. Merkittäviä systemaattisia eroja ei löytynyt ylimmän johdon ja päiväkodin johtajien vastausten välillä, eikä henkilöstön vastausten välillä päiväkodin toimintakielen perusteella (suomi tai ruotsi). Raportoidut erot on kokonaisuudessaan taulukoitu liitteissä 4, 5 ja 6.

Kunnallisen ja yksityisen varhaiskasvatuksen välillä oli eroja sekä johdon että henkilöstön vastauksissa (liite 4). Yksityisen varhaiskasvatuksen vastaukset olivat osassa väittämistä keskimäärin myönteisempiä. Yksityisen varhaiskasvatuksen johdon edustajat olivat esimerkiksi kunnallista useammin sitä mieltä, että tavoitteiden asettamiseen liittyvät väittämät, kuten tavoitteiden konkreettisuus, tavoitteista keskustelu henkilöstön kanssa ja niistä kertominen huoltajille, toteutuvat hyvin. Samaten yksityisen varhaiskasvatuksen johdon edustajat olivat useammin sitä mieltä, että toiminnan järjestämisen edellytykset, esimerkiksi henkilöstön rekrytointi tai taloudellisten resurssien suunnittelun ennakointi, toteutuvat heidän organisaatiossaan hyvin. Niin ikään yksityisen varhaiskasvatuksen johdossa arvioitiin useammin, että palautetietoa hyödynnetään monipuolisesti, ja että henkilöstön, lasten ja huoltajien osallisuuden edistäminen toteutuu hyvin. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä (t-testien $p \leq 0,05$) ja efektikooltaan pääosin pieniä, osa keskisuuria (VDA = 0,56–0,68).

Henkilöstökyselyssä oli samankaltaisia eroja kunnallisen ja yksityisen vastausten välillä. Yksityisen varhaiskasvatuksen henkilöstö arvioi kunnallista useammin, että henkilöstön, huoltajien ja lasten osallisuuteen liittyvät väittämät toteutuivat hyvin. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä (Mann–Whitney U, $p \leq 0,05$) ja efektikooltaan pieniä (VDA = 0,56–0,61). Vaikka erot olivat tilastollisesti merkitseviä efektikoot osoittavat, että ryhmien väliset erot olivat käytännössä pieniä ja vastaukset kokonaisuudessaan samansuuntaisia. Aiemmissa kansallisissa arvioinneissa on näkynyt samankaltaisia eroja kunnallisen ja yksityisen varhaiskasvatuksen vastausten välillä ja on tuotu esiin, että kunnallisten ja yksityisten toimijoiden organisaatiot ja toimintaympäristöt vaihtelevat (ks. Harkoma ym. 2024; Siippainen ym. 2021).

Johdon vastauksia tarkasteltiin vastaajan **kunnan koon perusteella**: pienet kunnat (alle 5 000 asukasta), keskisuuret kunnat (5 000–19 999 asukasta), suuret kunnat (20 000–99 999 asukasta) ja suurkaupungit (yli 100 000 asukasta) (liite 5). Kokonaiserot olivat tilastollisesti merkitseviä (ANOVA, $p \leq 0,05$) ja parivertailuissa pääsääntöisesti pienten ja osittain myös keskisuurten kuntien edustajien arviot tavoitteiden toteutumisesta olivat heikompia, kuin suurten kuntien tai suurkaupunkien edustajien. Pienten kuntien vastaajat esimerkiksi arvioivat muita harvemmin, että yhteisten tavoitteiden asettaminen varhaiskasvatukselle tai toimintaa ohjaavien tavoitteiden yhteys organisaation strategiaan toteutuvat hyvin. Pienten kuntien

vastaajat olivat myös muita harvemmin sitä mieltä, että laatutyön johtamiseen oli luotu yhteisiä toimintamalleja ja että vastuunjaon toimivuutta arvioidaan säännöllisesti. Pienten kuntien edustajat vastasivat muita harvemmin, että varhaiskasvatuksen kehittämistä tukee pidemmän aikavälin arviointisuunnitelma. Toisaalta pienten kuntien edustajat arvioivat isoja kuntia useammin, että varhaiskasvatuksen taloudellisten resurssien suunnittelu on ennakoivaa ja hallittua. Lisäksi pienissä kunnissa oltiin isoja kuntia useammin sitä mieltä, että henkilöstön osallistuminen koko varhaiskasvatusorganisaation toiminnan arviointiin toteutuu hyvin. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä (t-testien $p \leq 0,05$) ja efektikooltaan pääosin pieniä ja osin keskisuuria tai suuria (VDA = 0,56–0,74). Eroissa on kuitenkin huomioitava, että vertailtavat ryhmät olivat erikokoisia: vastaajista vain 4 prosenttia (n = 34) oli pienistä kunnista, 20 prosenttia (n = 167) keskisuurista kunnista, 33 prosenttia (n = 276) suurista kunnista ja 44 prosenttia (n = 373) suurkaupungeista.

Henkilöstön vastauksia tarkasteltiin vastaajien **tehtävänimikkeen** mukaan ja tarkasteluun sisällytettiin varhaiskasvatuksen lastenhoitajat, opettajat, sosionomit, erityisopettajat ja avustajat (liite 6). Avustajat arvioivat tarkasteltuja asioita usein myönteisemmin, kun taas opettajien ja erityisopettajien arviot olivat keskimäärin kriittisempiä. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä (t-testien $p \leq 0,05$) ja efektikooltaan pääosin pieniä (VDA = 0,55–0,63) ja avustajien ja erityisopettajien välillä paikoin keskisuuria (VDA $\geq$ 0,64). Tuloksia tulee kuitenkin tulkita varoen, sillä avustajien ja erityisopettajien vastaajaryhmät olivat aineistossa pieniä (avustajat 3,7 % ja erityisopettajat 2,3 % kaikista vastaajista). Pienissä ryhmissä yksittäisten vastaajien vaikutus tulokseen on suurempi. Erityisopettajien muita kriittisempiä arvioita saattaa selittää heidän erilainen tehtävänkuvansa organisaatiossa sekä vaativampi koulutustausta. Erityisopettajat työskentelevät usein useassa ryhmässä tai konsultoivassa roolissa, jolloin voi olla, että heidän arviointinsa ei kohdistu samalla tavalla omaan toimintaan ja he tarkastelevat arvioinneissaan toimintaa suhteessa laajempaan kontekstiin (Syrjämäki & Heiskanen, 2023). Niin ikään opettajien kriittisempiä arvioita voivat selittää vaativampi koulutustausta, laajempi tarkastelunäkökulma sekä tehtävänkuvan kautta muodostunut tietoisuus kehittämisen tarpeista.

7 Johtopäätökset

Tämän arvioinnin tavoitteena oli muodostaa kansallinen kokonaiskuva varhaiskasvatuksen laadunhallinnan tilasta sekä tuottaa tietoa paikallisen tason laatutyön kehittämisen tueksi. Varhaiskasvatuksen johdolle, asiantuntijoille ja henkilöstölle suunnatuilla kyselyillä haettiin vastauksia siihen, mitkä ovat kunnallisten järjestäjien ja yksityisten palveluntuottajien laadunhallinnan keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Lisäksi tarkasteltiin, miten varhaiskasvatuksen kansalliset, paikalliset ja strategiset tavoitteet kytketään paikallisella ja pedagogisen toiminnan tasolla osaksi laatutyötä, miten laadunhallinnan vastuut ja johtaminen on organisoitu ja miten osallisuutta vahvistavan toimintakulttuurin kehittymistä tuetaan. Arvioinnilla haluttiin myös selvittää Karvin laadunhallinnan tuen vaikuttavuutta ja sitä, kuinka varhaiskasvatustoimijat hyödyntävät kansallista laadunarviointijärjestelmää Valssia osana laadunhallintaansa.

Varhaiskasvatuslaissa on jo yli kymmenen vuoden ajan edellytetty, että kunnalliset varhaiskasvatuksen järjestäjät, yksityiset päiväkotitoimijat sekä henkilöstö arvioivat omaa toimintaansa ja sen toteutumista (540/2018, 24 §). Karvin vuonna 2017 toteuttama selvitys osoitti, että varhaiskasvatuksen arviointi ja laadunhallinta olivat kunnissa ja yksityisillä palveluntuottajilla hajanaisesti toteutuneita ja osin vakiintumattomia. Vaikka arvioinnista oli tullut lakisääteistä, itsearvioinnin käytännöt eivät kaikilta osin vastanneet velvoitteita eikä noin kolmanneksella järjestäjistä ollut toimivaa laadunhallintajärjestelmää tai vakiintunutta arviointikulttuuria. Käytössä olleet laadunhallintamallit olivat lisäksi pirstaleisia ja usein hyödynnettiin yleisiä organisaatiotason laadunhallinnan työkaluja. Toiminnan arviointi painottui pääosin rakenteisiin ja määrällisiin tunnuslukuihin, ja pedagogisen toiminnan arviointi oli selvityksen mukaan vähäisempää.

Selvityksen pohjalta Karvi on kehittänyt varhaiskasvatuksen kansallista arviointia ja tukenut järjestäjien ja palveluntuottajien laadunhallintaa kehittävän arvioinnin periaatteita noudattaen (Vlasov ym., 2018). Kehittämistä on ohjannut ymmärrys arvioinnista paitsi tiedon tuottamisena myös toimintaa uudistavana ja jatkuvaa parantamista tukevana prosessina (Karvi, 2026a). Laadunhallinnan tukitehtävänsä osana Karvi on luonut Valssi-laadunarviointijärjestelmän, tutkimusperusteisia arviointityökaluja sekä niiden käyttöä tukevan arviointiprosessin ja tarjonnut maksutonta ja kaikille avointa koulutusta. Opetus- ja kulttuuriministeriö on tukenut järjestäjiä Valssin käyttöönotossa kahdella valtion erityisavustuksella. Avustuksen turvin kunnat pystyivät palkkaamaan Valssi-koordinaattoreita, joiden tehtävänä oli muun muassa kytkeä järjestelmä osaksi olemassa olevia laadunhallinnan toimintamalleja, laatia laatukäsikirjoja sekä verkostoitua. Edellä kuvattu kansallinen kehitystyö on luonut lähtökohdan tämän arvioinnin johtopäätöksille, joissa tarkastellaan, miten laadunhallinnan rakenteet ja käytännöt tällä hetkellä toteutuvat varhaiskasvatuksessa.

7.1 Varhaiskasvatustoimijoiden laadunhallinta on kokonaisuudessaan kehittynyt

Arvioinnin tulokset osoittavat, että kunnalliset järjestäjät ja yksityiset palveluntuottajat ovat edenneet laadunhallintansa kehittämisessä kohti aiempaa suunnitelmallisempia ja prosessimaisempia toimintatapoja. Laadunhallinta rakentuu tyypillisesti useiden nimettävissä olevien mallien, menetelmien ja käytäntöjen varaan. Kunnallisilla toimijoilla painottuivat enemmän nimettävissä olevat mallien kokonaisuudet, yksityisellä sektorilla itse luodut

kokonaisuudet sekä satunnaisten menetelmien hyödyntäminen. Vuonna 2017 järjestäjistä 67 prosenttia raportoi, että heillä oli käytössään systemaattinen itsearvioinnin tapa. Sen sijaan valtaosa (89 %) tähän arviointiin vastanneista johtajista ja asiantuntijoista ilmoitti, että heidän varhaiskasvatusorganisaatiossaan on käytössä systemaattinen tapa suunnitella, toteuttaa, ylläpitää, arvioida ja kehittää toimintaa. Vaikka luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään esimerkiksi vastaajaryhmien ja kysymyksenasettelun erojen vuoksi, ne viittaavat selkeään kehityssuuntaan: varhaiskasvatusorganisaatioiden laadunhallinta on vahvistunut ja systematisoitunut.

Karvin tarjoama kansallinen tuki näkyy arvioinnin tuloksissa, kuten vastaajien kuvaamissa laadunhallinnan rakenteissa, käytännöissä ja menetelmissä, sekä Valssi-järjestelmän käyttöönotossa. Vuonna 2017 järjestäjät toivoivat kansallisesti yhtenäistä ja selkeää laadunarviointimallia pirstaleiseksi koettujen käytäntöjen tilalle. Yli puolet tähän arviointiin vastanneista ilmoitti käyttäneensä Valssia jollakin tavalla, ja johtajien avovastauksissa sekä Valssi että Karvin julkaisemien varhaiskasvatuksen laatuindikaattoreiden pohjalle rakennetut kokonaisuudet nousivat keskeisiksi laadunhallintamenetelmiksi. Varhaiskasvatukseen kansallisesti kehitettyjen arviointimenetelmien käytön lisääntyminen on edesauttanut sitä, että arviointien sisällöt vastaavat aiempaa paremmin varhaiskasvatusta ohjaavan lainsäädännön ja perusteasiakirjojen tavoitteita. Yhteenvetona voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen laadunhallinta kattaa nyt paremmin pedagogisen toiminnan verrattuna vuoden 2017 tilanteeseen.

Karvin julkaisemien tilastojen mukaan 91 prosenttia Manner-Suomen kunnista on hakenut Valssiin käyttöoikeudet (Karvi, 2026b) ja järjestelmään ollaan monin tavoin tyytyväisiä (Karvi, 2025). Tämän arvioinnin aineiston perusteella näyttää siltä, että Valssin käyttö on omalta osaltaan vahvistanut laadunhallinnan yhdenmukaisuutta ja lisännyt yhteistä ymmärrystä arvioinnin merkityksestä erityisesti kunnallisessa varhaiskasvatuksessa, jossa sitä käytetään enemmän. Tulosten pohjalta voidaan havaita, että Valssi nähdään paitsi tiedonkeruun välineenä myös ammatillisen keskustelun ja yhteisen kehittämisen tukena. Avovastauksista ilmenee, että Karvin kehittämä arviointiprosessi on edesauttanut lisäksi laadunhallinnan prosessien kehittämisessä. Valssia koskevissa palautteenkeruissa (Karvi, 2024b; 2025) on havaittu vastaavaa.

Toisin kuin kunnissa yksityisellä sektorilla iso osa vastaajista oli vasta tutustunut Valssi-järjestelmään ja sen käyttö oli vielä vakiintumatonta. Lisäksi yksityiset toimijat raportoivat hieman kunnallisia vastaajia useammin, että heillä ei ole käytössään nimettävissä olevia laadunhallintamenetelmiä ja että he hyödynsivät useammin satunnaisia menetelmiä. Tämä on tärkeä havainto kansallisen ohjauksen ja valvonnan näkökulmasta. On tarpeen pohtia, kuinka Valssin hyödyllisyyttä yksityisille toimijoille voidaan vahvistaa ja millaista tukea erityisesti pienet yksityiset päiväkodit tarvitsevat laadunhallinnassaan. Avovastausten perusteella yksityisillä päiväkotiketjuilla oli käytössään ketjutasoisia laadunhallinnan menetelmiä.

7.2 Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman merkitys ja velvoitteen poistamisen vaikutukset

Arvioinnin tulokset osoittavat, että paikallisella varhaiskasvatussuunnitelmalla on edelleen keskeinen asema laadunhallinnan ja tavoitteiden asettamisen pohjana. Varhaiskasvatusorganisaatioiden ylintä johtoa edustaneista vastaajista 61 prosenttia raportoi, että heidän organisaatiossaan aiotaan jatkaa suunnitelman laatimista myös tulevaisuudessa, vaikka velvoite poistuu. Paikallisen suunnitelman ohella varhaiskasvatuksen tavoitteellista

toteuttamista ohjaavat yksikkö- ja ryhmätason suunnitelmat sekä useat kuntatasoiset ja temaattiset asiakirjat, kuten hyvinvointiin, tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät suunnitelmat.

Paikallisen suunnitelman laatimisvelvoitteesta luopumisella pyrittiin keventämään varhaiskasvatustoimijoiden hallinnollista taakkaa. Lainvalmisteluvaiheessa saadun lausuntopalautteen perusteella vain harva kunta arvioi velvoitteesta luopumisen tosiasiallisesti vähentävän hallinnollista työtä tai parantavan järjestämisen edellytyksiä (ks. HE 111/2024 sekä saadut palautteet). Arvioinnin tulokset vahvistavat tätä havaintoa: monet kunnat ja yksityiset toimijat, joilla on jo ennestään toimivat rakenteet, aikovat jatkaa paikallisten suunnitelmien laatimista. Laatimisvelvoitteen poistolla ei siis ole ollut merkittävää käytännön vaikutusta. Sen sijaan avoimeksi jää kysymys siitä, miten muutos vaikuttaa niihin toimijoihin, joilla on lähtökohtaisesti niukemmat resurssit ja vähemmän kehittyneet laadunhallinnan rakenteet. Erityisen haavoittuvaisia ovat pienimmät kunnat ja pienet yksityiset päiväkodit.

Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien on jatkossakin laadittava selkeitä suunnitelmia, ohjeita ja muuta dokumentaatiota, joilla varhaiskasvatukselle asetettuja tavoitteita juurrutetaan toimintaan. Lisäksi järjestäjien vastuulle jäävät sellaisen laadunhallinnan kokonaisuuden rakentaminen ja ylläpito, joka kykenee mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin, kuten lainsäädännön ja kuntatalouden uudistuksiin tai väestörakenteen kehitykseen. Tulevina vuosina varhaiskasvatukseen kohdistuvat lakimuutokset haastavat erityisesti niitä järjestäjiä ja palveluntuottajia, jotka eivät jatkossa laadi paikallisia suunnitelmia tai joilla ei ole muunlaisia rakenteita uudistusten toimeenpanon varmistamiseen käytännön toiminnassa. Tulevaisuudessa onkin tarpeen tarkastella, mitä vaikutuksia paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisvelvoitteen poistamisella on toimijoiden laadunhallintaan ja suunnitteluun.

7.3 Tavoitteiden asettaminen on vahvuus, tiedon hyödyntäminen vaatii systematisointia

Toimiva laadunhallinta rakentuu sellaisten varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden pohjalle, joiden tavoitteluun kaikki sitoutuvat (Karvi, 2023). Arvioinnin perusteella paikallista varhaiskasvatusta ohjaavat tavoitteet ovat pääosin selkeitä ja yhdessä määriteltyjä. Sekä johto että henkilöstö raportoivat, että organisaation arvoista ja toimintaa ohjaavista tavoitteista käydään yhteistä keskustelua. Avovastausten perusteella havaittiin, että tavoitteet miellettiin toimiviksi erityisesti silloin, kun ne olivat konkreettisia ja määrältään hallittavia ja kytkeytyivät käytännön toimintaan esimerkiksi yhteisen reflektion kautta.

Jotta tavoitteiden toteutumista voidaan seurata ja uusia kehittämistavoitteita määrittää, tarvitaan ajantasaista ja monipuolista tietoa. Noin kaksi kolmasosaa johdosta arvioi, että huoltajilta ja sidosryhmiltä kerättävää palautetta, henkilöstön itsearviointia ja organisaation omaa määrällistä tietoa hyödynnetään kehittämistyössä hyvin. Sen sijaan organisaation ulkopuolisen arviointi- ja tutkimustiedon hyödyntämisessä on tulosten perusteella kehitettävää. Tuloksia tulkittaessa on huomioitava henkilöstöryhmien erilaiset tehtävät ja vastuut. Tutkimus- ja asiantuntijatiedon hyödyntämisen voidaan ajatella kuuluvan opettajien ja johdon tehtäviin, mikä voi osaltaan selittää henkilöstön arvioiden vaihtelua. Tulokset voivat heijastaa sekä ajanpuutteeseen liittyviä haasteita että tiedon hyödyntämisen erilaisia rooleja eri henkilöstöryhmien työssä.

Avovastausten perusteella tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita voitiin tarkastella syvemmin ja kehittämistarpeet näyttäisivät liittyvän tiedon pirstaleisuuteen. Kerätyn tiedon hyödyllisyyttä ja merkityksellisyyttä ei johtajien mukaan aina arvioida systemaattisesti, mikä heikentää tiedon vaikuttavuutta. Tulokset osoittavat lisäksi, että käytössä olleet arviointimenetelmät olivat paikoin hajanaisia, jolloin niiden tuottama tieto jäi irralliseksi. Tulosten perusteella kerättyä tietoa ei myöskään aina hyödynnetty toiminnan kehittämiseen tai arviointituloksista ei johdettu selkeitä toimenpiteitä. Edellä mainitut tulokset nousivat esiin lisäksi aiemmassa, vuoden 2017 arvioinnissa (Mikkola ym., 2017). Laadunhallinnan näkökulmasta onkin tärkeää arvioida, millainen tieto kulloinkin tukee toiminnan kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla, riippumatta siitä, perustuuko tieto esimerkiksi itsearviointiin, asiakaspalautteisiin, tilastollisiin tunnuslukuihin tai tutkimus- ja arviointitietoon.

On myös hyvä muistaa, että arviointitiedon tehtävänä ei ole vain osoittaa, mitä pitää parantaa, vaan myös tuoda esiin se, mikä jo toimii. Tämä on tärkeää, jotta hyviksi koettuja käytäntöjä voidaan säilyttää ja vahvistaa, ja jotta muutokset eivät tuota heikennyksiä tai lisää turhaa kuormitusta arkeen. Näin tieto tukee tasapainoista laadunhallintaa, jossa toimintaa kehitetään sekä havaittujen kehittämistarpeiden että olemassa olevien vahvuuksien pohjalta.

7.4 Laatutyön johtaminen ja vastuunjako ovat kehittyneet, mutta niiden toimivuutta on arvioitava

Tulosten perusteella varhaiskasvatustoimijoiden laadunhallinnan rakenteet, prosessit ja vastuut ovat pääosin selkeitä. Myös laatutyön johtamiseen on luotu yhteisiä toimintamalleja. Sen sijaan vain vajaa puolet johtajakyselyyn vastanneista ylimmistä viranhaltijoista, asiantuntijoista ja päiväkodin johtajista arvioi, että vastuunjaon toimivuutta tarkastellaan säännöllisesti. Vastuunjaon säännöllinen tarkastelu on tärkeää, sillä se auttaa varmistamaan, että jokainen tietää oman roolinsa laatutyössä, tehtävät jakautuvat tasaisesti ja kehittämistyö etenee suunnitellusti (Karvi, 2023).

Johtajakyselyyn vastanneiden mukaan laadunhallinnan kehittämistä oli viime vuosina toteutettu pääosin kokonaisuutena, jossa arvioinnin systematisointi ja sen vakiinnuttaminen osaksi arjen toimintaa nousivat keskeisiksi teemoiksi. Yhtäältä havaitaan, että monissa organisaatioissa oli pyritty siirtymään satunnaisista arviointikäytännöistä kohti suunnitelmallisia ja prosessinomaisia arviointi- ja kehittämisrakenteita, joita tukivat esimerkiksi vuosikellot, toimintasuunnitelmat ja yhteisesti sovitut ohjeistukset. Toisaalta tulokset kuitenkin osoittavat, että käytännöt vaihtelevat runsaasti. Erityisesti pidemmän aikavälin arviointi- ja kehittämissuunnitelmien laatimista sekä kehittämistyön seurantaa on edelleen syytä vahvistaa. Ilman seurantaa kehittäminen jää helposti irralliseksi eikä tuota toivottuja vaikutuksia.

Laadunhallinta ei myöskään näytä toteutuvan tasaisesti erikokoisissa organisaatioissa. Tarkemmat analyysit osoittavat, että pienissä kunnissa arviot yhteisten toimintamallien luomisesta, vastuunjaon toimivuudesta sekä pidemmän aikavälin kehittämissuunnitelmien laatimisesta ovat heikompia. Tämä saattaa johtua siitä, että suurissa kunnissa varhaiskasvatus on osa laajempaa kuntaorganisaation kokonaisuutta, jonka laadunhallinnan kehittämistä tukevat vakiintuneet rakenteet ja jaettu vastuu. Tällöin myös laadunhallintaan liittyviä vastuita voidaan hajauttaa eri puolille organisaatiota. Sen sijaan pienissä kunnissa laadunhallinnan tukirakenteet ja laatutyöhön käytettävät resurssit ovat luonnollisesti niukempia ja kehittämistyö kasautuu helposti yksittäisille henkilöille. Tämä tekee toiminnasta haavoittuvampaa esimerkiksi työkuorman kasvaessa tai henkilöstövaihdosten yhteydessä. Laadunhallinnan onnistumisen kannalta keskeistä ei kuitenkaan ole yksin organisaation koko, vaan toimivat rakenteet ja selkeä

vastuunjako. Esimerkiksi Karvin johtajuusarvioinnissa (Siippainen ym., 2021) havaittiin, että organisaatiokoosta riippumatta erityisesti yhteistyön toimivuus, johtamisrakenteiden selkeys ja tehtäväkuvien selkeys näyttäytyivät organisaatioiden vahvuuksina, kun taas niiden puutteet heikensivät organisaatioiden toimintakykyä.

On myös hyvä huomata, että isoissakin kunnissa erityisiä laatutyöhön tai laadunhallintaan keskittyneitä työtehtäviä, kuten arviointiasiantuntijan tai kehittämispäällikön tehtäviä, hoitaa pieni määrä ihmisiä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että yksittäisenkin henkilön työpanos on merkittävä, kun hän voi edistää laatutyötä järjestelmällisesti, pitää säännöllisesti yhteyttä muihin ja jakaa tietoa eteenpäin. Myös tasa-arvosuunnittelutyötä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että muutoksen aikaansaamiseksi nimenomaan yhteisen, kriittisenkin keskustelun mahdollistaminen on olennaista ja että näin voidaan lisätä yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä (Ikävalko, 2016). Ikävalko (2016) painottaa väitöskirjassaan, että laajan ja työlään prosessin onnistumiseksi tarvitaan työryhmä, jossa vastuunjakoa ja ajankäyttöä voidaan koordinoida.

Johtajuuden merkitys korostui arviointiaineistossa läpileikkaavana teemana sekä laadunhallintaa tukevana että sitä haastavana tekijänä. Tutkimuksen mukaan johtajuus ja vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka yhdistävät laadunhallinnan rakenteet ja organisaation toimintakulttuurin (Dzimińska ym., 2018). Arviointikyselyyn vastanneiden johtajien mukaan lisääntynyt työkuorma, henkilöstöpula ja hallinnollisten tehtävien kasvu rajaavat heidän mahdollisuuksiaan pedagogiseen johtamiseen ja pitkäjänteiseen laatutyöhön. Tulokset ovat yhtenevät Karvin aiemman johtajuusarvioinnin kanssa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; Siippainen ym., 2021).

Myös henkilöstön vastauksissa johtajuus näyttäytyi keskeisenä laadunhallinnan elementtinä joko sitä edistäen tai ehkäisten. Hyvä johtaminen rakentaa luottamusta, tukee henkilöstön osallisuutta ja mahdollistaa laadun kehittämisen arjen käytännöissä (Dzimińska ym., 2018). Suurin osa henkilöstöstä arvioi johtamisen ja johtajalta saadun kehittämisen tuen toteutuvan hyvin, mutta samalla neljäsosa koki tuen riittämättömäksi. Vastaavasti kolmasosa henkilöstöstä arvioi, että toiminnan kehittämiseen liittyvien vastuiden jakaminen toteutuu korkeintaan kohtalaisella tasolla. Avovastaukset vahvistivat tätä kaksijakoista kokonaiskuvaa. Henkilöstön mukaan kehittämiseen myönteisesti suhtautuva johtaja vahvisti työyhteisön motivaatiota ja mahdollisti kehittämisen huolehtimalla rakenteiden toimivuudesta myös kiireen keskellä. Tulos on yhtenäinen erään tutkimuksen tulosten kanssa, jossa havaittiin läsnä olevan ja pedagogisesti suuntautuneen johtamisen tukevan henkilöstön hyvinvointia (Ahola ym., 2026).

7.5 Osallisuutta pidetään tärkeänä, mutta se ei toteudu tasaisesti

Osallisuutta tukeva toimintakulttuuri on keskeinen osa toimivaa laadunhallintaa. Laatukulttuurin näkökulmasta tämä tarkoittaa, että arviointi ja kehittäminen kytkeytyvät arjen toimintaan ja yhteisiin käsityksiin laadukkaasta varhaiskasvatuksesta eivätkä jää irrallisiksi menettelyiksi tai yksittäisiksi toimenpiteiksi. Toiminnan kehittäminen toteutuu ennen kaikkea arjen käytännöissä ja henkilöstön konkreettisessa työssä, ei pelkästään järjestelmissä tai organisaation julki lausutuissa arvoissa (Elken & Stensaker, 2018).

Arvioinnin tulosten perusteella henkilöstön osallisuus toteutuu päiväkotitasolla pääosin hyvin. Toimintaa arvioidaan ja kehitetään monissa tiimeissä ja yksiköissä tavalla, jossa henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Myönteinen ilmapiiri, avoin keskustelukulttuuri ja yhteistyö tukevat henkilöstön vastausten perusteella kehittämistä. Sen sijaan osallisuus

organisaatiotason arvioinnissa näyttäytyy selvästi rajallisempana. Johdon ja henkilöstön arviot osallisuuden toteutumisesta poikkeavat toisistaan, ja organisaatiotasolla tapahtuva arviointi ja kehittäminen eivät usein näyttäydy selkeästi pedagogisen toiminnan tasolle saakka, vaikka tietoa ja linjauksia välittyy esimerkiksi esihenkilöiden kautta.

Tulokset viittaa tarpeeseen kirkastaa sitä, mitä osallisuus organisaatiotasolla tarkoittaa, ja sitä, pidetäänkö päiväkotitasoista osallisuutta laatutyössä riittävänä. Myös Valssi-arvioinnissa henkilöstön osallisuus toteutuu pääosin oman päiväkodin kautta, mikä on monin tavoin tarkoituksenmukaista. Johdon tasolta on syytä kiinnittää huomiota tiedonkulkuun, jotta työntekijät eivät esimerkiksi etäänny organisaatiotason tavoitteista. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että päiväkodin johtajien ja ylimmän johdon hyvä vuorovaikutus edistää jaetun ymmärryksen rakentumista ja henkilöstön osallisuuden kokemusta (Hjelt, 2023).

Tulosten perusteella henkilöstön arviointiosaamista tulee vahvistaa suunnitelmallisesti. Laatukulttuurin kehittyminen edellyttää, että henkilöstöllä on riittävät valmiudet ymmärtää arvioinnin tavoitteita, tulkita arviointitietoa ja hyödyntää sitä kehittämistyössä. Lasten ja huoltajien osallisuuteen oltiin monin paikoin tyytyväisiä, mutta arvioissa oli myös vaihtelua. Erityisesti huoltajille arviointien tuloksista ja niihin perustuvista kehittämistoimista viestiminen jää tulosten perusteella monin paikoin vähäiseksi, mikä saattaa vähentää varhaiskasvatustoiminnan tai sen arvioinnin läpinäkyvyyttä. Näyttää siltä, että ymmärrystä osallisuudesta tulee edelleen selkeyttää.

7.6 Resurssit ja henkilöstön saatavuus vaikuttavat suoraan laadunhallintaan

Laadunhallinnan toteutuminen varhaiskasvatuksessa edellyttää, että toiminnan järjestämisen perusedellytykset, kuten resurssit ja henkilöstön saatavuus, tukevat suunnitelmallista arviointia ja kehittämistyötä. Noin kolmasosa johdosta arvioi taloudellisten resurssien ennakoinnin, henkilöstösuunnittelun ja työhyvinvoinnin tukemisen toteutuvan korkeintaan kohtalaisesti. Vastaavasti henkilöstön mukaan sijaisten puute, henkilöstön poissaolot sekä suunnitelmien peruuntuminen ja muuttuminen vaikeuttavat kehittämistä. Myös tutkimus on osoittanut, että niukat resurssit ja henkilöstövaje kuormittavat johtajia ja siirtävät työn painopistettä pitkäjänteisestä kehittämisestä arjen haasteista selviytymiseen (Ahola ym., 2026; Nurhonen ym., 2026). Tällaisissa tilanteissa kehittämistyö näyttäytyy helposti ylimääräisenä tehtävänä ja jää reaktiiviseksi tai satunnaiseksi, kuten aiemmissa kansallisissa arvioinneissa on havaittu (Kannel ym., 2023; Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023). Taloudellisten resurssien riittävyys ja työhyvinvoinnin tukeminen ovat siten keskeisiä edellytyksiä sille, että laadunhallinta voi toteutua varhaiskasvatuksen arjessa ja osana jokaisen työtehtäviä.

Lisäksi varhaiskasvatukseen kohdistuvat rakenteelliset ja toiminnan järjestämiseen liittyvät muutokset vaikuttavat väistämättä siihen, miten laadunhallintaa suunnitellaan ja toteutetaan. Vastaajien näkemykset tulevista muutoksista koskivat varhaiskasvatuksen järjestämisen rakenteita, kuten henkilöstörakenteen ja paikallisen suunnittelun muutoksia sekä taloudellisten reunaehtojen kiristymistä. Lisäksi ne liittyivät arjen toimintaan, esimerkiksi henkilöstön saatavuuden varmistamiseen ja lasten tuen tarpeiden lisääntymiseen. Vastaajien mukaan näillä kaikilla muutoksilla arvioitiin olevan vaikutuksia myös laadunhallintaan. Tämä korostaa tarvetta ennakoinnille ja resurssien varmistamiselle, jotta laadunhallintaa voidaan toteuttaa myös muuttuvassa toimintaympäristössä.

7.7 Laadunhallinnan tuen kansallista kehittämistä jatketaan

Arvioinnin keskeinen johtopäätös on, että varhaiskasvatuksen laadunhallinta on kehittynyt vajaassa kymmenessä vuodessa selvästi entistä järjestelmällisempään ja kansallisesti ohjatumpaan suuntaan. Varhaiskasvatustoiminnan systemaattinen arviointi kytkeytyy aiempaa vahvemmin osaksi organisaatioiden laadunhallintaa ja toiminnan kehittämistä. Tulosten perusteella piirtyy kuva, että monissa organisaatioissa lakisääteistä arviointivelvoitetta ei nähdä erillisenä tehtävänä vaan osana varhaiskasvatusorganisaation laadunhallintaa, pedagogista johtamista ja arjen toimintaa. Kokonaisuutena arviointi osoittaa, että varhaiskasvatuksen laadunhallinnalla on vahva perusta, jonka vahvuuksia ovat tavoitteellisuus, kehittämishalukkuus ja monipuoliset arviointikäytännöt.

Tulosten perusteella useimmat varhaiskasvatustoimijat ovat motivoituneita kehittämään edelleen laadunhallintansa kokonaisuutta. Varhaiskasvatuksen laadunhallintaa on tulosten perusteella tarpeen vahvistaa muun muassa siten, että selkeytetään vastuita ja rakenteita, kehitetään arviointitiedon keruuta ja hyödyntämistä sekä tuetaan toimintaa yhteisillä vuosikelloilla, suunnitelmilla ja ohjeistuksilla. Avovastausten perusteella näyttää siltä, että organisaatioissa, joissa nämä rakenteet ovat jo olemassa, laadunhallinnan arvioitiin toimivan hyvin. Lisäksi Valssin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen näyttäytyvät keskeisenä välineenä laadunhallinnan yhtenäistämisessä, arvioinnin näkyväksi tekemisessä ja yhteisen ammatillisen keskustelun vahvistamisessa.

Arvioinnin tulokset antavat suuntaa järjestäjille tarjotun laadunhallinnan ja arvioinnin tuen kansalliseen kehittämiseen. Varhaiskasvatuspalvelujen rakenteiden, kuten resursoinnin, henkilöstöratkaisujen ja toimintaympäristön, systemaattiseen arviointiin on syytä kehittää monipuolisia työkaluja. Järjestäjät ja palveluntuottajat tarvitsevat tukea paikallisen kehittämistyön suunnitteluun ja seurantaan mutta myös lasten ja huoltajien osallisuuden vahvistamiseen, arviointiprosessien keventämiseen ja päällekkäisten järjestelmien vähentämiseen. Karvin järjestäjille suunnattu tuki ja Valssi-järjestelmä ovat olemassa olevia ja vakiintuneita rakenteita, joilla tunnistettuihin kehittämistarpeisiin voidaan vastata.

Tukea tulee suunnata erityisesti pienille kunnille ja pienille yksityisille päiväkodeille, joiden laadunhallinta näyttäytyy hajanaisempana. Samalla laadunhallinnan tuen kehittämisessä on huomioitava arviointiin liittyvät riskit sekä kriteerien mahdolliset ohjausvaikutukset (ks. Paananen, 2017), kuten olemme myös Leikki varhaiskasvatuksessa yhteenvedossa tuoneet esiin (Karvi, 2025). Varhaiskasvatukseen tehdyt muutokset, esimerkiksi paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisen vapaaehtoistuminen, eivät ole vähentäneet tarvetta yhteisille rakenteille, vaan pikemminkin korostaneet tarvetta entistä johdetummalle, selkeämmälle ja pitkäjänteiselle laadunhallinnalle.

8 Kehittämissuositukset

Toimiva laadunhallinta on keskeinen edellytys laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumiselle. Se mahdollistaa varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisen toiminnan suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen niin, että lapsen oppiminen ja hyvinvointi pysyvät keskiössä. Samalla laadunhallinta tukee niin johtamista kuin arjen pedagogisia ratkaisuja ja tekee näkyväksi toiminnan vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Kun laadunhallinta rakentuu osaksi arkea, se vahvistaa osallisuutta ja luo yhteistä ymmärrystä kehittämisen suunnasta.

Arvioinnin tulokset osoittavat, että laadunhallinta on varhaiskasvatuksessa kokonaisuudessaan kehittynyt, mutta sen toteutumisessa on edelleen vaihtelua. Varhaiskasvatustoimijoiden on niin kunnissa kuin yksityisissä päiväkodeissa tarkasteltava oman laadunhallintansa kokonaisuutta ja erityisesti sen suunnitelmallisuutta, vastuiden jakautumista, arviointitiedon hyödyntämistä sekä osallisuutta vahvistavaa toimintakulttuuria.

Tulosten perusteella Karvi esittää seuraavat suositukset varhaiskasvatuksen laadunhallinnan kehittämiseksi.

8.1 Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee varmistaa, että laadunhallinta ja arviointi toteutuvat systemaattisesti

Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee tarkastella laadunhallinnan ja arvioinnin rakenteita ja varmistaa, että ne tukevat varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden toteuttamista ja toiminnan kehittämistä. Arvioinnin tulee olla säännöllistä, ja sen pohjalta tehtyjen kehittämistoimien etenemistä tulee seurata. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yhteisten vuosikellojen laatimista, niiden säännöllistä käyttöä sekä pitkän aikavälin arviointi- ja kehittämissuunnitelmien tekemistä ja päivittämistä.

Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että arvioinnin käytännöt ovat selkeitä ja helposti sovellettavissa varhaiskasvatuksen arjessa. Kun arviointi ja kehittäminen kytketään selkeillä toimintamalleilla osaksi varhaiskasvatustoimintaa, ne eivät näyttäydy erillisinä tai ylimääräisinä tehtävinä. Suunnitelmallinen ja ennakoiva toimintatapa vähentää kuormitusta ja vahvistaa kehittämistyön jatkuvuutta niin hallinnon tasolla kuin päiväkodeissa.

8.2 Laadunhallintaan liittyviä tehtäviä ja vastuunjakoa tulee selkeyttää ja vastuunjaon toimivuutta tulee tarkastella säännöllisesti

Laadunhallinnan vastuita tulee jakaa sekä järjestäjän tai palveluntuottajan hallinnon tasolla että päiväkodeissa. Johdon tehtävänä on määritellä, mitä tehtäviä organisaation laadunhallintaan ja esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelmatyön johtamiseen kuuluu. Kun tehtävät on kuvattu selkeästi ja niistä on yhteinen ymmärrys, laadunhallintaan kuuluvat vastuut voidaan jakaa tarkoituksenmukaisesti. Vastuiden toteutumista on tärkeää seurata ja arvioida säännöllisesti. Selkeä vastuunjako ehkäisee työn kasautumista yksittäisille henkilöille, vahvistaa henkilöstön osallistumista arviointi- ja kehittämistyöhön sekä tukee laatutyön jatkuvuutta. Johdon on myös

hyvä tarkastella kriittisesti laatutyöhön liittyviä käytäntöjä ja keventää tai muokata niitä toiminnan tarpeita vastaaviksi.

Laadunhallinnan toteutuminen edellyttää, että toiminnan perusedellytyksistä huolehditaan. Järjestäjien ja palveluntuottajien tulee varmistaa riittävät resurssit, henkilöstön saatavuus ja työhyvinvoinnin tukeminen siten, että arviointi- ja kehittämistyölle on todelliset edellytykset arjessa. Hyvällä laadunhallinnalla voidaan osaltaan huolehtia resurssien kohdentamisesta.

Erityisesti pienissä organisaatioissa laatutyötä voidaan vahvistaa lisäämällä kuntien tai päiväkotien välistä yhteistyötä, jakamalla hyviä käytäntöjä sekä kehittämällä yhteisiä toimintamalleja.

8.3 Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee varmistaa kerätyn arviointitiedon tarpeellisuus ja hyödyllisyys laatutyössä

Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee tarkastella arviointitietoa kokonaisuutena ja varmistaa, että eri lähteistä tuotettu tieto muodostaa yhtenäisen perustan toiminnan johtamiselle ja kehittämiselle. Johdon tulee arvioida tiedon tarkoituksenmukaisuutta ja hyödyllisyyttä, sekä varmistaa, että tiedosta johdetaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, joita myös päiväkodeissa ja lapsiryhmissä voidaan toteuttaa. Monipuolinen arviointitieto auttaa lisäksi havaitsemaan olemassa olevia vahvuuksia, jolloin toimivia käytäntöjä voidaan vahvistaa ja säilyttää. Näin ehkäistään tarpeettomia muutoksia ja tuetaan henkilöstön työhyvinvointia.

Tiedon pirstaleisuutta voidaan vähentää tarkentamalla sitä, mistä asioista tietoa on tarpeellista tuottaa ja mikä on kerätyn tiedon käyttötarkoitus. Kun nämä asiat ovat selkeitä, voidaan valita tarkoituksenmukaiset arviointimenetelmät. Johdon on tärkeää huolehtia siitä, että arviointitiedon tulkinta on mahdollisimman demokraattista, jotta erilaiset näkökulmat tulevat huomioiduiksi ja yhteinen ymmärrys esimerkiksi henkilöstön, perheiden ja johdon välillä vahvistuu.

8.4 Varhaiskasvatusorganisaatioiden laatukulttuuria tulee vahvistaa ja henkilöstön arviointiosaamista kehittää

Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tulee huolehtia siitä, että laatutyö tukee arjen toimintaa eikä eriydy siitä. Arviointiosaamista on kehitettävä suunnitelmallisesti, ja johdon tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät valmiudet tulkita ja hyödyntää arviointitietoa omassa työssään. Henkilöstön kanssa on tärkeää keskustella siitä, miten jokaisen työ liittyy toiminnan kehittämiseen ja miten arviointitieto tukee yhteisen ymmärryksen rakentumista.

Sekä hallinnon tasolla että lapsiryhmissä on tärkeää varmistaa, että varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden mukainen laatutyö toteutuu osana päivittäistä toimintaa, ei siitä erillisenä tehtävänä. Toiminnalle yhdessä asetettujen tavoitteiden arviointi voidaan kytkeä arkeen esimerkiksi yhteisen reflektion ja tiimikeskustelujen kautta. Arviointi edellyttää, että varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteita tarkastellaan suhteessa lapsiryhmän tarpeisiin ja toimintaympäristöön. Tällöin voidaan varmistua siitä, että valitut kehittämistoimenpiteet ovat tarkoituksenmukaisia juuri kyseisen lapsiryhmän kannalta. Kun laatutyö nähdään koko työyhteisön yhteisenä tehtävänä, luodaan edellytyksiä kestävälle

laatukulttuurille samoin kuin lasten ja huoltajien aidolle osallisuudelle toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä.

8.5 Laadunhallinnan tukea tulee kehittää kansallisesti siten, että se vastaa aiempaa paremmin erilaisten ja erikokoisten toimijoiden tarpeisiin

Kansallista laadunhallinnan tukea tulee edelleen kehittää, jotta se vastaa entistä paremmin erilaisten ja erikokoisten toimijoiden tarpeisiin. Tukea on vahvistettava muun muassa arviointitiedon tulkinnassa ja hyödyntämisessä sekä kehittämistyön suunnittelussa ja käynnistämisessä. Lisäksi on kehitettävä uusia työkaluja erityisesti varhaiskasvatustoimintaa tukevien rakenteiden ja johtajuuden arviointiin. Valssin hyödyllisyyttä erityisesti yksityisille toimijoille tulee parantaa ja järjestelmän käyttöä kehittää heidän tarpeitaan vastaavaksi.

Yksityisen varhaiskasvatuksen ohjausta tulee vahvistaa paikallisella tasolla kehittämällä kuntien ja alueella toimivien palveluntuottajien välisiä yhteistyörakenteita. Samalla kuntien vastuuta palveluntuottajien ohjauksessa, neuvonnassa ja valvonnassa tulee selkeyttää myös laadunhallinnan osalta, jotta se tukee nykyistä paremmin palveluntuottajien laatutyötä ja pedagogista johtamista.

Kansallisella tasolla on tärkeää seurata paikallisen suunnittelun toteutumista sekä arvioida suunnitteluvelvoitteen muutosten vaikutuksia laadunhallintaan, johtamiseen ja pedagogiikan kehittämiseen. Lisäksi lasten ja huoltajien osallisuutta laadunhallinnassa tulee selkeyttää tarjoamalla varhaiskasvatustoimijoille välineitä, jotka kytkevät osallisuuden pedagogiseen toimintaan, arviointiin ja kehittämiseen.

Lähteet

Aarnisalo, S., Hakalisto, L., Sarkkinen, T., & Vlasov, J. (2024). Valssi-laadunarviointijärjestelmän kehittäminen vuosina 2020–2023: Kehitysvaiheen loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2024:24. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165642

Ahola, R., & Valkonen, S. (2024). Työhyvinvointi ja pitovoima muuttuvassa varhaiskasvatustyössä. Journal of Early Childhood Education Research (JECER), 13(3), 105–140. https://doi.org/10.58955/jecer.146503

Ahola, R., Valkonen, S., & Kuusisto, A. (2026). Promoting sustainable occupational well-being through leadership in Finnish early childhood education. Educational Management Administration & Leadership (EMAL), 1–23. https://doi.org/10.1177/17411432261455744

Alila, K. (2003). Laadun kehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2003:1.

Alila, K. (2013). Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu: Laatupuhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon asiakirjoissa 1972–2012. Acta Universitatis Tamperensis 1824. Tampere University Press.

Alila, K., & Eskelinen, M. (2021). Varhaiskasvatuksen toimintaympäristön muutokset asiantuntijuuden kehittämisen kehyksenä. Teoksessa E. Fonsén, M. Koivula, R. Korhonen, & T. Ukkonen-Mikkola (toim.), Varhaiskasvatuksen asiantuntijat: Yhteistyössä eteenpäin (s. 229–237). Suomen Varhaiskasvatus.

Bendermacher, G. W. G., Oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., et al. (2017). Unravelling quality culture in higher education: A realist review. Higher Education, 73, 39–60. https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Dzimińska, M., Fijałkowska, J., & Sułkowski, Ł. (2018). Trust-Based Quality Culture Conceptual Model for Higher Education Institutions. Sustainability, 10(8), 2599. https://doi.org/10.3390/su10082599

Elken, M., & Stensaker, B. (2018). Conceptualising ‘quality work’ in higher education. Quality in Higher Education, 24(3), 189–202. https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1554782

European Commission. (2014). Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care: Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care under the auspices of the European Commission. https://www.opgroeien.be/sites/default/files/documenten/ecec-quality-framework_en.pdf

Harkoma, S., Vlasov, J., & Marjanen, J. (2021). Varhaiskasvatuksen kansallisten arviointityökalujen pilotointi. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 13:2021. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/varhaiskasvatuksen-kansallisten-arviointityokalujen-pilotointi

Harkoma, S., Sarkkinen, T., & Vlasov, J. (2023). Valssi-käsikirja: Tietoa varhaiskasvatuksen laadunarviointijärjestelmästä Valssista ja sen hyödyntämisestä arvioinnissa. Päivittyvä,

julkaisematon asiakirja. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/valssi-kasikirja

Harkoma, S., Marjanen, J., Junttila, N., Sainio, M., Stoor-Grenner, M. & Tiihonen, M. (2024). Arviointi kiusaamisen vastaisesta toiminnasta sekä lasten tunne- ja vuorovaikutustaitojen tukemisesta varhaiskasvatuksessa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 27:2024. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/arviointi-kiusaamisen-vastaisesta-toiminnasta-seka-lasten-tunne-ja-vuorovaikutustaitojen-tukemisesta-varhaiskasvatuksessa

Harjunen, E., Hietala, R., Lepola, L., Räisänen, A., & Korpi, A. (2017). Arvioinnilla luottamusta: Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen järjestäjien laadunhallinta- ja itsearviointikäytänteet. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 4:2017. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/arvioinnilla-luottamusta-perusopetuksen-ja-lukiokoulutuksen-jarjestajien-laadunhallinta-ja-itsearviointikaytantee t

HE 111/2024 vp. (2024). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi varhaiskasvatuslain 22 §:n ja 70 §:n 2 momentin 5 kohdan kumoamisesta. https://www.eduskunta.fi/asiat-ja-aanestykset/valtiopaivaasiat/HE%20111%2F2024%20vp

Hjelt, H. (2023). Työnä varhaiskasvatus: Ammattilaisten puhetta suomalaisesta varhaiskasvatuksesta. Tampereen yliopiston väitöskirjat 895.

Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L., & Vartiainen, P. (1999). Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Varhaiskasvatuskeskus.

Ikävalko, E. (2016). Vaikenemisia ja vastarintaa: Valtasuhteet ja toiminnan mahdollisuudet oppilaitosten tasa-arvosuunnittelussa. Käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 270. Helsingin yliopisto.

Kahila, S., & Heikka, J. (2025). Planning, assessment, and development time through the lens of teacher leadership: Perceptions of Finnish early childhood education teachers. Educational Management Administration & Leadership, 1–19. https://doi.org/10.1177/17411432251354887

Kannel, L., Kuusiholma-Linnamäki, J., Harju-Luukkainen, H., Heiskanen, N., Kuusisto, A., & Kulmala, V. (2023). Paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 28:2023. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/paikallisten-varhaiskasvatussuunnitelmien-toteutuminen-paivakodeissa-ja-perhepaivahoidossa

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2023). Koulutus- ja kasvatusalan laadunhallinnan keskeiset elementit. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tiivistelmät 10:2023. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/koulutus-ja-kasvatusalan-laadunhallinnan-keskeiset-elementit

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2024a). Koulutuksen arviointisuunnitelma 2024–2027. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/koulutuksen-arviointisuunnitelma-2024-2027

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2024b). Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja arvioinnin tunnuslukuja: Valssi-laadunarviointijärjestelmän käyttötilasto 2024. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/varhaiskasvatuksen-laadunhallinnan-ja-arvioinnin-tunnuslukuja-valssi-laadunarviointijarjestelman-kayttotilasto-2024

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2025). Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja arvioinnin tunnuslukuja: Valssi-laadunarviointijärjestelmän käyttötilasto 2025. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/valssi-laadunarviointijarjestelman-kayttotilasto-2025-ja-leikki-varhaiskasvatuksessa-yhteenveto

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2026a). Koulutuksen ja varhaiskasvatuksen kansallinen arviointi: Arvioinnin lähestymistapa. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tiivistelmät 1:2026. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/koulutuksen-ja-varhaiskasvatuksen-kansallinen-arviointi-arvioinnin-lahestymistapa

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2026b). Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja arvioinnin tunnuslukuja: Valssi-laadunarviointijärjestelmän käyttötilasto 2026. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/valssi-laadunarviointijarjestelman-kayttotilasto-2026

Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M., & Siippainen, A. (2023). Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 29:2023. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/paivakodin-johtajan-tyo-johtamiskokonaisuudet-varajohtamisen-rakenteet-ja-johtajan-tyohon-kohdistuvat-odotukset

Litjens, I., & Taguma, M. (2010). Literature overview for the 7th meeting of the OECD Network on Early Childhood Education and Care. OECD.

Mikkola, A., Repo, L., Vlasov, J., Paananen, M., & Mattila, V. (2017). Varhaiskasvatuksen arvioinnin nykytila. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 22:2017. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/varhaiskasvatuksen-arvioinnin-nykytila

Moser, T., Leseman, P., Melhuish, E., Broekhuizen, M., & Slot, P. (2017). European framework of quality and wellbeing indicators. CARE: Curriculum & Quality Analysis and Impact Review of European Early Childhood Education and Care. Utrecht University. http://ecec-care.org/fileadmin/careproject/Publications/reports/D6_3_CARE_Framework_of_Quality_and_Wellbeing_Indicators.pdf

Nurhonen, L., Saha, M., Cumming, T., & Fonsén, E. (2026). Pathways to work-related wellbeing: Early childhood education leaders' stories. Educational Research, 68(1), 18–37. https://doi.org/10.1080/00131881.2025.2599782

OECD. (2016). Starting Strong IV: Monitoring quality in early childhood education and care. Data country note: Finland. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/edu/ecec/migrate/starting-strong-iv/data-country-notes/finland-ecec-data-country-note-SSIV.pdf

Opetushallitus. (2022). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Määräykset ja ohjeet 2022:2a.

Paananen, M. (2017). Imaginaries of early childhood education: Societal roles of early childhood education in an era of accountability. Väitöskirja, Helsingin yliopisto. Helsinki Studies in Education, 3.

Paakkari, A., Paananen, M., & Siippainen, A. (2026). Encountering impassive edtech: the affects of using a non-commercial assessment platform. Learning, Media and Technology, 1–14. https://doi.org/10.1080/17439884.2026.2723506

Roponen, H. (2026). The conceptualization of leadership culture in early childhood education. JYU Dissertations, 1072. Jyväskylän yliopisto.

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Hjelt, H., Heikkinen, S., Lohi, N., Lahtinen, J., & Mäkelä, M. (2021). ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”: Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 23:2021. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/yhdessa-yritetaan-tehda-parasta-mahdollista-varhaiskasvatusta-ja-laatua-jokaisen-lapsen-paivaan-varhaiskasvatuksen-moninaiset-johtamisrakenteet-ja

Silverström, C., Hietala, R., & Poroila, A. (2022). Perusopetuksen laadunhallinnan nykytilan kartoitus. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 9:2022. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/perusopetuksen-laadunhallinnan-nykytilan-kartoitus

Soukainen, U. (2015). Johtajan jalanjäljillä: Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Annales Universitatis Turkuensis C, 400. Turun yliopisto.

Syrjämäki, M., & Heiskanen, N. (2023). Special teacher’s pedagogical work in the social systems of early childhood education. Journal of Early Childhood Education Research (JECER), 12(3), 181–213. https://doi.org/10.58955/jecer.129554

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Valkonen, S. (2025). Ongelmatarinoita opetussuunnitelman toteutumisesta. Kasvatus, 56(2), 152–167. https://doi.org/10.33348/kvt.145086

Valkonen, S., & Abendstein, L. (2026). Päiväkodin johtajat tehostamistoimenpiteiden toteuttajina, kyseenalaistajina ja kieltäytyjinä. Hallinnon tutkimus, 44(4). https://doi.org/10.37450/ht.160156

Vargha, A., & Delaney, H. D. (2000). A critique and improvement of the CL common language effect size statistics of McGraw and Wong. Journal of Educational and Behavioral Statistics, 25, 101–132. https://doi.org/10.2307/1165329

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S., & Sulonen, H. (2018). Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 24:2018. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/varhaiskasvatuksen-laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset

Vlasov, J., & Sarkkinen, T. (Tulossa, 2027). Arvioinnin ja kehittämisen ytimessä: Laatutyön johtaminen varhaiskasvatuksessa. Teoksessa J. Vlasov, K. Alila, & E. Hujala (toim.), Varhaiskasvatuksen käsikirja (6., uudistettu painos). Santalahti-kustannus.

Liitteet

Liite 1 Johtajakyselyn avovastausten analyysit ja teemaluokat: Laadunhallinnan vahvuudet

Teemaluokka	n	Kuvaus
Rakenteet ja toimintamallit	290	Sisältää vuosikellot, prosessit, yhteiset käytännöt, dokumentoidut menetelmät ja suunnitelmat. Vastauksissa korostuivat selkeät ja vakiintuneet rakenteet, jotka tukivat laadunhallinnan yhtenäistä toteutumista, arviointia ja kehittämistä eri yksiköissä.
Arviointi ja tiedolla johtaminen	240	Kuvaa systemaattista arviointia, mittareita, kyselyjä, auditointeja ja niiden hyödyntämistä toiminnan suunnittelussa. Arviointitietoa kerättiin säännöllisesti ja sitä hyödynnettiin päätöksenteossa sekä kehittämistyön suuntaamisessa.
Toimintakulttuuri ja osallisuus	174	Sisältää henkilöstön sitoutumisen, työyhteisön ilmapiirin, avoimen vuorovaikutuksen sekä lasten, huoltajien ja henkilöstön osallisuuden. Vastauksissa korostui yhteisöllinen ja kehittämismyönteinen toimintakulttuuri.
Tavoitteet	130	Kuvaa selkeitä, konkreettisia ja realistisia tavoitteita, jotka tukivat pitkäjänteistä kehittämistyötä. Tavoitteet laadittiin usein yhteistyössä henkilöstön kanssa, ja niiden toteutumista seurattiin systemaattisesti.
Resurssit ja toimintaedellytykset	48	Sisältää henkilöstöresurssit, sijaisjärjestelyt, taloudelliset edellytykset, ryhmäkoot sekä muut toiminnan mahdollistajat. Riittävät resurssit ja selkeät toimintarakenteet tukivat laadunhallinnan toteutumista.
Osaaminen ja ammatillinen kehittyminen	43	Kattaa henkilöstön ammattitaidon, täydennyskoulutuksen, osaamisen johtamisen ja kehittämisen. Osaamisen vahvistaminen nähtiin keskeisenä laatutyön edellytyksenä.
Johtaminen ja pedagoginen tuki	41	Sisältää operatiivisen ja pedagogisen johtamisen, esihenkilötyön sekä asiantuntijatuen. Vastauksissa johtamisen merkitys korostui laadunhallinnan tavoitteiden toteuttamisessa ja kehittämisen tukemisessa.
Pienuuden tuoma ketteryys	19	Pienissä organisaatioissa tai yksiköissä korostuivat nopea päätöksenteko, matala hierarkia ja joustava toiminta, jotka mahdollistivat sujuvan kehittämistyön ja nopean reagoinnin muuttuviin tarpeisiin.

Liite 2 Johtajakyselyn avovastausten analyysit ja teemaluokat: Laadunhallintaa haastavat tekijät

Teemaluokka	n	Kuvaus
Fokusointi, tavoitteet ja pitkäjänteinen suunnittelu	151	Vastauksissa korostui tarve rajata ja priorisoida kehittämistyötä. Samanaikaiset uudistukset, runsaat kehittämistavoitteet ja nopea kehittämistahti vaikeuttivat tavoitteiden juurtumista käytäntöön. Johtajat toivoivat pitkäjänteisempää suunnittelua erityisesti pedagogiikan arviointiin, strategisten tavoitteiden toimeenpanoon ja arviointitulosten seurantaan.
Arviointi, järjestelmät ja tiedolla johtaminen	128	Kuvaa arviointimenetelmien, järjestelmien ja tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita. Vastauksissa arviointikäytännöt näyttäytyivät osin hajanaisina, eikä kerätty tieto aina kytkeytynyt kehittämistyöhön. Johtajat toivoivat yhdenmukaisempia, tarkoituksenmukaisempia ja kevyempiä arvioinnin välineitä.
Toimintakulttuuri ja osallisuus	100	Sisältää henkilöstön, lasten ja huoltajien osallistumismahdollisuuksiin sekä yhteiseen keskusteluun liittyviä kehittämistarpeita. Vastauksissa korostui tarve vahvistaa osallisuutta ja varata enemmän aikaa yhteiselle arvioinnille, suunnittelulle ja vuoropuhelulle.
Resurssit ja toimintaedellytykset	96	Kattaa henkilöstöresurssit, suunnittelu- ja arviointiajan, sijaisjärjestelyt sekä muut toiminnan edellytykset. Resurssien riittämättömyyden koettiin rajoittavan laadunhallintaa, pedagogista kehittämistä ja pitkäjänteistä arviointityötä.
Rakenteet, vastuut ja dokumentoidut toimintamallit	94	Sisältää laadunhallinnan rakenteisiin, vastuunjakoon, prosesseihin ja dokumentointiin liittyvät kehittämistarpeet. Vastauksissa korostuivat yhtenäisten toimintatapojen, selkeiden vastuiden ja johdonmukaisten laadunhallinnan prosessien vahvistamisen tarpeet.
Osaaminen ja ammatillinen kehittyminen	69	Kattaa pedagogisen osaamisen, arviointiosaamisen, dokumentointitaidot sekä henkilöstön perehdytyksen ja koulutuksen. Johtajat pitivät osaamisen vahvistamista keskeisenä laadunhallinnan kehittämiskohteena.
Johtaminen ja viestintä	66	Sisältää johtamisrakenteisiin, strategisten linjausten toimeenpanoon, tiedonkulkuun ja esihenkilötyöhön liittyvät kehittämistarpeet. Vastauksissa korostui tarve vahvistaa viestintää ja tukea johtajia laadunhallinnan käytännön toteuttamisessa.

Liite 3 Henkilöstökyselyn avovastausten analyysit ja toiminnan kehittämistä koskevat teemaluokat

Toiminnan kehittämisen vahvuudet

Teemaluokka	n	Kuvaus
Toimivat rakenteet ja suunnitelmallisuus	228	Yhteisesti sovitut käytänteet (kuten pienryhmätoiminta) ja selkeä päivärytmi, tiimisopimukset, säännölliset palaverit ja suunnitteluaika.
Yhteistyö ja tiimityö	199	Tiimien toimivuus, ryhmien välinen yhteistyö, kollegiaalinen tuki ja vahvuuksien hyödyntäminen.
Avoin vuorovaikutus ja kehittämismyönteisyys	202	Avoin keskustelukulttuuri, rakentava palaute ja halu kokeilla uusia toimintatapoja.
Henkilöstön pedagoginen osaaminen ja mahdollisuus koulutuksiin	68	Vahva pedagoginen osaaminen, mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ja osaamisen jakaminen tukivat toiminnan kehittämistä.
Joustavuus ja luovuus	59	Spontaanius, idearikkaus ja rohkeus kokeilla uusia toimintatapoja. Sekä yksilöiden että koko yhteisön ominaisuuksina.
Johtajuus ja tuki	47	Johtajan rooli kehittämisen mahdollistajana, pedagoginen autonomia ja koulutusmyönteisyys.
Lapsiin liittyvät tekijät	38	Lasten osallisuus sekä lasten tarpeiden, kiinnostuksen kohteiden ja palautteen hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Toiminnan kehittämisen haasteet

Teemaluokka	n	Kuvaus
Kiireinen arki ja ajan puute	212	Kehittämistyölle ei jäänyt riittävästi aikaa arjen kiireessä. Suunnittelu- ja arviointiajat jäivät usein pitämättä, ja palaverit keskittyvät juokseviin asioihin.
Resurssien niukkuus ja henkilöstön poissaolot	152	Yleisesti resurssit, sijaisten puute sekä epävakaat henkilöstötilanteet haastoivat.
Suunnittelun ja yhteistyön rakenteiden haasteet	116	Yhteistyön ja tiimipalaverien ja sak-ajan puutteet estivät kehittämistä.
Henkilöstön motivaation ja jaksamisen haasteet sekä osaamisen puutteet	86	Haasteet näkyivät esimerkiksi koulutustarpeina, henkilöstön kuormittumisena, muutosvastarintana ja yhteisiin kehittämistavoitteisiin sitoutumattomuutena.
Henkilöstön siirtely ja muuttuvat tilanteet sekä haastavat ryhmärakenteet	70	Henkilöstön jatkuva siirtely, arjen muuttuvat tilanteet ja isot tai ikäjakaumaltaan raskaat ryhmät tuottivat haasteita.
Huono tiedonkulku ja ilmapiiri	56	Tiedonkulun haasteet tai puutteellinen tiedottaminen, avoimen keskustelun puute ja huono ilmapiiri.
Johtamisen ja rakenteiden haasteet	54	Johtajaan tai johtamiseen liittyvä tyytymättömyys, ylhäältä päin tulleet vaatimukset nopeille kehittämisprosesseille, päätöksenteon etäisyys ja rakenteelliset ongelmat.
Lapsiin liittyvät tekijät	47	Haastavat lapset nähtiin ongelmana.
Tiloihin liittyvät tekijät	29	Tilat olivat toimimattomat tai rajoittavat toiminnan sujuvuutta.

Liite 4 Tilastolliset tarkastelut ja raportoidut erot (kunta ja yksityinen)

Johdon vastaukset kunnallisen ja yksityisen sektorin mukaan

Väittämä	Kunnallinen	Yksityinen	p [1]	A [2]
Varhaiskasvatustoimintaa ohjaavat tavoitteet ovat konkreettisia ja mahdollisia saavuttaa.	4,2	4,3	0,014	0,57
Toimintaa ohjaaviin tavoitteisiin yhdistyy organisaation oma strategia	4,1	4,3	0,002	0,58
Toiminnan arvoista ja tavoitteista keskustellaan säännöllisesti henkilöstön ja johdon kanssa.	4,1	4,2	0,024	0,56
Varhaiskasvatustoimintaa ohjaavista arvoista ja tavoitteista kerrotaan huoltajille.	3,7	3,9	≤ 0,001	0,58
Varhaiskasvatustoimintaan vaikuttavien riskien tunnistaminen, ennakoiminen ja arviointi on suunnitelmallista.	3,8	4,1	≤ 0,001	0,58
Kunta ja sen alueella toimivat yksityiset palveluntuottajattekevät säännöllistä yhteistyötä.	3,5	4,1	≤ 0,001	0,68
Henkilöstön rekrytointi on suunnitelmallista ja ennakoivaa.	3,9	4,1	0,010	0,57
Varhaiskasvatukseen suunnattujen taloudellisten resurssiensuunnittelu on ennakoivaa ja hallittua.	3,7	4,0	≤ 0,001	0,61
Henkilöstörakenteen toteutumisen lainmukaisuutta seurataan	4,4	4,5	0,024	0,57
Henkilöstömäärän toteutumisen lainmukaisuutta seurataan	4,5	4,7	≤ 0,001	0,62
Henkilöstön työhyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä toimia kehitetään.	3,9	4,1	≤ 0,001	0,59
Varhaiskasvatuksen oppimisympäristöjä arvioidaan ja kehitetään.	4,0	4,3	≤ 0,001	0,63
Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään palautetietoa	3,9	4,3	≤ 0,001	0,65
Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään sekä johdon että henkilöstön itsearviointiin perustuvaa tietoa.	3,8	4,1	≤ 0,001	0,62
Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään omaa organisaatiota koskevaa määrällistä tietoa.	3,8	4,0	0,009	0,57
Arviointituloksista ja kehittämistoimista viestitään keskeisille tahoille.	3,8	4,0	0,020	0,56
Henkilöstö osallistuu koko varhaiskasvatusorganisaation toiminnan arviointiin.	3,4	3,7	≤ 0,001	0,59
Henkilöstö voi vaikuttaa kehittämiskohteiden ja -toimenpiteiden valintaan	3,9	4,3	≤ 0,001	0,64
Lasten osallisuutta vahvistetaan yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti.	3,9	4,2	≤ 0,001	0,60
Huoltajien vaikuttamisen mahdollisuuksia vahvistetaan yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti.	3,5	4,1	≤ 0,001	0,68
Varhaiskasvatuksen yhteistyötahojen osallistumista laatutyöhön edistetään.	3,3	3,6	≤ 0,001	0,61
Olemme innovatiivisia ja kannustamme luovuuteen	3,9	4,4	≤ 0,001	0,68
Kannustamme hyvien käytäntöjen ja osaamisen jakamiseen	4,2	4,6	≤ 0,001	0,64
Nykytila: laatutyön johtaminen ja vastuiden jakaminen	3,8	4,0	0,008	0,57
Nykytila: osallisuutta tukeva laadunhallinta	3,6	3,9	≤ 0,001	0,60
Nykytila: toiminnan jatkuva kehittäminen	4,1	4,3	0,002	0,58

Vastaajamäärät: kunnallinen (n = 705), yksityinen (n = 145).

1: Tilastollisesti merkitsevät erot (t-testi, p ≤ 0,05)

2: Ryhmien välisen eron suuruus. Vargha & Delaney A -efektikoon tulkinnassa käytettiin raja-arvoja 0,56 (pieni), 0,64 (keskisuuri) ja 0,71 (suuri)

Liite 5 Tilastolliset tarkastelut ja raportoidut erot (kuntakoko)

Johdon vastaukset kuntakoon mukaan

Väittämä	Pienet kunnat (ka) 1	Keski-suuret kunnat (ka) 2	Suuret kunnat (ka) 3	Suur-kaupungit (ka) 4	p (kokonaisero) [1]	A [2]	Erot ryhmien välillä [3]
Varhaiskasvatukselle on asetettu yhteiset tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa organisaatio- ja päiväkotitasolla.	3,9	4,2	4,4	4,4	≤ 0,001	0,68	1<2,3,4; 2<3,4
Toimintaa ohjaaviin tavoitteisiin yhdistyy organisaation oma strategia.	3,6	4,0	4,1	4,3	≤ 0,001	0,73	1<2,3,4; 2<4 3<4
Toimintaa ohjaavia tavoitteita arvioidaan säännöllisesti.	3,8	3,9	3,9	4,0	0,040	0,59	2<4
Varhaiskasvatustoimintaan vaikuttavien riskien tunnistaminen, ennakoiminen ja arviointi on suunnitelmallista.	3,5	3,8	3,9	3,9	0,024	0,64	1<2,3,4
Laatutyön johtamiseen liittyvät vastuut organisaatiossa on määritelty ja kuvattu yhteisissä asiakirjoissa.	3,4	3,7	3,9	3,9	≤ 0,001	0,63	1<3,4 2<3,4
Laatutyön johtamiseen on luotu yhteisiä toimintamalleja.	3,5	3,8	3,9	4,1	≤ 0,001	0,65	1<3,4 2<4
Laatutyön edistämiseksi on kehitetty vakiintuneita toimintamalleja.	3,6	3,8	3,9	4,0	0,005	0,61	1<4
Laatutyön johtamisen vastuunjaon toimivuutta arvioidaan säännöllisesti.	3,1	3,5	3,5	3,5	0,032	0,64	1<2,3,4
Varhaiskasvatukseen suunnattujen taloudellisten resurssien suunnittelu on ennakoivaa ja hallittua.	4,0	3,9	3,8	3,7	0,039	0,60	1>4 2>4
Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään organisaation ulkopuolista tietoa.	3,4	3,4	3,7	3,7	0,021	0,57	2<3,4
Arviointituloksista ja kehittämistoimista viestitään keskeisille tahoille.	3,7	3,7	3,9	3,8	0,013	0,60	2<3
Henkilöstö osallistuu koko varhaiskasvatusorganisaation toiminnan arviointiin.	3,8	3,7	3,4	3,3	≤ 0,001	0,62	1>4 2>3,4
Varhaiskasvatuksen yhteistyötahojen osallistumista laatutyöhön edistetään.	3,2	3,2	3,2	3,4	0,005	0,59	2<4 3<4
Varhaiskasvatuksen kehittämistä tukee pidemmän aikavälin arviointi- ja kehittämissuunnitelma.	3,1	3,6	3,7	3,9	≤ 0,001	0,74	1<2,3,4 2<4
Varhaiskasvatuksen kehittäminen on tavoitteellista ja jatkuvaa.	3,9	4,0	4,1	4,2	0,004	0,59	1<4 2<4
Kehittämistyön vaikutuksia seurataan ja arvioidaan.	3,6	3,8	3,9	3,9	0,049	0,58	2<4
Nykytila: Toimintaa ohjaavien tavoitteiden asettaminen	3,7	4,0	4,1	4,2	≤ 0,001	0,65	1<3,4 2<4
Nykytila: Toiminnan jatkuva kehittäminen	3,8	4,0	4,1	4,2	0,020	0,63	1<3,4
Vastaajamäärät: pieni kunta (n = 34), keskisuuri kunta (n = 167), suuri kunta (n = 276), suurkaupunki (n = 373).							

1: Kokonaisero ryhmien välillä (ANOVA, p ≤ 0,05)

2: Suurin kahden ryhmän välinen ero. Vargha & Delaney A -efektikoon tulkinnassa käytettiin raja-arvoja 0,56 (pieni), 0,64 (keskisuuri) ja 0,71 (suuri)

3: Tilastollisesti merkitsevät erot (t-testi, p ≤ 0,05) eri ryhmien välillä. Merkin suunta kertoo, oliko vasemmanpuoleisen ryhmän arvio toista ryhmää pienempi vai suurempi

Liite 6 Tilastolliset tarkastelut ja raportoidut erot (henkilöstön tehtävänimike)

Henkilöstön vastaukset tehtävänimikkeen mukaan

Väittämä	Lastenhoitajat (ka) 1	Opettajat (ka) 2	Sosionomit (ka) 3	Erityisopettajat (ka) 4	Avustajat (ka) 5	p (Kokonaisero) [1]	A [2]	Erot ryhmien välillä [3]
Kerromme huoltajille toimintaamme ohjaavista arvoista ja tavoitteista.	3,9	3,8	3,9	3,7	4,1	≤ 0,001	0,65	4<1 5>1,2,3,4,
Voimme vaikuttaa arviointikohteiden ja tapojen valintaan.	3,7	3,6	3,8	3,7	3,9	≤ 0,001	0,62	5>1,2 2<3
Arvioimme toimintaa yhdessä sovituilla tavoilla.	3,9	3,8	4,0	3,8	4,1	≤ 0,001	0,60	2<3,5 4<3 4<5
Varmistamme, että lapsilla on mahdollisuuksia osallistua toiminnan arviointiin.	3,5	3,5	3,6	3,5	4,0	0,009	0,65	5>1,2,3,4
Huoltajille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua toiminnan arviointiin.	3,6	3,5	3,5	3,4	3,9	0,002	0,65	5>1,2,3,4
Saamme päiväkodin johdolta tukea ja ohjausta toiminnan arviointiin.	3,7	3,6	3,8	3,9	3,9	≤ 0,001	0,59	4>1,2 2<5
Arviointiosaamistamme vahvistetaan ja kehitetään suunnitelmallisesti.	3,5	3,3	3,4	3,5	3,6	≤ 0,001	0,59	2<5
Osallistumme koko varhaiskasvatusorganisaation toiminnan ja rakenteiden arviointiin.	3,3	3,1	3,2	3,2	3,5	≤ 0,001	0,62	2<5 4<5
Päiväkodissamme jaetaan toiminnan kehittämiseen liittyviä vastuita.	3,7	3,7	3,9	3,9	3,9	0,002	0,57	2<4,5
Lapsiryhmämme toiminta on tavoitteellista ja suunnitelmallista.	4,3	4,4	4,4	4,2	4,3	≤ 0,001	0,59	4<2,3
Seuraamme ja arvioimme sitä, miten kehittämistyömme etenee.	3,6	3,5	3,6	3,5	3,8	≤ 0,001	0,60	5>2,4
Kerromme toimintamme arvioinnista ja kehittämisestä huoltajille.	3,4	3,3	3,4	3,2	3,8	≤ 0,001	0,69	4<1 5>1,2,3,4
Päiväkodissamme ollaan kekseliäitä ja kannustetaan luovuuteen.	4,2	4,2	4,3	3,9	4,3	0,009	0,63	4<1,2,3,5
Vastaajamäärät: lastenhoitaja (n = 3193), opettaja (n = 2794), sosionomi (n = 180), erityisopettaja (n = 152), avustajat (n = 246)								

1: Kokonaisero ryhmien välillä (ANOVA, $p \leq 0{,}05$)

2: Suurin kahden ryhmän välinen ero. Vargha & Delaney A -efektikoon tulkinnassa käytettiin raja-arvoja 0,56 (pieni), 0,64 (keskisuuri) ja 0,71 (suuri)

3: Tilastollisesti merkitsevät erot (t-testi, $p \leq 0{,}05$) eri ryhmien välillä. Merkin suunta kertoo, oliko vasemmanpuoleisen ryhmän arvio toista ryhmää pienempi vai suurempi