

Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa 2026

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.

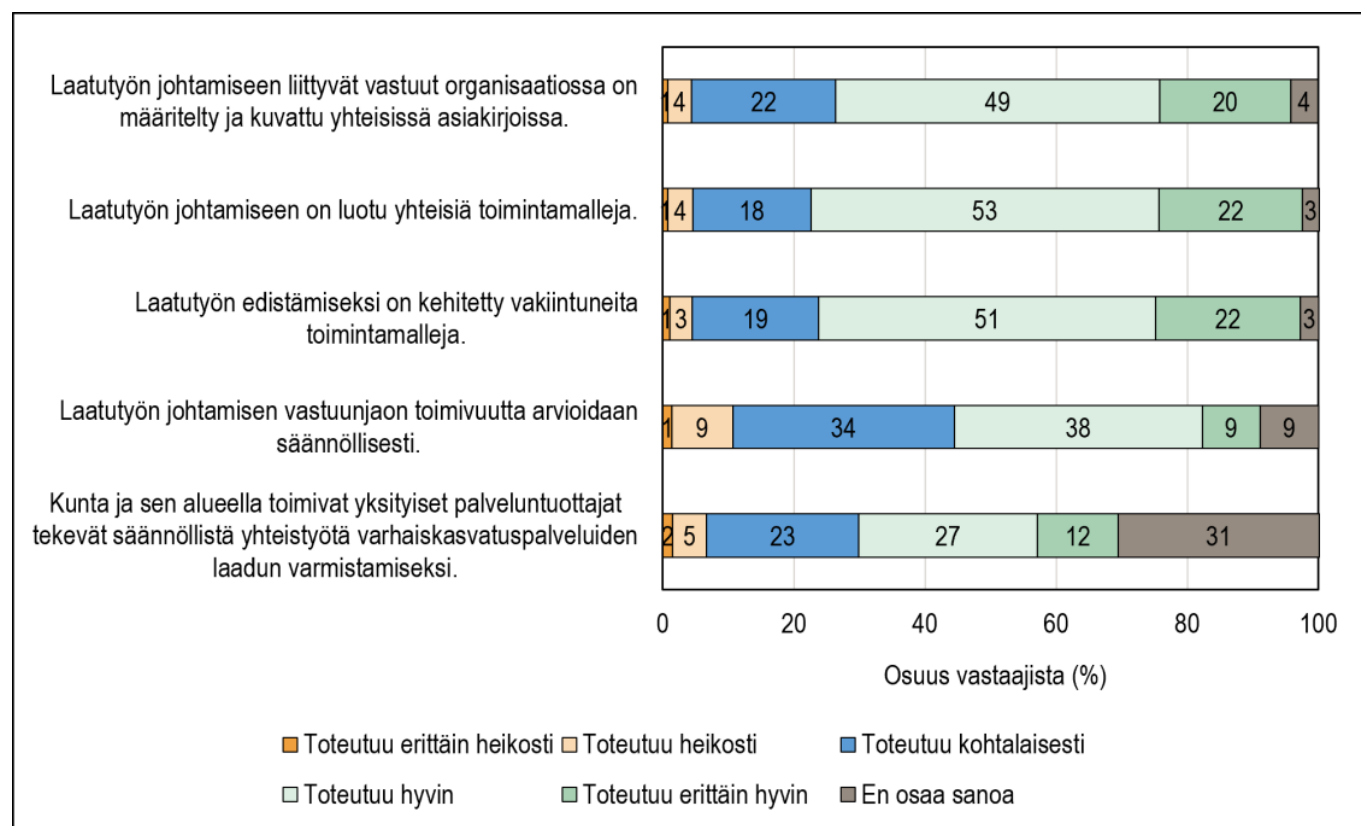
Henkilöstön arviot oman ryhmän toiminnasta myönteisiä

- 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 ohjeistettut. 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 tehtäväkuvaan (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 jaettava 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)*

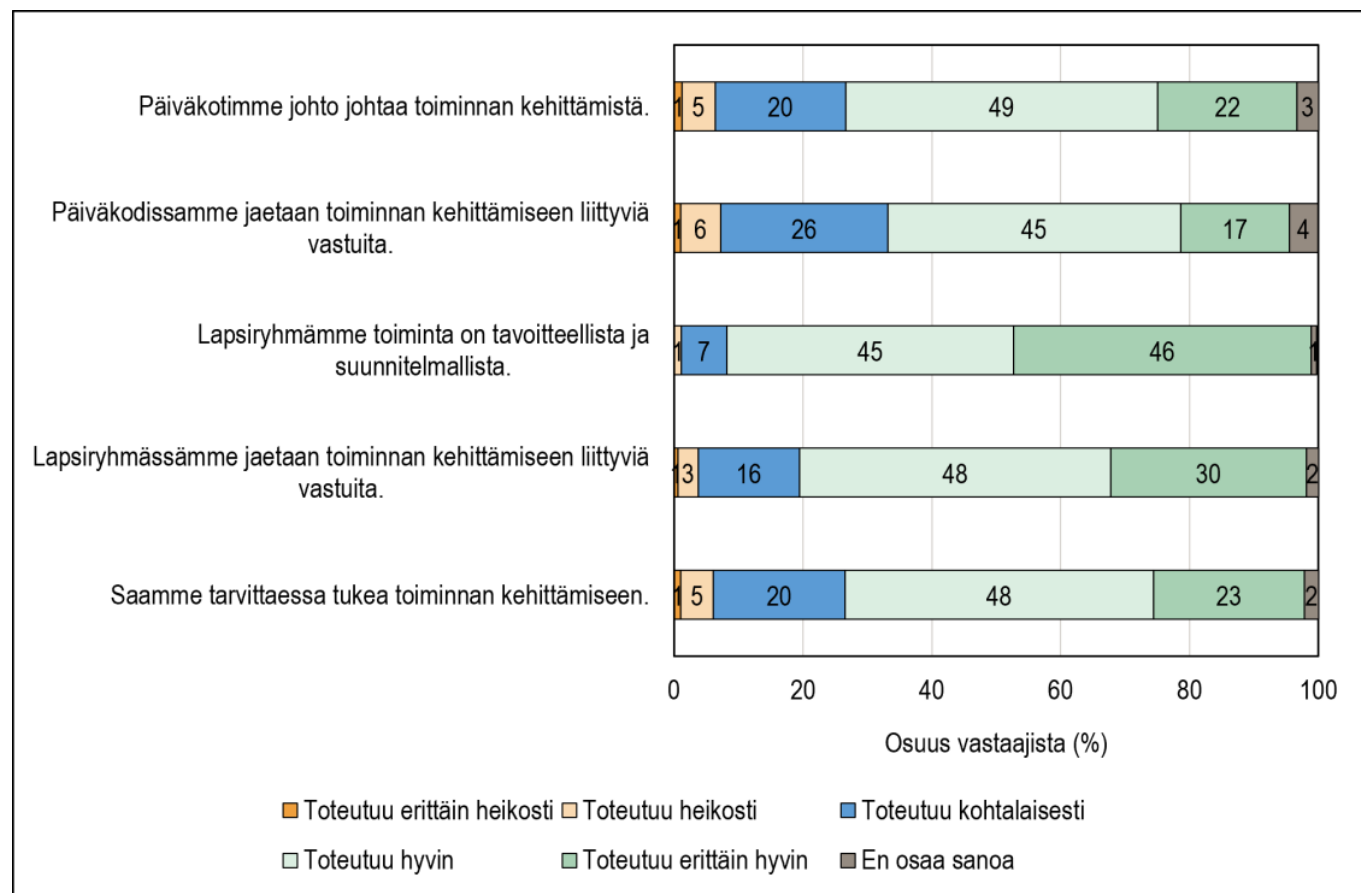
Avovastausaineistosta nousi kuitenkin esiin tarve selkeyttää johtamisen rakenteita ja vahvistaa viestintää organisaation eri tasojen välillä. Jotkut johtajakyselyyn vastanneista pohtivat, etteivät organisaation strategiset linjaukset aina jalkautuneet arkeen, ja että tiedon kulku ylimmästä johdosta yksikötasolle 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 toiminnot ja vastuut sovittiin tiimipalaverissa 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 kehittämis aika, 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 tiimijat 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 juurisyyinä, 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.