



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan elementit

Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi 21.11.2023
Janniina Vlasov, arviointineuvos, Karvi

Kuva: Kari Leo



Tällä luennolla

- Esittelen varhaiskasvatuksen laadunhallinnan lähtökohdat
- Kuvaan koulutus- ja kasvatusalalan laadunhallinnan viisi keskeistä elementtiä
- Teen nostoja uusimmista kansallisista arvioinneistamme
- Kerron, miten Valssin laadunarviointijärjestelmän voi kytkeä laadunhallinnan kokonaisuuteen



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

**PÄIVÄKODIN
JOHTAJAN TYÖ:**
Johtamiskokonaisuudet,
varajohtamisen rakenteet ja
johtajan työhön kohdistuvat
odotukset

JULKAISUT 29:2023

Julia Kuusiholma-Linnamäki | Tuomas Sarkkinen
Janniina Vlasov | Elina Fonsén | Suvi Heikkinen
Hanna Hjelt | Jarkko Lahtinen | Noora Lohi
Mikko Mäkelä | Anna Siippainen

KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

**PAIKALLISTEN
VARHAISKASVATUS-
SUUNNITELMIEN
TOTEUTUMINEN
PÄIVÄKODEISSA JA
PERHEPÄIVÄHOIDOSSA**

JULKAISUT 28:2023

Lassi Kannel | Julia Kuusiholma-Linnamäki |
Heidi Harju-Luukkainen | Noora Heiskanen |
Arniika Kuusisto | Vesa Kulmala |

Varhaiskasvatuksen laadunhallinta

Lasten ja huoltajien osallisuus ja oikeus vaikuttaa



Varhaiskasvatuksen järjestäjä

- Päävastuu varhaiskasvatuksen laadusta ja laadunhallinnasta
- Osallistuminen ulkoiseen arviointiin

Yksityinen palveluntuottaja

Opetus- ja kulttuuriministeriö

- Lainsäädäntötyö
- Resurssiohjaus
- Informaatio-ohjaus

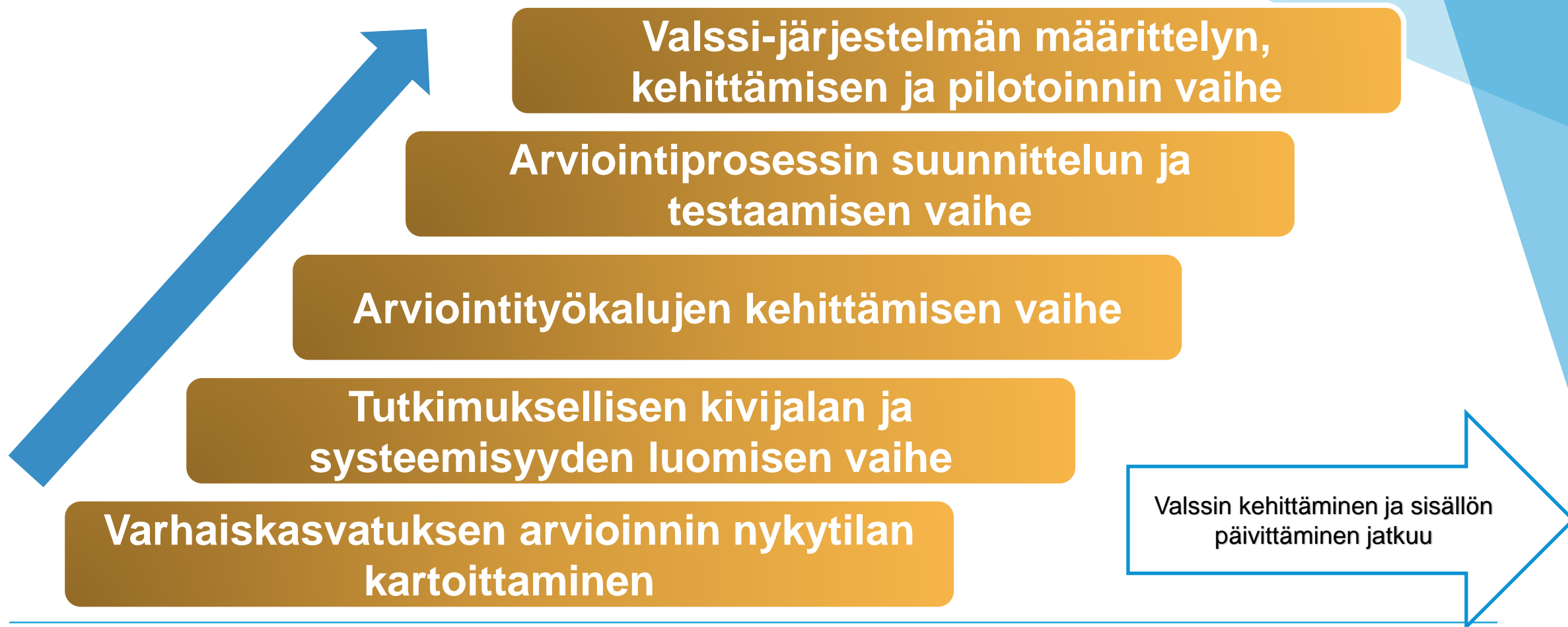
Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

- Kansallisen arviointitiedon tuottaminen
- Järjestäjien tukeminen laadunhallinnassa

Opetushallitus

- Koulutuspolitiikan toimeenpano
- Opetussuunnitelmatyö
- Kehittäminen

Tukea varhaiskasvatukseen laadunhallintaan on kehitetty systemaattisesti

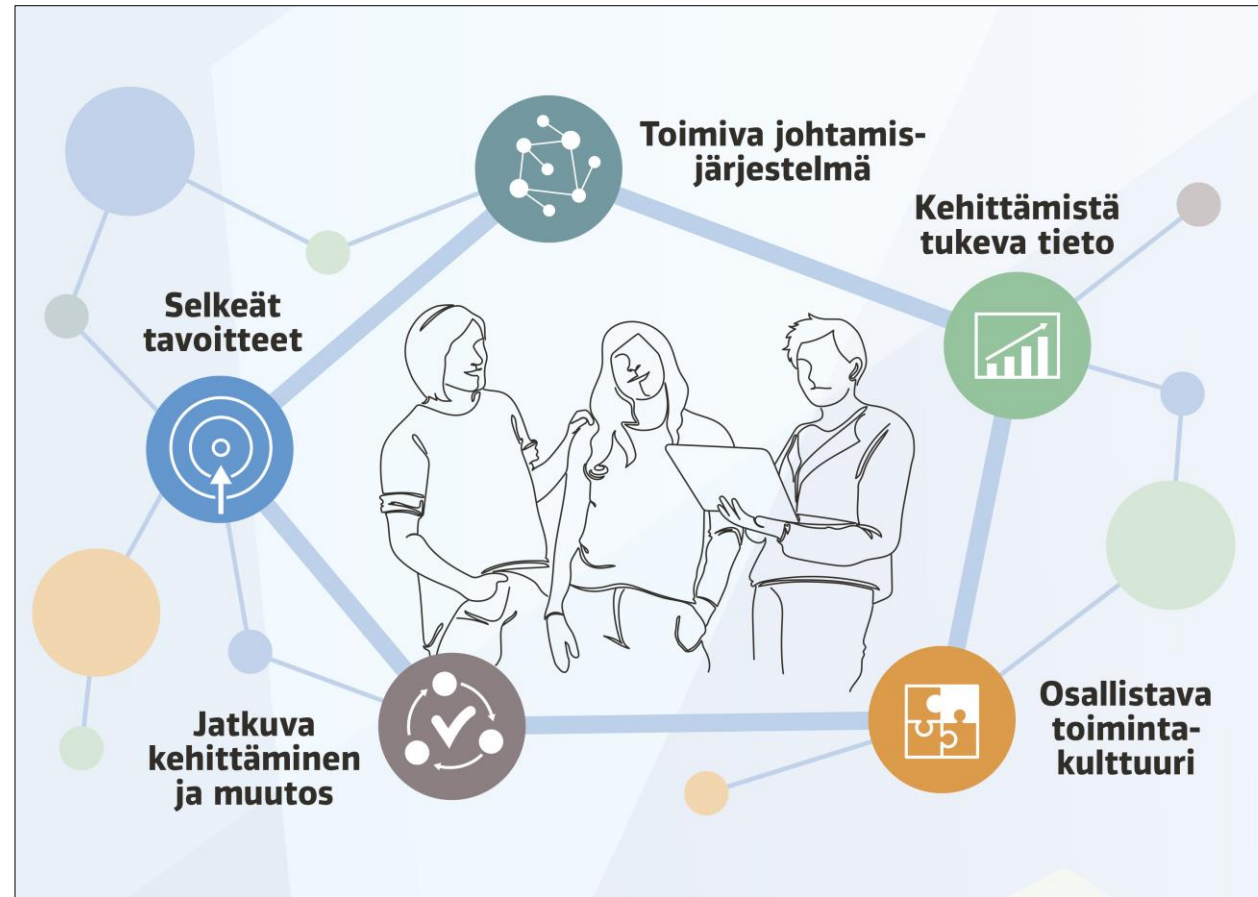


Toimiva laadunhallinnan kokonaisuus



- turvaa toiminnan yhdenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden yhdistämällä toimintatavat jaetuiksi, avoimiksi toimintamalleiksi ja vastuiksi.
- parantaa organisaation kykyä seurata tavoitteiden toteutumista, puuttua epäkohtiin ja kehittää toimintaa.
- tukee avoimuuteen ja dialogisuuteen perustuvan toimintakulttuurin rakentumista siten, että kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi.
- on keskeinen johtamisen apuväline, jonka avulla johto osaa vastata kysymykseen, miten meillä menee.

Koulutus- ja kasvatustalouden laadunhallintaa voidaan kuvata viiden keskeisen elementin kautta



(Karvi 2023)



1. Selkeät tavoitteet suuntaavat toiminnan kehittämistä



Koulutusorganisaation tulee kirkastaa itselleen perustehtävänsä, arvopohjansa ja toimintansa päämäärä, joiden pohjalta tavoitteet määritellään.



Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä, konkreettisia ja merkityksellisiä, jotta niitä voidaan arvioida.



Henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien olisi hyvä osallistua laatutavoitteiden määrittelyyn, jotta he myös sitoutuvat niiden tavoitteluun.

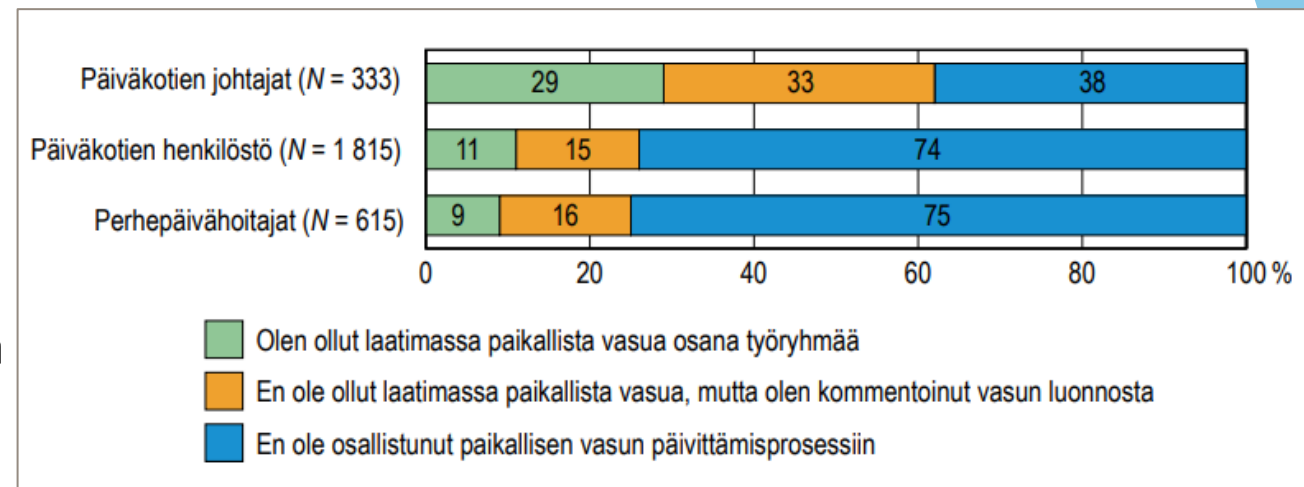
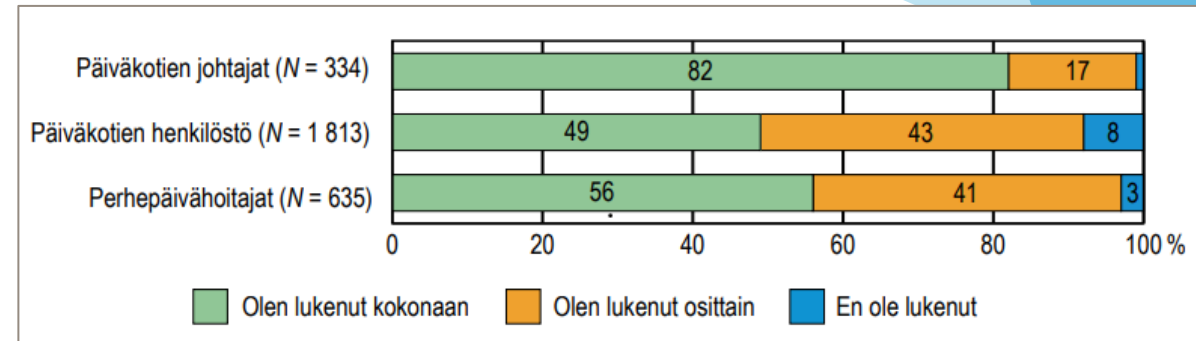
Varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit auttavat jäsentämään tavoitteita

VALSSI – VARHAISKASVATUKSEN LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄ			
Etusivu	Arviointityökalut	Tiedonkeruun seuranta	Raportointi
Arviointityökalut			
Prosessitekijöiden indikaattorit		Arviointityökalut	
1. Myönteinen ja sitoutunut vuorovaikutus 3. Sensitiivinen vuorovaikutus 5. Yhdenvertainen vuorovaikutus <input type="button" value="Avaa"/>		Vuorovaikutuksen sensitiivisyys ja ilmaisun tavat (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/>	
2. Vastavuoroinen vuorovaikutus 4. Kielellinen vuorovaikutus <input type="button" value="Avaa"/>		Vastavuoroinen ja kielellinen vuorovaikutus (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/>	
6. Pedagoginen suunnittelu, arviointi ja kehittäminen 7. Toiminnan havainnointi ja dokumentointi <input type="button" value="Avaa"/>		Pedagoginen prosessi (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/>	
9. Monipuolinen pedagoginen toiminta 8. Toiminnan merkityksellisyys 10. Lapsen yksilöllisyyden huomioiminen <input type="button" value="Avaa"/>		Matemaattinen ajattelu (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/> Teknologiaskasvatus (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/> Ympäristö- ja kestävyyskasvatus (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/> Monilukutaito, digitaalinen osaaminen ja mediakasvatus (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/> Liikuntakasvatus (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/> Leikki (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/>	
11. Perustoiminnot ja ruokailu		Ruokakasvatus (henkilöstölomake) <input type="button" value="Julkaistu"/>	

Muutokset ohjausjärjestelmässä edellyttävät tavoitteiden päivittämistä

Esimerkki vasu-arvioinnista
(Kannel ym. 2023):

- Työajan riittämättömyys oli yleisin syy, miksi paikallista vasua ei oltu luettu.
- Vastaajat, jotka eivät olleet saaneet tukea vasun käyttöönoton yhteydessä eivät myöskään olleet lukeneet paikallista vasua yhtä useasti.
- Vastaajat toivoivat tukea etenkin kohdennetun työajan ja monimuotoisten sekä monipuolisten täydennyskoulutusten muodoissa.



Esimerkkinä inkluusio, kaikkien lasten yhteinen varhaiskasvatus (Kannel ym. 2023)

Inkluusio on käsitteenä epäselvä ja vaikea:

- Moni vastaajista, etenkin henkilöstöstä ja perhepäivähoitajista, yhdisti inklusion liittyvän yksinomaan vain lasten tuen tarpeisiin.
- Etenkin lapsiryhmän lasten katsomuksiin ja kulttuurisiin taustoihin tutustuminen koettiin haastavaksi osa-alueeksi toteuttaa ja asiat yhdistettiin pelkästä poikkeavista taustoista tulevien lasten asiaksi.

Inklusion toteuttamista haastoivat seuraavat tekijät:

- Lapsiryhmien liian suuret koot ja henkilöstön riittämättömyys
- Rakenteellisen tuen riittämättömyys
- Työn yleinen kuormittavuus
- Vanhentuneet asenteet



2. Toimiva johtamisjärjestelmä on laatutyön kivijalka



Laatutyön onnistumisen edellytys on johdon sitoutuminen laadunhallinnan kokonaisuuden luomiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen.



Selkeä vastuunjako sekä tehtävänkuvat vievät kehittämistyön osaksi arkea.



Laadunhallinta ei saa jäädä yksittäisen henkilön aktiivisuuden varaan, vaan sille täytyy luoda pysyviä rakenteita ja selkeät prosessikuvaukset.

Kehittämissuositus (Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan tila 2022)

Laadunhallinta on tarpeen kytkeä tiiviimmin osaksi johtamisjärjestelmää.

Laadunhallinnan taso on sitä parempi, mitä kiinteämmin laadunhallinta on osa johtamisjärjestelmää. Näin ollen on tärkeää varmistaa, että

- johdolla on selkeä rooli laadun kehittämisessä,
- kehittämistyöhön on osoitettu resursseja,
- organisaatiossa on laadunhallintaan liittyvää osaamista ja ymmärrystä ja
- yhteisiin tavoitteisiin, toimintatapoihin ja niiden toteuttamiseen sitoudutaan.

Lisäksi kehittämistyössä on olennaista hyödyntää verkostojen kautta tapahtuvaa toisilta oppimista.

Laatukulttuuria on tärkeää edistää siihen soveltuvien menetelmin ja työkaluin (esimerkkinä Q-KULT-työväline).

Millaisissa todellisuuksissa päiväkodin johtajat Suomessa työskentelevät? (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023 - 1/3)

- Keskimäärin johtajilla oli 24 suoraa alaista (vaihteluväli 1–75 työntekijää).
- Johtajista 36 % johti yhtä, 31 % johti kahta ja 33 % johti kolmea tai useampaa toimipaikkaa.
- Johtajista lapsiryhmässä työskenteli vakituisesti tai satunnaisesti 34 %.
 - Vakituisesti lapsiryhmissä työskentelevistä johtajista 69 % toimi yksityisellä.
- Päiväkodin johtajista 59 % oli yksi varajohtaja, 17 % vastaajista oli useita varajohtajia.
- Johtajista 24 % raportoi, ettei heidän johtamiskokonaisuuteensa kuulunut varajohtajaa lainkaan. Suurin osa näistä työskenteli joko taajaan asutussa tai maaseutumaisessa kunnassa.
 - Varajohtajista suurin osa työskenteli lapsiryhmässä.
 - Valtaosalla varajohtajista työaika johtamisen työtehtäviin kului kuukausitasolla 20 % tai vähemmän.
 - Varajohtajien työtehtävät painottuivat pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen.

Johtamistyölle tulee olla riittävästi aikaa

(Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023 - 2/3)

- Johtamiskokonaisuus selitti päiväkodin johtajan kokemaa oman työn hallintaa:
 - Johtajat, joilla oli alle 24 alaista ja yksi varajohtaja, kokivat työn hallinnan tunnetta keskimäärin hieman enemmän kuin muut.
 - Johtajat, joilla oli yli 34 suoraa alaista ja johdettavana oli kaksi tai enemmän toimipaikkoja, kokivat työn hallinnan tunnetta keskimääräisesti hieman vähemmän kuin muut.
- Suurin osa haastatteluihin osallistuneiden päiväkodin johtajien työajasta kului päivittäisjohtamiseen, hallinnollisiin tehtäviin ja työvuorojärjestelyihin sekä erityisesti sijaisten hankintaan.
- Pedagogiikan johtamiseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen tai kansallisten uudistusten läpivientiin ei osalla johtajista ollut aikaa.

Päiväkodin johtajien työhön kohdistuu monenlaisia odotuksia (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023 - 3/3)

- Valtaosa odotuksista kumpusi henkilöstöltä, organisaatiolta ja johtajilta itseltään.
- Työhön liittyviä odotuksia mm.: päiväkodin arjen johtaminen, toimintakulttuurin kehittäminen, pedagogiikan kehittäminen, muutoksen johtaminen, lainsäädäntö ja työehtosopimukset, läsnäolo ja kohtaaminen arjessa, talouden raameissa pysyminen, strategian jalkauttaminen ja erilaiset kyselyt ja projektit ym.
- Johtajien mahdollisuudet vastata ja käsitellä työlle asetettuja odotuksia olivat yhteydessä siihen, millaista tukea johtajat saivat työlleen.
- Usein johtajat, jotka kuvasivat odotuksia korkeiksi, kokivat myös olevansa yksin vastuussa liian monesta asiasta tai liian isosta johtamiskokonaisuudesta.

1

Esihenkilön tuki

2

Kollegiaalinen tuki

3

Riittävät johtamisresurssit

+

Toimiva ja hyvinvoiva organisaatio



3. Kehittämisen tulee pohjautua tietoon



Koulutuksen ja varhaiskasvatuksen laadun seuraaminen, arviointi ja kehittäminen vaativat tuekseen tietopohjan.



Valmista tietoa ja aineistoa on usein riittämiin – tärkeää on poimia keskeisimmät seikat ja jalostaa niitä.



Kaikilla koulutusta antavilla, siihen osallistuvilla ja sen tuloksia hyödyntävillä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta ja siten vaikuttaa koulutuksen laatuun.

Valssilla tuotetun tiedon lisäksi voidaan hyödyntää monipuolisia aineistoja

”Aineistona organisaatiotason arvioinnissa hyödynnettiin auditointikäynneillä sekä huoltajien että henkilöstön haastatteluin kerättyä aineistoa, huoltajille toteutettujen arviointiportaiden tuloksia sekä havainnointia. Osana (kehittämishjelmaa) toteutettiin alkukartoitus kyselynä. Myös sen kautta saatua aineistoa peilattiin muilla arviointimenetelmillä saatuihin aineistoihin. Henkilöstöhallinnon toteuttaman henkilöstökyselyn tuloksia hyödynnettiin niin ikään arviointiaineistona.”

(Valssin pilotointiin osallistunut kunta ja arvioinnin tulosten muodostaminen)



4. Laatukulttuurin perusta on osallisuudessa



Asioiden tarkastelu yhdessä kehittää jo sellaisenaan osallistujien ymmärrystä toiminnan tavoitteista ja kehittämisen mahdollisuuksista.



Osallisuutta korostava toimintakulttuuri perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja turvallisuuteen, jota rakennetaan yhdessä.



Osallisuuden vahvistaminen lisää laatutyön vaikuttavuutta.

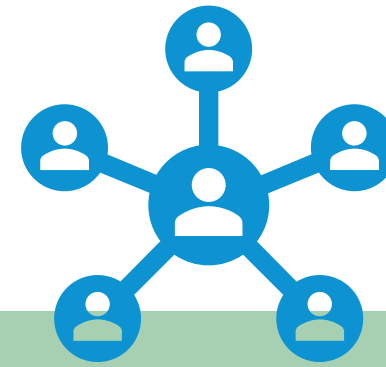
Valssia hyödyntävä arviointiprosessi tukee tiedon yhteistä käsittelyä



Keskustelut ovat osa kehittävää ja vuorovaikutteista arviointia



Lapsiryhmän henkilöstön keskinäiset pohdinta-keskustelut ovat tärkeä osa arviointiprosessia



Päiväkodin yhteinen arviointikeskustelu sitouttaa henkilöstöä arviointiin ja kehittämiseen



5. Laatutyö on jatkuvaa ja muutosvoimaista kehittämistä



Muutokseen tähtäävä kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja kehittäminen seuraavat toisiaan.

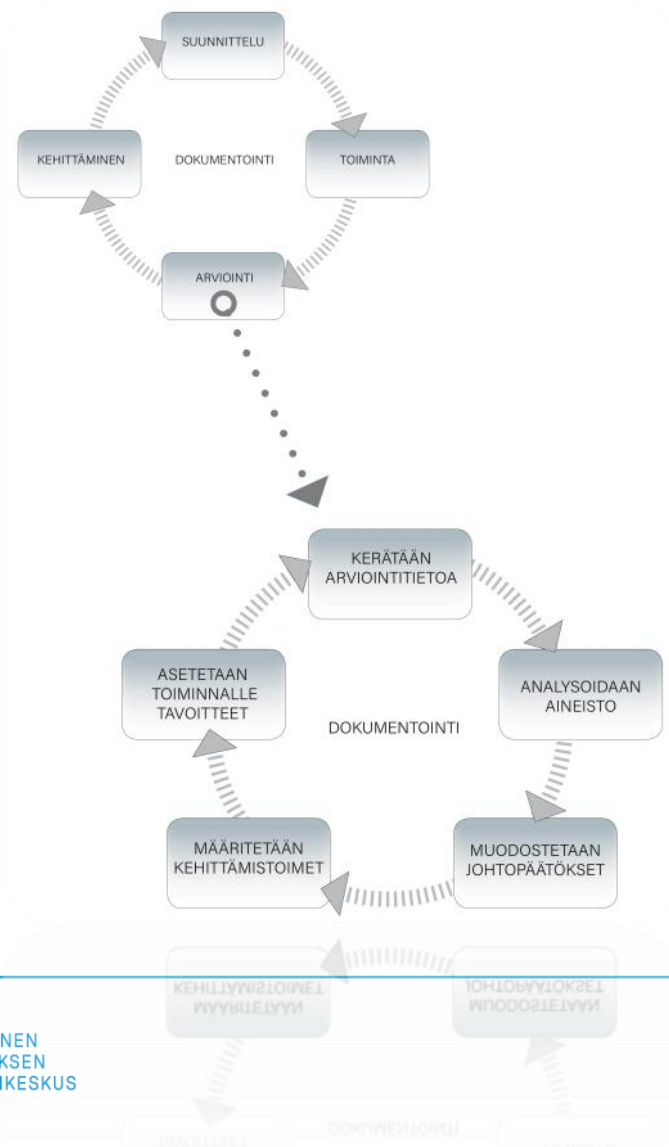


Laatutyö tähtää tulevaisuuteen luomalla uutta ja muuttamalla vallitsevia käytänteitä.



Hyvin toimiva jatkuvan kehittämisen prosessi tukee kehittämisorientoituneen toimintakulttuurin rakentamista ja ylläpitämistä arjessa.

Laadunhallinnalla on lähtökohtaisesti kehittävä tarkoitus



- Hyvä laadunhallinta on tarveperusteista ja moninäkökulmaista, arjesta nousevaa ja siinä elävää.
- Tällöin jokaisen työntekijän on helppo tunnistaa toimivan laadunhallinnan hyödyt omassa työssään ja edistää varhaiskasvatuksen laatua arjessaan.
- Kun laatutyö on hyvin suunniteltua ja toteutettua, se tukee ydintoiminnan toteutumista ja vapauttaa samalla voimavaroja uuteen.

(Vlasov ym. 2018, Karvi 2023)

Toimivan laadunhallinnan edellytykset ovat samansuuntaisia kaikilla koulutusasteilla



- Laadunhallintaa tulee kehittää kiinteänä osana johtamisjärjestelmää.
- Laadunhallinnan kehittämistyön vasta käynnistäneiden tarpeet liittyvät laadunhallinnan koulutukseen, resursointiin ja verkostoitumiseen eli vertaisoppimiseen ja yhteistyöhön.
- Laadunhallinnan kehittäminen ja sen saattaminen hyvälle tasolle vaatii usean vuoden tavoitteellisen työn.

(Hiltunen & Huusko 2020)

Lähteet:

Harkoma, S., Sarkkinen, T. & Vlasov, J. 2023. Valssi-käsikirja: Tietoa varhaiskasvatuksen laadunarviointijärjestelmästä Valssista ja sen hyödyntämisestä arvioinnissa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Päivittyvä julkaisu.

Hiltunen, K. & Huusko, M. 2020. Laadunhallinta ja -arviointi uudistuvan koulutuksen tukena. Blogi-teksti.

<https://www.karvi.fi/fi/ajankohtaista/blogi/laadunhallinta-ja-arviointi-uudistuvan-koulutuksen-tukena>

Kannel, L., Kuusiholma-Linnamäki, J., Harju-Luukkainen, H., Heiskanen, N., Kuusisto, A. & Kulmala, V. 2023. Paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 28:2023.

Karvi 2023. Koulutus- ja kasvatustalouden laadunhallinnan keskeiset elementit. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Tiivistelmät 10:2023.

Korpi, A., Frisk, T., Hietala, R. & Tuurnas, A. 2022. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallinnan tila 2022. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 12:2022.

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. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 29:2023.

Moitus, S. & Kamppi, P. 2020. Kehittävä arviointi Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Tiivistelmät 8:2020.

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. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 2018:24.

Karvin julkaisut löytyvät osoitteesta:
<https://www.karvi.fi/fi/julkaisut>



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Kiitos!