

Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa 2026

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 seuranta on edelleen syytä vahvistaa. Ilman seuranta kehittämisen 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 vastuunjako ja ajankäyttöä voidaan koordinoita.

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 kokonais kuvaa. 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).