

Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa 2026

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 ennakkoinnin 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.

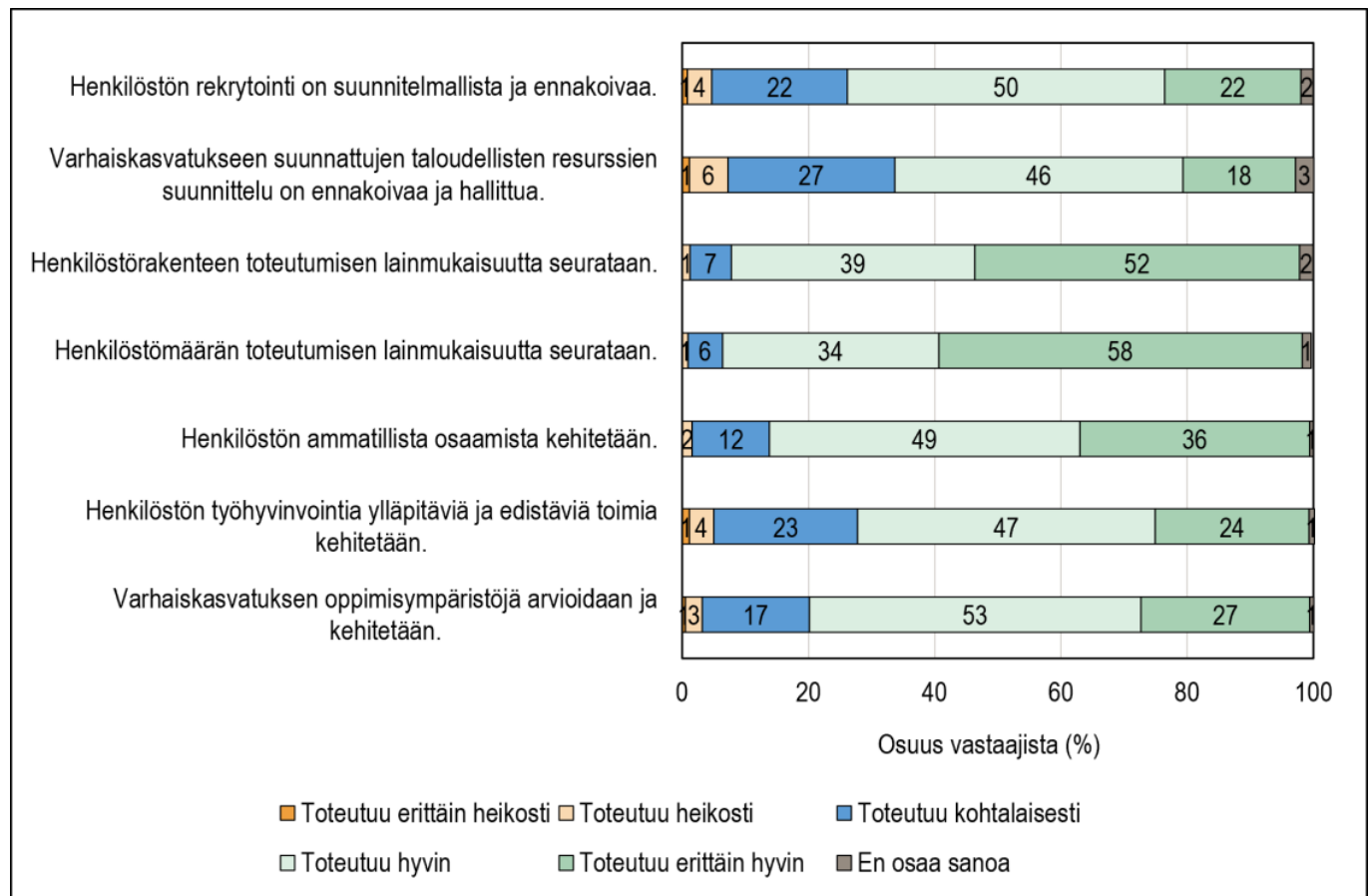
Varhaiskasvatuksen keskeinen voimavara ja resurssi on hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö. Johtajakyselyyn vastanneiden näkemykset toiminnan edellytysten varmistamisesta olivat pääosin positiivisia (kuvio 6). Valtaosa (91–92 %) raportoi, että henkilöstörakenteen ja henkilöstömäärän toteutumisen 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 tukevin 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, työvuoerot). (Kunnallisen päiväkodin johtaja)

Toiminnan järjestämisen edellytyksiin liittyi myös kehitettävää, kuten kuviosta 6 havaitaan. Reilu neljäsosa (27 %) johdosta arvioi rekrytoinnin suunnittelun ja ennakkoinnin 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 seuranta. 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, epävakaa henkilöstötilanne 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.