

Opinnäytetyö

Laadun arviointi Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa

CAF2020-itsearviointimallia käyttäen

Itsearviointimallin sekä CAF-prosessin päivitys

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK), Lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen

2021

Heidi Pajunen

Päivi Salminen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Pajunen, Heidi Salminen, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 63	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Laadun arviointi Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa CAF2020-itsearviointimallia käyttäen – Itsearviointimallin sekä CAF-prosessin päivitys		
Tutkinto Sosionomi (YAMK), Lapsi- ja perhepalveluiden kehittämisen koulutusohjelma		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio päiväkodin johtaja Riikka Hämäläinen, Heinolan kaupunki / varhaiskasvatuspalvelut		
Tiivistelmä <p>Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaan varhaiskasvatuksen järjestäjän on arvioitava antamaansa varhaiskasvatusta. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli laadun itsearviointin parantaminen Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa. Tavoitteena oli luoda malli, jolla varhaiskasvatuksen laatua voidaan parantaa kohti lainsäädännöstä tulevia tavoitteita.</p> <p>Hankkeen lähestymistapana oli tutkimuksellinen kehittäminen toimintatutkimuksen keinoin. Itsearviointimalli koottiin ekspansiivisen oppimissyklin mukaisesti. Aineiston keruussa meneteltytapoina käytettiin dokumenttianalyysia, dialogista keskustelua, benchmarkingia, SWOT-analyysia sekä työpajoissa käytyä ryhmäkeskustelua ja yhteiskehittelyä. Riskianalyysinä käytettiin SWOT-analyysia.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena syntyi uusi laadun itsearviointimalli, jossa yhdistyvät CAF2020-malli, Karvin määrittämät laadun indikaattorit, sekä toimeksiantajan edustajien toiveet. Mallin käyttöön tehtiin myös ohjeistus. Lisäksi osallisuuden parantamiseksi ja arviointikohteiden priorisoimiseksi kehitettiin Webropol-kysely, jonka pohjalta valitaan arviointialueet. Uusi laadun itsearviointin toimintamalli mahdollistaa tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen syvällisemmän pedagogisen keskustelun työyhteisössä.</p>		
Asiasanat laatu, laatujärjestelmä, laadunhallinta, arviointi, itsearviointi, varhaiskasvatus		

Abstract

Author(s) Pajunen, Heidi Salminen, Päivi	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 63	Published 2021
Title of Publication Quality assessment in Early Childhood Education services in the city of Heinola by using CAF2020 self-assessment model - Update of the self-assessment model and the CAF process		
Name of Degree Master of Social Services		
Name, title and organization of the client Head of the early education center Riikka Hämäläinen, City of Heinola / ECEC services		
Abstract <p>Act on Early Childhood Education and Care (540/2018), requires ECEC providers to evaluate their implementations regularly. The purpose of the development project was to improve the Heinola's quality self-assessment, and the aim was to create a model, which provides quality to improve towards the objectives of legislation.</p> <p>The approach of the project was research development through action research. The self-assessment model was assembled by using an expansive learning cycle. Documentary analysis, dialogical discussion, benchmarking, and SWOT-analysis were utilized in the collection of the research material. The workshops used group discussions and the joint development as methods. SWOT-analysis was used as a risk analysis.</p> <p>The output was a description of the evaluating process, and the quality management self-assessment model. Webropol template was created during the process, in order to help picking up the different targets to evaluation and to improve inclusion. One of the results of the further development project is the launch of a broader pedagogical discussion in the work community.</p>		
Keywords quality, quality system, quality management, evaluation, self-assessment, early childhood education		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	3
2.1	Kohdeorganisaatio.....	3
2.2	Opinnäytetyön tausta.....	4
2.3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
3	Laatujohtaminen varhaiskasvatuksessa.....	9
3.1	Laatukäsitys.....	9
3.2	Itsearviointi laadun hallinnan menetelmänä	10
3.3	Yleisimmät julkisen sektorin laadunhallintamallit Euroopassa	13
3.4	Laatutyön kehittyminen varhaiskasvatuksessa	17
3.4.1	Itsearviointi varhaiskasvatuksen laadunkehittämisen työkaluna.....	19
3.4.2	Karvin varhaiskasvatuksen laadun perusteet ja suositukset.....	22
3.5	Aiemmat kehityshankkeet varhaiskasvatuksen laatumallien luomiseksi.....	25
4	Kehittämishankkeen metodologiset ratkaisut	27
4.1	Lähestymistapana tutkimuksellinen kehittäminen toimintatutkimuksen keinoin ..	27
4.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	28
4.3	Analyysimenetelmät.....	30
5	Kehittämishankkeen toteutus	33
5.1	Suunnitteluvaihe ja eteneminen	33
5.2	Toteutusvaihe	36
5.2.1	Kuvaus nykyisestä toimintatavasta	37
5.2.2	Nykyisen toimintatavan analyysi	38
5.2.3	Uuden toimintatavan hahmottaminen ja suunnittelu.....	40
5.2.4	Toimintatavan muuttaminen.....	42
5.3	Seuranta ja arviointi	47
6	Pohdinta	48
6.1	Johtopäätökset	48
6.2	Reflektiota kehittämishankkeesta.....	51
6.3	Eettisyys ja luotettavuus	52
6.4	Kehittämisisideat	54
	Lähteet	55
	Liite 1. Ohjeistus CAF2020-mallin käyttöön	
	Liite 2. Webropol-kyselyn pohja	
	Liite 3. Tiivistelmä CAF2020-mallista	

1 Johdanto

Suomalainen varhaiskasvatus elää murroksen vaihetta ja isoja muutoksia on tapahtunut viimeisten vuosien aikana. Kansalliset uudistukset alkoivat, kun Opetushallitus päätti varhaiskasvatussuunnitelman perusteista vuonna 2016 ja antoi määräyksen palvelun tuottajille laatia ja ottaa käyttöön paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat 1.8.2017 mennessä. Uusi varhaiskasvatustilaki (540/2018), sekä valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta (753/2018) tulivat voimaan 1.9.2018 kumoten aiemman lain (36/1973), sekä asetuksen (239/1973) lasten päivähoidosta. Tämän jälkeen uudistettiin myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja varhaiskasvatuksen palveluntuottajille annettiin uusi määräys paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien laatimiseksi ja käyttöönottamiseksi viimeistään elokuussa 2019. Lainsäädännön uudistamisen myötä varhaiskasvatuksen laatuun aloitettiin kiinnittämään entistä tarkempaa huomiota. Karvi (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) julkaisi varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin kriteerit vuonna 2018 ja antoi niillä suuntaviivaa sille, mitä laadukas varhaiskasvatus on. Varhaiskasvatustilakissa arviointia kuvataan seuraavalla tavalla:

Varhaiskasvatuksen arvioinnin tarkoituksena on turvata tämän lain tarkoituksen toteuttamista ja tukea varhaiskasvatuksen kehittämistä ja edistää lapsen kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Varhaiskasvatuksen järjestäjän ja tuottajan tulee arvioida antamaansa varhaiskasvatusta sekä osallistua ulkopuoliseen toimintansa arviointiin. Arviointien keskeiset tulokset tulee julkistaa. (Varhaiskasvatustilaki 540/2018, 24 §.)

Toiminnan kehittäminen ja jatkuva arviointi ovat kehittyvän organisaation eilinehtoja (Tuomi 2018, 6). Heinolan kaupungin varhaiskasvatustilakissa itsearviointia on toteutettu CAF-mallilla. CAF-malli on Euroopan Unionissa luotu itsearviointimalli julkisen sektorin käyttöön. Heinolan kaupungin varhaiskasvatustilakissa käytössä oleva Itsearviointimalli on vuodelta 2013, joten sen päivittäminen on ajankohtaista. Uusin CAF-malli on julkaistu vuonna 2020. Aikaisemmassa itsearviointimallissa ei ole ollut mukana Karvin laatimia varhaiskasvatuksen laadun indikaattoreita. Uudelle itsearviointipohjalle on tarve, jotta sillä voidaan jatkossakin arvioida luotettavasti Heinolan varhaiskasvatusta, ja näin ollen kehittää sitä tarvittavaan suuntaan.

Opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jossa muokataan uudesta CAF2020-mallista Karvin laadun indikaattoreita hyödyntäen itsearviointimalli Heinolan viiden varhaiskasvatustilakialueen

sekä hallinnon käyttöön. Samalla päivitetään Heinolan arviointityön käytännöt siten, että niissä huomioidaan CAF2020-mallin käyttöönottoon liittyvä prosessin kulku. Kehittämistehtävässä yhdistyy opinnäytetyöntekijöiden asiantuntijuus kentältä sekä varhaiskasvatuksen hallinnosta. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys on kehittävä työntutkimus ja se toteutetaan ekspansiivisella oppimissyklillä. Opinnäytetyön valmistuttua vuoden 2021 loppuun mennessä, otetaan se käyttöön Heinolassa helmikuussa 2022. Työelämän edustajana toimii erään heinolalaisen päiväkodin johtaja, jonka vastuualueeseen kuuluu varhaiskasvatuksen CAF-vastaavana toimiminen. Molemmat opinnäytetyöntekijät ovat Heinolan kaupungin palveluksessa opinnäytetyöprosessin ajan.

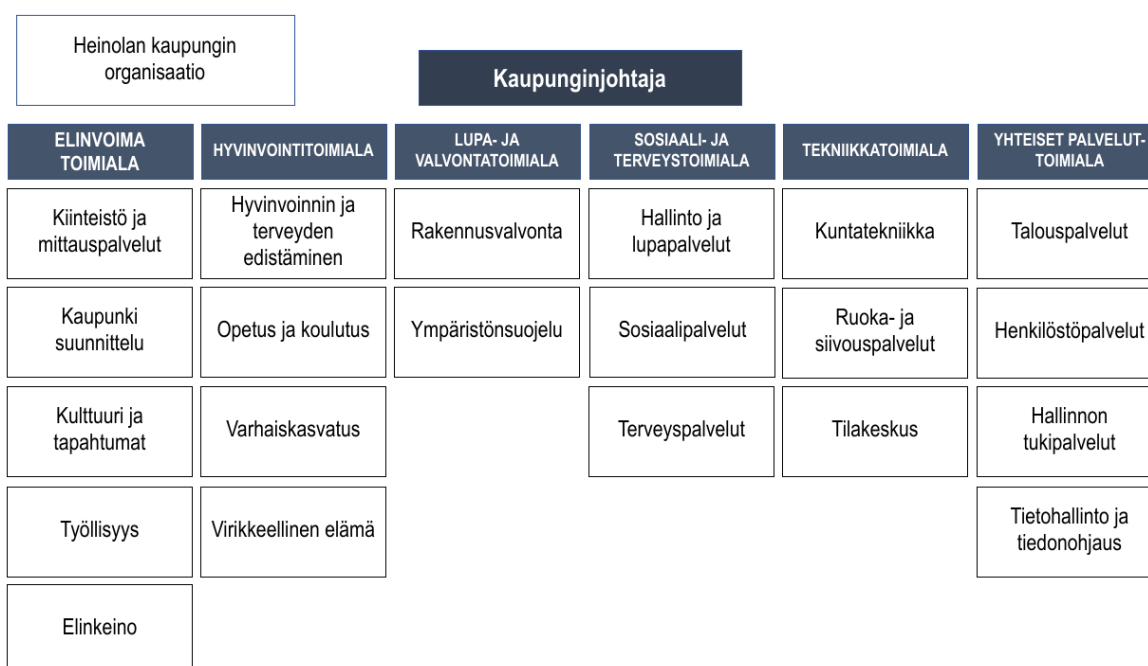
Opinnäytetyön raportti sisältää kuusi lukua. Raportin aluksi kuvataan kehittämishankkeen lähtökohdat. Tämän jälkeen tarkastellaan kehittämishankkeen tietopohjaa, joka pohjautuu laatuun ja itsearviointiin liittyviin asioihin. Kehittämishankkeen metodologiset ratkaisut perustellaan luvussa neljä. Luvussa viisi kerrotaan hankkeen empiirinen toteuttaminen, jonka jälkeen tuodaan esille käytettyjen menetelmien avulla saadut tulokset, sekä hankkeen tuotoksena syntynyt toimintamalli ja asiakirjapohja. Raportin viimeisessä luvussa arvioidaan hankkeen tuloksia ja esitetään jatkokehittämisasiheet.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

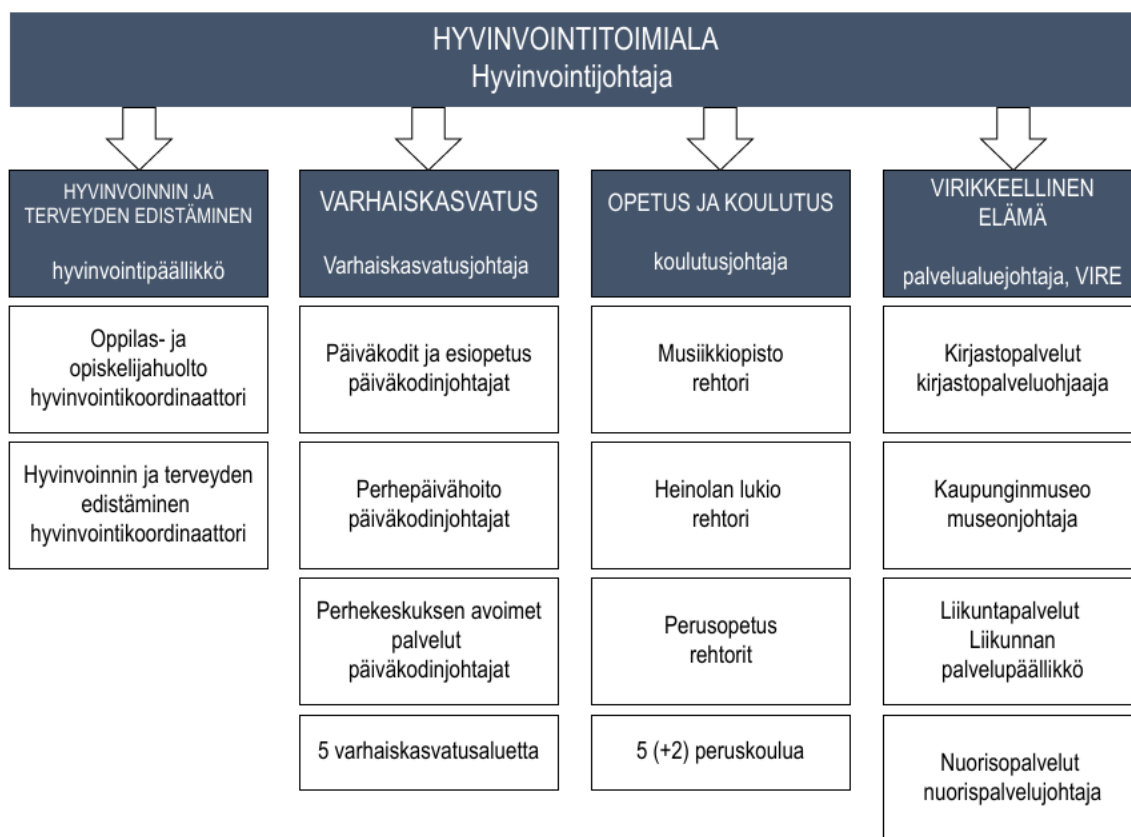
2.1 Kohdeorganisaatio

Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalvelut on osa hyvinvointitoimialaa yhdessä opetus- ja koulutuspalveluiden, virikkeellisen elämän sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelualueiden kanssa. Varhaiskasvatuspalvelut koostuvat viidestä varhaiskasvatusalueesta. Varhaiskasvatuspalvelut työllistää vakituisesti noin 140 henkilöä, joista valtaosan päiväkoteihin. Perhepäivähoitajia, jotka työskentelevät omassa kodissaan, on kymmenen. Varhaiskasvatuspalveluihin sisältyy myös avoimet varhaiskasvatuspalvelut sekä kerhotoiminta ja alle kouluikäisten osalta perhekeskustoiminnan organisointi. Varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa on tällä hetkellä noin 540 lasta. Yksityistä varhaiskasvatusta on satunnaisesti tarjolla perhepäivähoidossa sekä naapurikunnissa. (Salminen 2021.)

Varhaiskasvatusalueilla työskentelee keskimäärin 25–30 henkilöä varhaiskasvatuksen opettajan, varhaiskasvatuksen lastenhoitajan, erityiskasvatuksen päivähoitajan, perhepäivähoitajan ja varhaiskasvatuksen erityisopettajan tehtävissä. Päiväkodin johtajia on viisi. Varhaiskasvatuksen hallintoon kuuluu päiväkodin johtajien lisäksi kaksi varhaiskasvatuksen palveluasiantuntijaa, palveluohjaaja sekä varhaiskasvatusjohtaja. (Salminen 2021.) Kuvioissa 1 on esitelty Heinolan kaupungin organisaation rakenne. Kuviossa 2 on esitelty hyvinvointitoimialan vastualueet.



Kuvio 1. Heinolan operatiivinen organisaatiokaavio (mukaillen Heinolan kaupunki 2021)



Kuvio 2. Heinolan kaupungin hyvinvointitoimialan palvelualueet ja toimintamuodot (mukailen Heinolan kaupungin hyvinvointitoimiala 2021)

2.2 Opinnäytetyön tausta

Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset tavoitteet määritellään varhaiskasvatuslaissa. Opetushallitus on laatinut lakisääteisten tavoitteiden perusteella määräävän asiakirjan ”Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet”. Paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat sekä lapsikohittaiset varhaiskasvatussuunnitelmat on laadittu tämän asiakirjan pohjalta. Varhaiskasvatuspalvelun tuottajan tulee huomioida omia asiakirjoja laatiessaan, että ne pohjautuvat kansallisiin tavoitteisiin ja ohjaavat toiminnan suunnittelua, toteutusta ja arviointia kohti varhaiskasvatuslain mukaisia tavoitteita. Vaikka varhaiskasvatus on kuntien lakisääteistä toimintaa, voidaan se järjestää kunnan oman palvelun sijasta ostopalveluna toiselta kunnalta tai yksityiseltä palvelun tuottajalta. (Opetushallitus 2018, 14–15.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa varhaiskasvatuksen tavoitteet ja tehtävät, jotka koskevat kaikkia palveluntuottajia ja toimintamuotoja, määritellään seuraavasti:

Varhaiskasvatuksen tehtävä on edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista yhteistyössä huoltajien kanssa. Varhaiskasvatus edistää lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ja ehkäisee syrjäytymistä. Varhaiskasvatuksessa opitut tiedot ja taidot vahvistavat lasten osallisuutta sekä aktiivista toimijuutta yhteiskunnassa. Lisäksi varhaiskasvatus tukee huoltajia kasvatus-työssä sekä mahdollistaa heidän osallistumisensa työelämään tai opiskeluun. (Opetushallitus 2018, 14.)

Varhaiskasvatuslaki (540/2018, §24) määrittelee, että varhaiskasvatuspalvelun tuottajan tulee arvioida omaa toimintaansa. Kansallisesti varhaiskasvatukselle ei kuitenkaan ole määriteltä arvioinnille yhtenäistä viitekehystä. Näin ollen varhaiskasvatuksella ei myöskään ole ollut omaa kokonaisvaltaista ja käytännönläheistä itsearviointimallia, joka huomioisi varhaiskasvatuksen erityispiirteet. Käytännössä palvelun tuottajat ovat luoneet erilaisia arviointimalleja ja -käytäntöjä itse. Tästä johtuen kuntien sekä yksityisten palveluntuottajien arviointimallit voivat poiketa toisistaan paljonkin riippuen siitä, miten palveluntuottaja on määritellyt arvioinnin tapahtuvaksi. Karvi on laatinut vuonna 2018 varhaiskasvatuspalveluiden tuottajien tueksi varhaiskasvatuksen laatua koskevan asiakirjan, joka ei kuitenkaan ole toimintaa määräävä asiakirja.

Varhaiskasvatuksen osalta laatututkimukset alkoivat Yhdysvalloissa 1970-luvulla. Ensimmäiset laatukriteerit laadittiin vuonna 1984. (Hujala 2016, 315–316.) Parrila nostaa esiin Varton (1995) ja Venkulan (1994) havainnon 1980-luvulla vallinneesta vahvasta uskosta amerikkalaisten kehityspsykologian tutkijoiden näkemykseen, jossa laatu voidaan määrittellä asiantuntijoiden toimesta. Tämän käsityksen ohjaamana varhaiskasvatuksessa laatua lähdettiin määrittelemään asiantuntijoiden toimesta objektiivisesti tutkimuksiin perustuen ilman lasten, vanhempien ja henkilöstön subjektiivisia näkemyksiä. Mossin ym. (2000) mukaan tämä näkemys on ohjannut varhaiskasvatussektorilla käytävää laatu keskustelua ja laadunarviointimenetelmät ovat pohjautuneet siihen. (Parrila 2002, 42.)

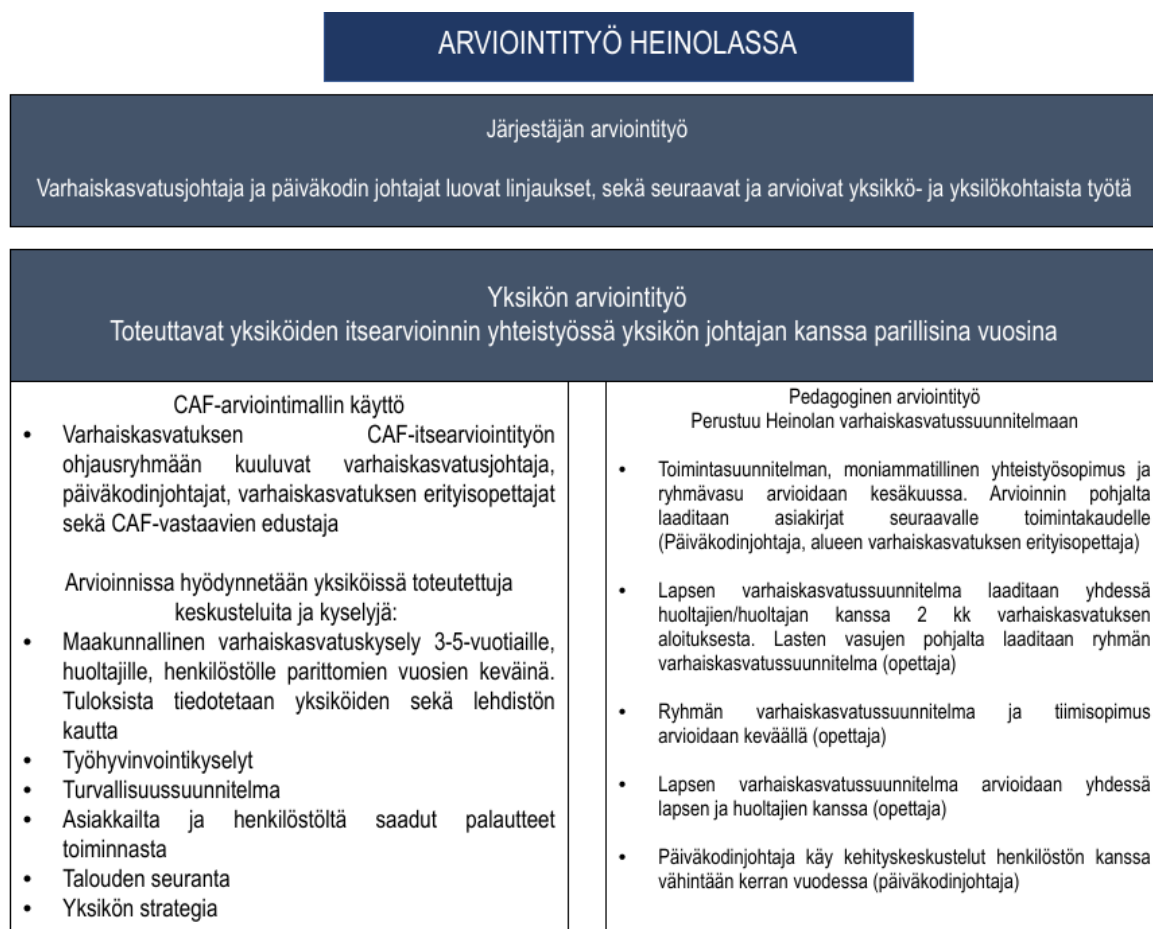
Suomalaiseen varhaiskasvatukseen laatuajattelu tuli Euroopan komission lastenhoitoverkoston kautta. Ensimmäinen Suomessa julkaistu laatuasiakirja oli vuonna 1996 julkaistu ”Lasten päivähoidon ja esiopetuksen laatutavoitteet”. (Hujala 2016, 315–316.) Tähän laatuasiakirjaan sisältyi 40 päivähoito- ja esiopetuspalveluita koskevaa tavoitetta, jotka oli tarkoitus jalkauttaa koko Euroopan unionin alueelle vuoteen 2006 mennessä (Palola 2004, 43). Suomalaisen varhaiskasvatuksen laadun arvioinnissa on käytetty lähinnä neljää erilaista laadunarviointimallia. Laadun arviointi päivähoitossa -mallin kehitti Oulun yliopisto 1990-luvulla. Efektia Oy:llä oli Lapsi ja laatu –hanke ja Edufin Oy kehitti TAK-mallin (Tutki-

Arvioi-Kehitä), joka sittemmin uudistettiin Erinomainen varhaiskasvatus -malliksi. (Soukainen 2015.) Lisäksi vuonna 2010 Kuntaliiton opetustoimen laadun hallintaan liittyvässä hankkeessa luotiin varhaiskasvatukselle CAF-mallin pohjalta laadunhallintamalli. Malli syntyi hankkeen lopussa, joten kunnilta saatu kokemusaineisto jäi vähäiseksi. Hankkeen tarkoituksena oli luoda koko opetustoimea koskeva laadunhallintajärjestelmä osaksi kunnan johtamis- ja laadunhallintajärjestelmää. (Karvonen 2010, 6–8.)

Varhaiskasvatusta ohjataan valtionhallinnosta monitoimijaisesti sekä –tasoisesti niin normeilla, tietoa välittämällä, kuin suosituksilla. Varhaiskasvatuksen laatuun liittyvissä tutkimuksissa valtionhallinnon, saatikka kuntatason ohjauksen rooli ei ole kuitenkaan ollut juuri esillä. Välillisesti asiaa ovat päivähoitojärjestelmän kautta tutkineet Kinos (1997), Välimäki (1998), Puhakka (2002), Pihlaja (2003) ja Onnismaa (2010) väitöstutkimuksissaan. Varhaiskasvatustyöryhmän muistion (1999:5, 55–56) mukaan laadulla ja ohjauksella on todettu olevan yhteys, jonka vuoksi laadunhallinta edellyttää ohjausjärjestelmän kehittämistä. Taloudellisen yhteistyö- ja kehittämisjärjestön OECD:n arvion (2001) mukaan valtion ohjausta tulisi lisätä, sekä paikallistason ohjausta kehittää. (Alila 2012, 146–147.) OECD toteutti varhaiskasvatuksen laatuhanke vuosina 2009–2011, jonka tuloksena syntyi laatukäsikirja. Käsikirjan tarkoituksena oli tarjota työvälineitä päätöksentekijöille varhaiskasvatuksen laadun arvioimiseksi ja parantamiseksi. (Alila ym. 2014, 52–53.) Tämä työ vaikuttaa kuitenkin jääneen kesken, koska käsikirja ei ole varhaiskasvatuksen kentälle jalkautunut. Käytännön toimijoiden näkökulmasta vaikuttaa, että valtion ohjaamaa laatutyötä jatkettiin vasta varhaiskasvatuksen siirryttyä opetus- ja kulttuuriministeriön vastuualueelle.

Koska Suomessa ei ole varhaiskasvatuksen laadunarviointiin ja seurantaan yhtenäistä järjestelmää, ovat palveluntarjoajien käyttämät menetelmät hajanaisia, eikä vertailukelpoista tietoa ole saatavissa. Varhaiskasvatuksen laadun tekijät ovat myös jääneet palveluntarjoajien määriteltäviksi. Varhaiskasvatuksen arviointiin liittyvää koulutusta on ollut rajallisesti tarjolla. (Vlasov & Repo 2018.) Varhaiskasvatuksen palveluntuottajista 67 % on ilmoituksensa mukaan arvioinut toimintaansa systemaattisesti. Osalla palveluntuottajista on käytössään yleisiä laadunhallinnan työkaluja, joiden haasteena on niiden sovellettavuus varhaiskasvatuksen kontekstissa, erityisesti pedagogisen toiminnan arvioinnissa. Nämä mallit koetaan kuormittavina ja niiden käytettävyyttä on heikko suhteessa varhaiskasvatuksen tavoitteisiin. Paanasen (2017) mukaan systemaattisimmin arviointia on tehty rakennelaatuun, fyysiseen toimintaympäristöön ja sen terveydellisiin sekä turvallisuuteen liittyviin asioihin sekä määrällisiin tunnuslukuihin, kuten täyttö- ja käyttöasteisiin ja henkilöstömitoitukseen. Laadunarviointityö on useimmiten henkilöstöstä lähtevää, mikä lisää myös arvioinnin hajanaisuutta. Perusopetuksesta saatujen kokemusten perusteella laatukriteerien laatiminen arviointityön pohjaksi on parantanut tuloksia. (Mikkola 2017, 45–47.)

Heinolan varhaiskasvatuspalveluiden arviointityön kuvaus löytyy paikallisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta. Myös esiopetuksessa arviointityö tapahtuu saman prosessin mukaisesti. (Salminen 2021.) Kuviossa 3 on kuvattuna edellä mainittu arviointityön prosessi. Kuviossa näkyvät niin palvelun järjestäjän, kuin toimintayksiköiden vastuualueet arviointityössä, sekä CAF-menetelmän hyödyntäminen ja sen suhde pedagogisen arvioinnin toteuttamiseen.



Kuvio 3. Arviointityö Heinolassa (mukailien Heinolan kaupunki varhaiskasvatuspalvelut 2019)

2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämä opinnäytetyö perustuu työelämästä saatuun toimeksiantoon. Toimeksiannon edellytyksenä on uuden, CAF2020-mallin pohjalle tehdyn itsearviointimallin luominen, jossa huomioidaan Karvin laatimat laadun indikaattorit. Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellinen kehittäminen -lähestymistavan mukaisesti, jossa tähdätään arjen kehittämistyön

sujuvuuteen, mikä on myös perusta laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiselle. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda väline, jolla varhaiskasvatuksen laatua voidaan parantaa lainsäädännöstä tulevia tavoitteita kohti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden laadun itsearviointia siten, että siinä huomioidaan paremmin varhaiskasvatuksen erityispiirteet, käytännönläheisyys, selkeys ja ymmärrettävyys. Itsearviointimalliin valittujen mittareiden tulee olla varhaiskasvatuksen laadun kannalta oleellisia ja riittävän konkreettisia. Parhaassa tapauksessa mallilla pystytään parantamaan mittaamisen ja toiminnanohjauksen yhteyttä. Samalla tuotetaan myös arvokasta tietoa siitä, mitä Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa pidetään laadun arvioinnin kannalta tärkeänä, mitä puolestaan ei. Opinnäytetyöprosessissa päivitetään myös Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden arviointityön toimintamalli CAF-prosessin osalta. Arviointityön päivittämisessä hyödynnetään CAF2020-mallin käyttöönottoon tehtyä mallinnusta. Kuvassa 1 on kuvattu CAF2020-mallin käyttöönoton kolme päävaihetta, jotka ovat käytön suunnittelu, itsearviointiprosessi sekä kehittämissuunnitelman laatiminen. Luvussa kolme kerrotaan lisää CAF-mallista.



Kuva 1. CAF2020 Käyttöönoton kolme päävaihetta (HAUS 2020)

3 Laatujohtaminen varhaiskasvatuksessa

3.1 Laatukäsitys

Reevesin ja Bednarin (2005) mukaan laadun käsite perustuu kreikkalaisten filosofien hyväksytykseen ja nähdään nykyisin standardien korkeimpana täyttymyksenä (Hujala 2016, 315). Arkikielessä laatu käsitettä käytetään monessa eri yhteydessä antamaan mielikuva jostain hyvästä tuotteesta tai palvelusta. Käsitettä käytetään myös päinvastaisessa tarkoituksessa. Yritysmailmassa asiakastyytyväisyys ymmärretään usein laaduksi. (Parrila 2002, 34–35.) Laadunhallinta puolestaan on yläkäsite, joka pitää sisällään laadun varmistamisen, kehittämisen, johtamisen ja ohjauksen. Laadunhallinta kuvaa organisaation menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla toiminnan laatua suunnitellaan, toteutetaan, seurataan ja kehitetään. (Karvi 2021a.)

Laatu on yksilöllinen, kontekstisidonnainen, kokemus. Tämän vuoksi laatuun on käytännössä monta erilaista määritelmää. Julkisella sektorilla laadun määrittelystä omassa toiminnassaan vastaa organisaatio itse. Laadun määrittely perustuu pääasiallisesti toimintaa ohjaaviin säädöksiin, sekä asiakkaiden tarpeisiin. Laadun määrittelyssä kiinnitetään huomiota siihen, millaisena toiminta näyttäytyy asiakkaille, sidosryhmille, sekä yhteiskunnallisesti. (HAUS kehittämiskeskus oy 2020.) Myös eri tieteenalat määrittävät laadun toisistaan poikkeavasti. Lumijärven (1994) ja Savolaisen (1992) mukaan laatu voidaan nähdä joko transkendenttisesta (kokonaisvaltaisesta, kokemuksellisesta), tuote-, käyttäjä-, valmistus- tai arvopohjaisesta näkökulmasta. Lillrank (1998) puolestaan tarkastelee laatua neljästä tarkastelukulmasta: tuotanto-, suunnittelu-, asiakas- ja systeemikeskeisesti. Asiakaskeskeinen näkökulma lähtee asiakkaan tarpeista, suunnittelukeskeinen näkökulma korostaa suunnittelun tärkeyttä (mitä tehdään ja miten tehdään), tuotantokeskeinen näkökulma perustuu puolestaan virheettömyyteen. Yhteiskunta- ja systeemikeskeisessä näkökulmassa tärkeimmät laadun määrittäjät ovat veronmaksajat, virkamiehet ja poliitikot. Lillrankin (1998) mukaan virheettömyyteen perustuva käsitys laadusta eli tuotantokeskeinen tarkastelukulma on vanhin ja yhä edelleen merkittävin laadun näkökulma. Laadun lähestymistavan valinta pohjaa määrittäjänsä perusolettamuksiin todellisuudesta ja tiedon luonteesta. (Parrila 2002, 36–39.) Laatuun vaikuttavia tekijöitä puolestaan ovat organisaatiokulttuuri, professionaalisuus, asiakkaan asema sekä laadun informaatio- ja normiohjaus (Korpela 2010, 47–54).

Varhaiskasvatuksessa laadunhallinnalla tarkoitetaan johtamista, suunnittelua, arviointia, sekä toiminnan jatkuvaa parantamista kohti asetettuja tavoitteita. Laadunhallinta käsittää ne toimenpiteet, joilla varhaiskasvatuksen järjestäjä ohjaa laatutyötä. Laadunhallinnan

tarkoituksena on myös varmistaa, että lapsilta kerätty arviointitieto on päätöksentekijöillä tiedossa ja käytettävissä. (Vlasov ym. 2018, 12.)

Varhaiskasvatuksessa laadun käsite on aina kytköksissä niihin teoreettisiin viitekehyksiin sekä pedagogisiin virtauksiin, joiden pohjalta varhaiskasvatuksen toimintaa toteutetaan. Objektiiivisella laadun määrittelyllä tarkoitetaan varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden tekemää tutkimuksiin perustuvaa, virallista määritelmää laadusta. Objektiiivisen laadun määrittelyn heikkoutena on se, että lasten, vanhempien ja huoltajien näkemyksiä ei huomioida. Tämän vuoksi erityisesti eurooppalaisen varhaiskasvatuksen laadun määrittelyssä on siirrytty enemmän subjektiiiviseen laadun määrittelyyn. Intersubjektiiivisella laadun määrittelyllä pyritään yhdistämään objektiiivinen ja subjektiiivinen laadun määrittely. (Parrila 2004, 71–73.) Varhaiskasvatuksessa laadun käsitteellinen analyysi on ollut vähäistä (Parrila 2002, 41).

Osana laatutyötä on otettu käyttöön erilaisia laatupalkintoja ja tunnustuksia. Japanissa laatupalkinto otettiin käyttöön jo vuonna 1951, mutta varsinainen laatubuumi alkoi teollisuuden keskuudessa Yhdysvalloista 1980-luvulta. Tällöin luotiin kokonaisvaltaisen laatujohtamisen järjestelmä TQM (Total Quality Management), johon myös Lean-ajattelu pohjaa. Tämän buumin yhteydessä syntyivät myös Malcolm Baldrige laatupalkinto sekä ISO 9001-standardit. (Vaismaa 2020.)

3.2 Itsearviointi laadun hallinnan menetelmänä

Arvioinnilla tarkoitetaan toimintaa koskevan tiedon järjestelmällistä keräämistä, analysointia ja tulkintaa. Arvioinnilla annetaan arvo jollekin toiminnalle tai asialle. Tämä arvottamispyrkimys erottaa arvioinnin tutkimuksesta. Arviointia tehdään suhteessa ennalta asetettuihin tavoitteisiin, normeihin, tuloksiin tai kriteereihin. (Karvi 2021a.) Arviointi on systemaattista, suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, joka tähtää kehittämiseen. Jotta arviointi olisi systemaattista tulee arvioinnilla olla sovitut rakenteet. Rakenteiden kautta voidaan sitouttaa kaikki yhteisiin tavoitteisiin. Arvioinnin kautta pyritään parantamaan toimintaa jatkuvasti. (Vlasov 2019.) Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa systemaattisesti tietoa varhaiskasvatuksesta niin kansallisella, paikallisella kuin pedagogiikan toteutumisen tasolla. Tämän vuoksi menetelmät, joilla arviointitietoa kerätään, tallennetaan, analysoidaan ja levitetään, tulee olla luotettavia, uskottavia ja avoimia. Luotettavan arvioinnin kautta saadaan tietoa, jolla voidaan vahvistaa varhaiskasvatuksen organisointia ja pedagogiikkaa sekä tuoda sitä näkyväksi. Tämä mahdollistaa myös tiedolla johtamisen tunteella ja luulolla johtamisen sijaan. (Vlasov 2018.)

Itsearviointilla tarkoitetaan sellaista arviointia, jota yksilö tai organisaatio kerää itsestään oman toiminnan kuvaamiseksi ja kehittämiseksi. Myös ulkopuolinen taho saattaa toimia "itsearviointijän" roolissa, vaikkei hän suoranaisesti olekaan organisaatioon kuuluva henkilö. Kollektiivinen itsearviointi on puolestaan yhteisön ja organisaation oman toiminnan arviointia. (Huusko 2009, 64.) Itsearviointi on maailmanlaajuisesti käytetty työväline. Toimijoiden suurempi autonomia on korostanut itsearvioinnin merkitystä kehittämisen työkaluna. Itsearviointi on organisaatiolle tai ylipäättään arviointia tekeväälle yhteisölle yhteisöllisen oppimisen, kollektiivisen tietoisuuden sekä jatkuvan kehittymisen mahdollisuus. (Hulkari 2006, 63–64.) Arvioinnin perimmäinen tavoite on uudistaa toimintaa (Tuomi 2018, 6).

Itsearviointimenetelmät ovat osa laadunhallintaa sekä oppivaa organisaatiota. Näin ollen itsearviointimenetelmät kuuluvat osaksi johtamisjärjestelmää sekä ovat johtamisen välineitä. Kehittävään arviointiin kuuluu henkilöstön osallisuus, monimenetelmäisyys, mukautuvuus ja läpinäkyvyys. Kehittävän arvioinnin tulee olla rehellistä, jotta se parantaa varhaiskasvatuksen toimintatapoja. (Vlasov 2018.)

Itsearviointi on hyvä työkalu, kun toimintaa halutaan kehittää (Huusko 2009, 64). Siinä missä sen vaikutuksia ymmärretään hyvin, itsearviointiprosessi on jäänyt vähäiselle huomiolle ja sitä on tutkittu varsin vähän. Uudenaikaista innovaatiota itsearvioinnin ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämiseen ovat tutkineet Zi Yan ja Gavin T.L. Brown (2017). Heidän tutkimuksensa keskittyy opiskelijoiden tekemiin itsearviointeihin, ja tutkimuksessa saatua dataa on hyödynnetty opettajainkoulutuksessa. Suurimmat löydökset itsearviointiin liittyen löytyvät kolmesta pääkohdasta, jotka itsearviointia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon: 1. suorituskyvyn määrittelyyn käytetyt kriteerit, 2. itseohjautuva palautteen hankinta ja 3. itsereflektio. Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan pitää sitä, että lisää ymmärrystä itsearvioinnista työkaluna tarvitaan, jotta sen vaikuttavuus vastaisi sen käyttötarkoitusta, eli toiminnan kehittämistä. Riskinä on, että itsearviointityökalun prosessin ymmärtämättömyys jättää sen toiminta-asteen varsin vähäiseksi. (Yan & Brown 2017, 1247–1260.) Vataja on tutkinut itsearvioinnin hyödyntämistä työyhteisön kehittämisessä sosiaalitoimessa. Tutkimuksen mukaan kehittävä itsearviointi edellyttää henkilöstöltä yhteisten tavoitteiden, rajapintojen ja liittymäkohtien tunnistamista. Tämän edellytyksenä on, että perustehtävä on määritelty yhteisesti. (Vataja 2012, 105–106.)

Itsearviointi ei ole täysin riskitön menetelmä toiminnan arvioimisessa. Sen haittapuolena voidaan pitää luotettavuutta, sillä ihmisillä on tapana yliarvioida omaa osaamistaan. Oma osaamistaan voi olla haastavaa reflektoida realistisesti ja tarpeeksi objektiivisesti, itsearviointi kun pohjautuu aina omaan subjektiiviseen kokemukseen arvioitavasta asiasta. Sen sijaan pitkä kokemus voi tuoda mukanaan kykyä toteuttaa itsearviointia luotettavammin.

(Hill ym. 2017, 30.) Kansainvälisesti on jo pitkään keskusteltu Stevensonin ym. (2002) mukaan arvioinnin osaamisesta, kapasiteetista ja kyvykkyydestä. On myös hyvä tiedostaa, että kansainvälisesti arvioinnin osalta käytetään osaamisen (competence) sijaan termejä kapasiteetti tai kyvykkyys (evaluation capacity). Arvioinnin yhteydessä tällä termillä tarkoitetaan ihmisten ja organisaatioiden kykyyn tuottaa ja käyttää arviointitietoa. Organisaatioiden arviointiosaamista tulisikin vahvistaa. Osaamista tarvitaan itsearvioinnin lisäksi ulkoisen arvioinnin käyttämisestä, arvioinnin kohteena olemisesta sekä saadun tiedon kytkemisessä toiminnanohjaukseen ja päätöksentekoon. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 61.)

Arvioinnin luotettavuuden kannalta itsearviointi on välttämätöntä, koska tekijällä itsellään on paras käsitys arvioitavasta toiminnasta ja tekijöistä, jotka siihen vaikuttavat. Itsearvioinnilla saadaan näkyviin myös taustalla oleva hiljainen tieto, joka on mahdollista nostaa myös arvioinnin keskiöön. (Räisänen 2005, 114.) Seppälä-Järvelän ja Vatajan (2009) jaottelevat arviointiosaamisen erittelemällä sen kolmitasoisesti. Heidän tutkimuksensa mukaan riskinä on, että arviointi jää tekniseksi suoritukseksi, joka on irrallaan toiminnan suunnittelusta ja ohjaamisesta. Tällöin arviointimenetelmä ohjaa toteutusta ja toteutus on hyvin mekaaninen ja toimii kertaharjoituksena, vailla kytköstä arkeen. Usein käytössä olevat kysymykset ovat mitä ja kuinka. Mekaaninen arviointitapa heijastaa usein työyhteisön muitakin haasteita. Arviointi saattaa myös henkilöityä ja näin ollen ohjautua henkilöstöjohtamiseen liittyviin kysymyksiin. Askel parempaan suuntaan on jo kausiluontoinen arviointi, jossa paikannetaan kehittämiskohteet ja linjataan työyhteisön toimintaa. Arvioinnilla pyritään kuitenkin holistiseen tapaan, jossa uskalletaan kyseenalaistaa toiminta ja rakenteet, reflektoida ja analysoida omia kokemuksia sekä toimintatapojen vaikutuksia yhdessä muun työyhteisön kanssa. Toimintatapoja tutkitaan miksi kysymyksellä, jolloin esiin saadaan taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tällöin arvioinnista tulee työyhteisöön kiinteä tapa toimia. Jotta arviointimenetelmästä tulisi toimiva, pitäisi työyhteisöllä olla mahdollisuus muokata siitä itsensä näköinen ja ymmärtää mihin arviointitietoa hyödynnetään. Yhteenvedona voidaankin todeta, että itsearviointi realisoituu työyhteisöissä eri tasoisena. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 65–67, 71.)

Itsearviointi edellyttää henkilöstöltä substanssiosaamisen lisäksi taitoa arviointiprosessin ohjaamiseen, kykyä vuorovaikutukseen ja viestintään, sekä kollektiiviseen tiedonrakentamiseen. Yksittäisen työntekijän osaamistason lisäksi arviointiin vaikuttaa koko työyhteisön osaamistaso. Arviointiprosessin onnistumisen kannalta on välttämätöntä määritellä vastuut. Lisäksi onnistumisen kannalta kriittinen tekijä on arviointiprosessin ohjaus. Prosessin ohjaajalla tulee olla kyky käynnistää arviointityö, kuljettaa sitä eteenpäin ja ylläpitää prosessia. Erityisen tärkeää on vuorovaikutustilanteiden ohjaaminen sekä ryhmädynamiikan tunnistaminen. Heikko ohjaus tai vastuun puuttuminen johtavat arviointiprosessin helposti tuulijolle. Kollektiivisen tiedonrakentamisen keskeinen tekijä on yksittäisen henkilön

sanallistaa oma toimintansa sekä kyky liittää ja suhteuttaa oma tietonsa muiden tietoon. Kollektiivisen tiedonmuodostuksen kannalta haasteellista on hierarkkinen epätasapaino ja kognitiivinen epäsymmetria, joita ilmenee esimerkiksi eri ammattiryhmien edustajilla. Osamistasojen ero tulee esiin myös kyvyssä tehdä itsearviointimenetelmä oman näköiseksi ja miten arviointitieto otetaan vastaan. Arviointityö on myös erityisen haasteellista lähiesimiehelle, koska samalla kun tarkoitus on käydä rakentavaa keskustelua toimintatavoista, on oma esimiestyö myös tarkastelun kohteena. On myös mahdollista, että lähiesimiehen läsnäolo vaikuttaa keskustelun tapaan ja avoimuuteen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 68–70.)

3.3 Yleisimmät julkisen sektorin laadunhallintamallit Euroopassa

Julkisella sektorilla on Euroopassa yleisimmin käytössä EFQM-malli (European Foundation for Quality Management) tai CAF-malli. EFQM-mallia käytetään myös maailmanlaajuisesti niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. EFQM-mallin käyttö edellyttää, että organisaatio tiedostaa roolinsa Yhdistyneiden kansakuntien tavoitteiden edistämässä ja toiminnan pohjana on eurooppalaiset arvot, jotka löytyvät esimerkiksi EU:n perusoikeuskirjasta sekä Euroopan ihmisoikeussopimuksesta. (Laatukeskus 2021.) Organisaatio määrittelee EFQM-mallin avulla yhteisen käsitteistön sekä ajattelutavan toimintansa pohjaksi. Lisäksi määritellään vahvuudet sekä mahdolliset heikkoudet suhteessa omaan perustehtäväänsä ja arvioidaan millä tasolla ollaan menossa kohti tavoitteita. Kehitystoimenpiteet voidaan mallin avulla kytkeä kokonaisuuksiksi, jolloin välttyään päällekkäisyyksiltä. EFQM-malli tarjoaa siis käytännönläheisen ja joustavan viitekehysten, joka toimii johtamisen perusrakenteena. (Opetushallitus 2021.) EFQM-mallin rakenne vastaa kysymyksiin miksi (perustehtävän määrittely), miten (perustehtävän toteuttaminen) ja mitä (tulokset ja saavutukset). Toiminnan suunnittelun, johtamisen, arvioinnin ja parantamisen logiikkaa kuvataan RADAR-työkalulla, joka on yksi nimitys jatkuvan parantamisen mallista. EFQM-malli korostaa asiakkaan asemaa keskiössä, pitkäjänteisyyttä, syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä sekä sidosryhmäkeskeisyyttä. (Vaismaa 2020.) EFQM-malli on toiminut CAF-mallin innoittajana. EFQM-mallista on otettu käyttöön arviointialueiden lisäksi erinomaisen toiminnan tunnusmerkit sekä jatkuvan parantamisen periaate. (EUPAN, EIPA, Caf Resource Centre, Haus (suom.) 2020, 7.)

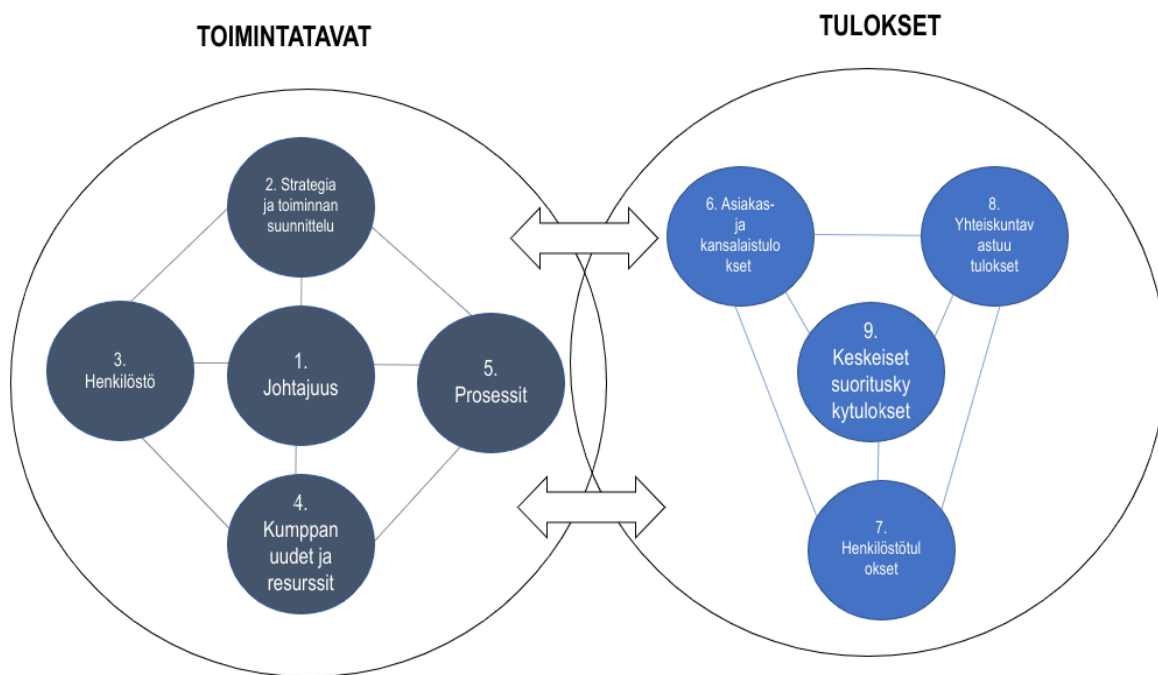
CAF-malli

EU:n jäsenmaat ovat kehittäneet yhteisesti julkisen sektorin organisaatioille laadun arviointijärjestelmän, jonka nimi on CAF (The Common Assessment Framework) – Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi. Itsearvioinnin tarkoituksena on edistää julkisten palveluiden laadukkuutta sekä

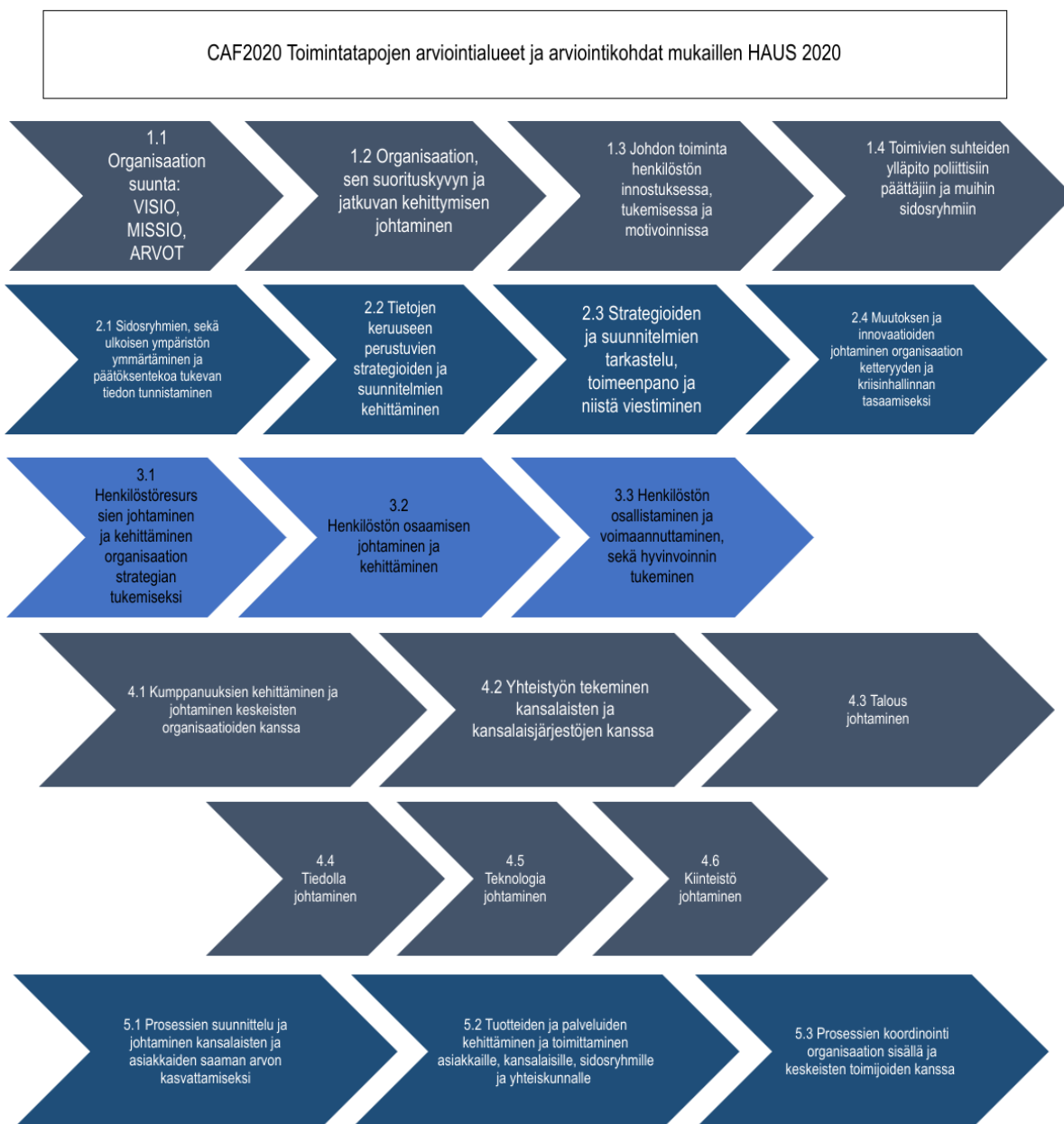
lisäksi myös taloudellisuutta ja tehokkuutta. CAF-malli soveltuu sekä kuntien että valtion organisaatioiden käyttöön. (Kuntaliitto 2016.) CAF on ensimmäinen eurooppalainen malli, joka on tehty julkisen sektorin käyttöön (EUPAN ym. 2020, 4–6).

Ensimmäisen kerran CAF-malli julkaistiin vuonna 2000. Marraskuussa 2020 CAF-malli oli käytössä 4160 järjestöllä ja lisäksi malli on sisällytetty useiden EU-maiden julkishallinnon uudistamisstrategioihin. CAF-malli on myös käytössä muutamassa EU:n ulkopuolisessa maassa. Maailman Pankki ja Yhdistyneiden kansakuntien kehittämissuunnitelma ovat olleet myös kiinnostuneita CAF-mallin käytöstä. (EIPA 2020.) Ensimmäinen suomennettu versio oli CAF2013. Uusin julkaistu malli CAF2020 on mallin viides versio. Perusrakenne ja arviointipisteet ovat pysyneet kaikissa versioissa samoina. CAF-arvioinnilla pyritään saattamaan monesti niin pirstaleinen arviointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin kehittämisen painopiste siirtyy myös yksittäisten kehittämishankkeiden sijaan kokonaisuuteen. CAF-arvioinnilla pyritään jatkuvaan systeemiseen kehittämiseen. Suomessa kansallinen järjestelyvastuu CAF-työstä sekä arviointi- ja laatuverkostosta on HAUS kehittämiskeskusella. Kuntaliitto on sitoutunut edistämään CAF-mallin käyttöä julkisella sektorilla ja tukee kuntia mallin käyttöönotossa. (EUPAN ym. 2020, 4–6.)

CAF-malli on tehty yleisen tason työväliseksi, jonka vuoksi se soveltuu arjen työväliseksi paremmin vasta sen jälkeen, kun mallia on muokattu arvioitavan organisaation tarpeita vastaavaksi. Malli jakaantuu yhdeksään arviointialueeseen, joista ensimmäiset viisi aluetta keskittyvät niihin organisaation toimintatapoihin, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tavoitellut tulokset. Nämä viisi arviointialuetta ovat: johtajuus, strategia ja toiminnan suunnittelu, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. (Kuntaliitto 2016.) Kuviossa 4 on kuvattuna CAF2020-mallin arviointikehys, joka koostuu erinomaisuuden tunnusmerkeistä ja kuvio 5 puolestaan sisältää toimintatapojen arviointialueet ja arviointikohdat.



Kuvio 4. CAF2020 Arviointikehys / Erinomaisuuden tunnusmerkit (mukaillen HAUS 2020)



Kuvio 5. CAF2020 Toimintatapojen arviointialueet ja arviointikohdat (Mukaillen HAUS 2020)

CAF-mallin neljä viimeistä arviointialuetta keskittyvät tarkastelemaan edellä mainittujen viiden arviointialueen toimintatavoista johtuvia tuloksia eri näkökulmista. Käytännössä siis haetaan edellä mainittujen toimintatapojen ja tulosten välistä yhteyttä. Nämä neljä tulosten arviointialuetta ovat: kansalais- ja asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskuntavastuutulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. (EUPAN ym. 2020, 3–4.) Kuviossa 6 on esitelty tulosten arviointikohdat.



Kuvio 6. CAF2020 Tulosten arviointialueet ja arviointikohtat (mukaillen HAUS 2020)

CAF-mallissa varsinainen kehittämistyö tapahtuu PDCA-syklin mukaisesti. PDCA-sykli, jota kutsutaan myös Demingin ympyräksi, on Roserin (2018) mukaan peräisin Walter Shewhartin luomasta laadunhallinnan syklistä, jonka lähtökohtana on jatkuva parantaminen. Demingin (1994) mukaan kehittämiselle asetetaan ensin tavoite, jonka jälkeen aloitetaan suunnittelu (PLAN). Seuraavaksi kehitettyä mallia testataan (DO) ja arvioidaan (CHECK). Tämän jälkeen mallia tarvittaessa vielä kehitetään edelleen (ACT). (Maijala 2019, 18.)

3.4 Laatu työn kehittyminen varhaiskasvatuksessa

Objektivismiin perustuva laadun lähestymistapa alkoi saada 1990-luvulla kritiikkiä erityisesti eurooppalaisilta varhaiskasvatuksen tutkijoilta (Dahlberg ym. 1999; Dahlberg & Åsen 1994; Pence & Moss 1994; Moss 1996; Moss 1997; Moss ym. 2000). Objektivismiin kyseenalaistaminen liittyi kasvatustieteiden osalta Hatchin (1995) mukaan konstruktivismiin nousuun. Ilmiötä voidaan Varton (1995) mukaan ymmärtää vain suhteessa aikaan ja kontekstiin. Näiden näkökulmien myötä on kyseenalaistettu aiemmat varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden laatimat laatumääritelmät. (Parrila 2002, 43.) Nykyinen kansallinen varhaiskasvatuksen laadunarviointi perustuu inklusiiviseen tapaan, jossa asiantuntijatieta sekä arjen toimijat ovat tasaveroisessa asemassa laatutekijöiden ja laatukriteereiden määrittelijöinä. Inklusiivinen arviointi huomioi myös tavoitteet, kulttuurisidonnaisuuden sekä toimijoiden subjektiivisen kokemuksen laadusta. (Hujala 2016, 315–316.) Intersubjektiivisella laadun paradigmalla

tarkoitetaan, että laatu ei koskaan voi olla pelkästään subjektiivinen käsite, vaan se on aina sidoksissa kontekstiin ja niiden välisiin merkitysrakenteisiin. Näkökulman keskeinen lähtökohta on sosiaalinen konstruktivismi. (Parrila 2002, 44.)

1970-luvulla Suomessa päivähoitotutkimus kohdistui päivähoitoa ja kotihoitoa vertailevaan tutkimukseen, jossa ei kuitenkaan huomioitu laadullisia eroja ja niiden vaikutuksia lapsen kehitykseen. 1980-luvulla tutkimusten painopiste siirtyi eri päivähoitopaikkojen ja -muotojen laatuerojen selvittämiseen, sekä laatuun vaikuttavien tekijöiden identifioimiseen. 1980- ja 1990-luvun vaihteessa tutkimus suuntautui päivähoiton vaikutuksiin lapsen myöhemmässä elämässä, ja tutkimuksissa vahvistui näkemys siitä, että päivähoiton vaikutuksia ei voida tutkia erillään kotitaustasta. 2000-luvulla tutkimuksissa siirryttiin niin sanottuun postmoderniin näkemykseen, jossa laadusta tuli subjektiivinen ja arvosidonnainen ulottuvuus. (Parrila 2004, 70.)

Kansainvälisissä varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksissa on havaittu, että johtajuudella on merkitystä varhaiskasvatuksen laatuun. Korkeatasoinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin sekä henkilöstöresurssien järkevään käyttöön. Varhaiskasvatuksessa johtaminen edellyttää vahvaa substanssiosaamista. Sylva ym. (2010) havaitsivat Isossa-Britanniassa tehdyssä EPPE-tutkimuksessa, että laadukkaassa varhaiskasvatuksessa johtajalla on vahva kasvatuksellinen näkemys, aikuisten ja lasten välinen vuorovaikutus on arvostavaa ja henkilöstö saa tukea pedagogisen toiminnan kehittämisessä. (Alila ym. 2014, 155.) Sheridanin (2001) väitöskirjassa tehdyn havainnon mukaan varhaiskasvatuksen laadussa keskeisin tekijä, rakenteellisten tekijöiden sijaan, on kasvattajan asenne, kompetenssi ja kehittymismahdollisuudet, yhteistyö vanhempien kanssa, sekä johtajuus. (Hujala ym. 2020, 325).

Nivalan (1998) mukaan laatujohtaminen ei ole konkreettinen malli, vaan laatujohtamista ohjaa asiakaskeskeisyys, toiminnan kokonaisvaltaisuus ja henkilöstön oppimisen ja kehittymisen kautta syntynyt laatu. Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999) mukaan laatujohtamisessa on kyse johdon sitoutumisesta uudistuksiin, jotta muutokset pystytään toteuttamaan. Nivalan (1998) mukaan organisaation johtaminen perustuu sille annettuihin tavoitteisiin. (Rahikainen 2001, 14). Arviointi puolestaan tekee varhaiskasvatuksen tavoitteet ja toteuttamisen tavat näkyväksi myös varhaiskasvatuksen ulkopuolelle. Arviointi edistää lapsen hyvinvoinnin, kehittymisen ja oppimisen edistämistä ja sen keskiössä on henkilöstön toiminta. Laadun arviointi mahdollistaa lisää myös perheiden mahdollisuuksia vaikuttaa lapsensa arkeen varhaiskasvatuksessa. Arvioinnin kautta kentän toimijoiden ja perheiden ääni välittyy päätöksentekoon. (Hujala ym. 2020, 322). Varhaiskasvatuksen osalta laatujohtaminen perustuu siten varhaiskasvatukselle asetettuihin kansallisiin ja paikallisiin tavoitteisiin.

Kunnallinen varhaiskasvatus on osa julkista sektoria ja näin ollen kuntajohtamisen perinteet ovat vahvasti vaikuttaneet varhaiskasvatuksen johtamisen käytäntöihin. Kuntajohtamisen opit ovat kuitenkin Kuittisen (2006) mukaan kopioitu yritysmaailmasta. McDowall Clarkin ja Murrayn (2012) varhaiskasvatusta koskevissa tutkimuksissa onkin nähtävissä painopisteen siirtymistä johtajakeskeisyydestä prosessien tarkasteluun ja yhteisöjen vastuuseen. Heidän mukaansa varhaiskasvatuksen johtajuuden yhteisöllinen prosessi vaatii reflektiota ja vastavuoroisuutta, jotta työtä voisi ymmärtää ja kehittää. Mikäli reflektiota ei ole, on vaarana, että johtajan työskentelyä ohjaa henkilökohtainen kunnianhimo ja omat tavoitteet. (Rytkönen 2019, 22–28.)

Suomessa varhaiskasvatuksen johtamiseen liitettyjä ja tutkittuja teemoja ovat jaettu johtajuus, pedagoginen johtajuus, hajautettujen organisaatioiden johtaminen, sekä strateginen johtaminen. Edellä mainituista teemoista lähimpänä laatujohtamista voidaan ajatella olevan pedagoginen johtajuus. Fonsènin (2014) mukaan pedagoginen johtajuus ilmenee arvojohtajuutena. Muita osatekijöitä arvojen lisäksi pedagogisessa johtajuudessa ovat kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssien hallinta. (Rytkönen 29–30.) Vaikuttaakin siltä, että varhaiskasvatuksen laatujohtamista ei ole tutkittu omana kokonaisuutenaan, yhtenä teemana, vaan laatua on tutkittu erillisten, yksittäisten teemojen kautta. Rytkösen (2019) väitöskirjassaan tutkima varhaiskasvatuksen palveleva johtajuus, jossa sosiaalinen vastuu, palveleva ja välittävä asenne, perustehtävän mahdollistaminen, sekä työntekijän ammatillisen kehittämisen tukeminen ovat tekijöitä, jotka edistäisivät todennäköisesti luovuuden ja palvelevan toimintakulttuurin lisäksi myös laatujohtamista.

Varhaiskasvatuksen laatutyö on vasta kehittymässä. Varhaiskasvatuksen palveluntuottajien tuleekin kiinnittää huomiota varhaiskasvatuslain mukaisen arviointityön sekä laadunhallinnan toteutumiseen. Palveluntuottajan tulee myös kiinnittää huomiota henkilöstön tukemiseen, osallisuuteen, kouluttamiseen sekä konkreettiseen ohjeistamiseen arviointityön toteuttamiseen. Arvioinnin kautta saatavaa tietoa tulee myös hyödyntää niin pedagogisen toiminnan tasolla kuin palvelun järjestäjänkin tasolla. (Repo ym. 2019, 165.)

3.4.1 Itsearviointi varhaiskasvatuksen laadunkehittämisen työkaluna

Itsearviointi antaa tietoa varhaiskasvatuksen nykytilasta ja toimii siten kehittämisen pohjana. Itsearvioinnilla saadaan myös toiminnan vahvuudet näkyviksi. Arvioinnin kohteena on pedagoginen toiminta sekä toiminnan edellytykset suhteessa varhaiskasvatussuunnitelman mukaisiin tavoitteisiin. (Vlasov & Repo 2018.) Varhaiskasvatuksessa itsearvioinnin kautta tuotetaan tietoa toiminnasta, toimintakulttuurista sekä vallitsevista arvoista ensisijaisesti varhaiskasvatusyksikön omaan käyttöön. Itsearvioinnin kautta palveluntuottaja tunnistaa vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Itsearvioinnin tulee olla konkreettista ja

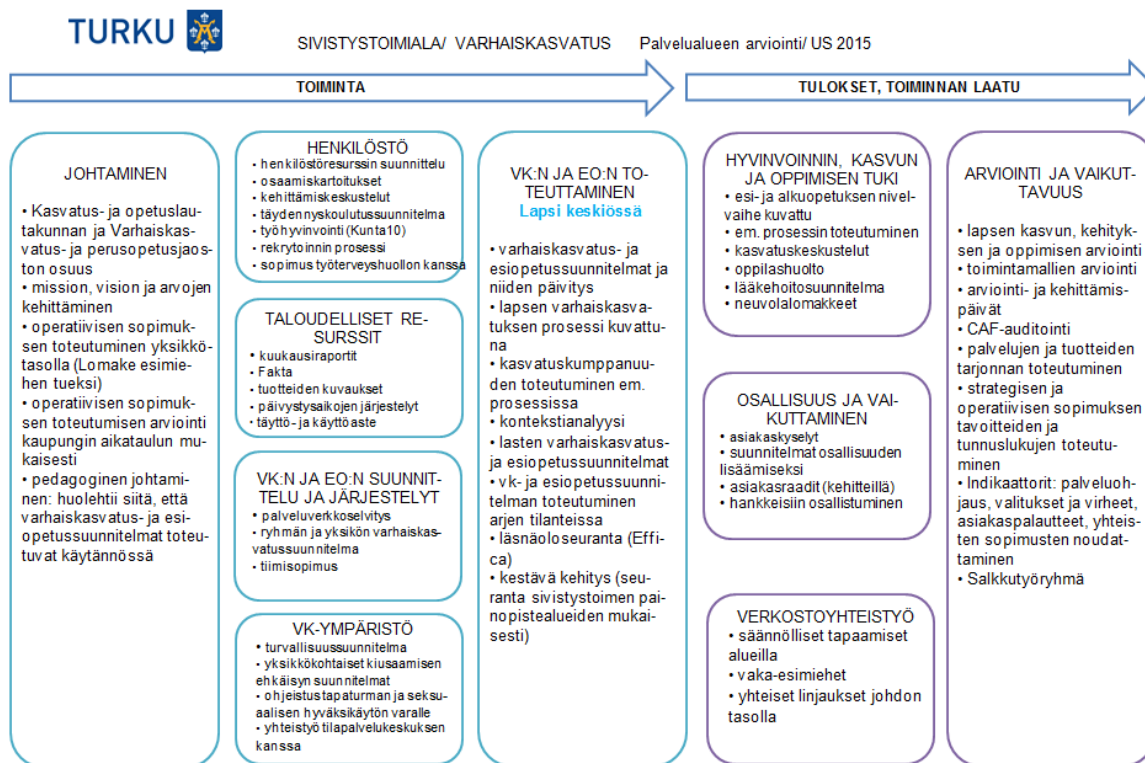
todenmukaista. (Vlasov ym. 2018, 12.) Toiminnan reflektoinnissa ihmisten erilaiset tulkinta-kehukset tuottavat toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää mielipiteen vaihtoa. Näin ollen tärkeintä on tuottaa useita tulkintoja ilmiöistä sen sijaan, että etsittäisiin yhtä ainoaa oikeaa tulkintaa. Näiden tulkintojen pohjalta varhaiskasvatuksen laatua voidaan kehittää. (Venninen 2009, 40–42.) Itsearviointilla varhaiskasvatuksessa tähdätään lapsen hyvinvointiin, henkilöstön työtyytyväisyyteen, hyvään asiakaskokemukseen sekä prosessien parantamiseen huomioiden taloudelliset näkökulmat.

Varhaiskasvatuksessa on ollut mahdollisuus hyödyntää arviointityössä viitekehystenä Kuntaliiton varhaiskasvatukselle luomaa CAF-mallia. Käytännössä tämä malli ei ole jalkautunut varhaiskasvatuksen arkeen laajemmalti, eikä kaikilla kunnilla ole välttämättä ollut tästä tietoaakaan. Kuviossa 7 on esiteltynä Kuntaliiton CAF-mallin pohjalta luotu varhaiskasvatuksen laadunhallintamalli, joka on myös itsearvioinnin viitekehys. Tässä laadunhallintamallissa on jaoteltuna toiminta, toiminnan laatu ja niiden yhteisvaikutus varhaiskasvatuksen laadun parantamiseen. Toiminnaksi on jaoteltu johtaminen, henkilöstö, taloudelliset resurssit, varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnittelu ja järjestelyt, sekä varhaiskasvatusympäristö. Tämä osio viitekehyksestä vastaa kysymykseen mitä täytyy tehdä, ja mitä ollaan tekemässä. Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toteuttamiseen vaikuttavat kaikki edellä mainitut seikat. Toiminnan laatua voidaan kuvata sanan, miten kautta, eli millä tällä toiminnan tulisi olla järjestettyä, jotta se parantaisi laatua. Laatua kuvastaa tässä mallissa hyvinvoinnin, kasvun ja oppimisen tukeminen, osallisuus ja vaikuttaminen, sekä verkostoyhteistyö. Laatua voidaan mitata arvioinnin ja vaikuttavuuden kautta.



Kuvio 7. Varhaiskasvatuksen laadunhallintamalli. Itsearviointin viitekehys (mukaillen Karvonen 2010, 16)

Turun kaupungin varhaiskasvatuspalvelut on vuonna 2015 luonut CAF-mallin pohjalta laatukäsikirjan, johon on sovellettu perusopetuksen laadunhallintamallia, koska varhaiskasvatuksen laadun indikaattoreita ei ollut tuolloin vielä luotu. Kriteerit on otettu Kuntaliiton Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa –hankkeesta (2010). Kriteereiden pohjalta on luotu kyselylomakkeet jokaisesta aihealueesta. (Turun sivistystoimiala 2015.) Turun kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden laadunhallintamallista muidenkin kuntien on ollut mahdollisuus ottaa mallia omaan laatutyöhönsä. Kuvassa kaksi on Kuntaliiton varhaiskasvatukselle luoman CAF-mallin pohjalta kehitetty Turun varhaiskasvatuksen itsearviointimalli vuodelta 2015. Kuvasta voidaan nähdä, että siinä noudatetaan varhaiskasvatuksen laadunhallintamallin ja itsearviointin viitekehystä (Karvonen 2010, 16), jossa toiminnan rakenteet on koostettu mallin mukaisesti, ja tulokset, sekä toiminnan laatu kasvavat hyvinvoinnin, kasvun ja oppimisen tukemisella, osallisuuden ja vaikuttamisen kautta, toteuttamalla verkostotyötä, sekä arvioinnilla.



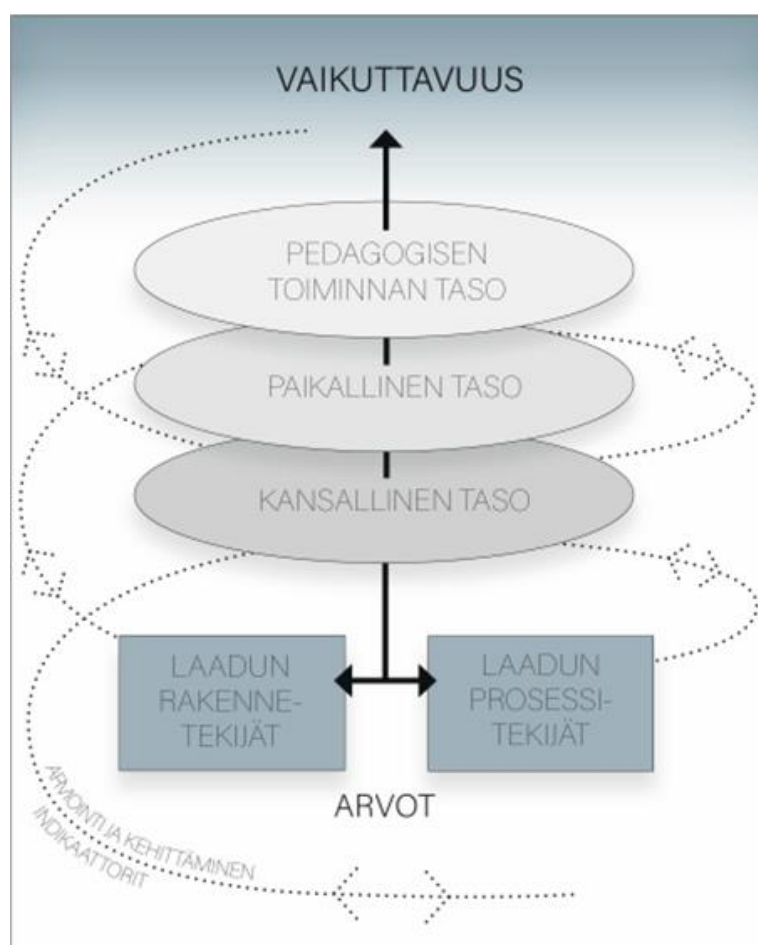
Kuva 2. Laadunhallinnan osatekijät Turun varhaiskasvatuksessa viitekehyksen mukaisesti (Turun sivistystoimiala 2015)

3.4.2 Karvin varhaiskasvatuksen laadun perusteet ja suositukset

Laatutyön ollessa vasta kehittämisasteella, on muutosta parempaan tapahtunut. Varhaiskasvatus sai kansallisesti mahdollisuuden yhteisen viitekehyksen käyttöön laadun arvioinnissa, kun Karvi määrittä kansalliset laadun arvioinnin perusteet ja suositukset varhaiskasvatukselle. Tämä asiakirja on tarkoitettu varhaiskasvatusta koskevan itsearvioinnin ja laadunvalvonnan tueksi, täydentämään varhaiskasvatustalakeja ja ohjaavaa, normipohjaista asiakirjaa, varhaiskasvatussuunnitelman perusteita. Asiakirjassa on esitelty varhaiskasvatuksen rakenteen ja sisällön arvioimiseen liittyvät tekijät, niin kansallisella kuin paikallisella tasolla. Sen tarkoituksena on selkiyttää varhaiskasvatuksen arviointia osana laadunhallintaa. Tämän tarkoitus on edistää yhdenvertaisuutta varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen saralla. (Vlasov ym. 2018, 13.)

Karvin (2018) laatimassa varhaiskasvatuksen laadun arvioinnista laatu jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen. Laatu nähdään koostuvan rakenne- ja prosessitekijöistä, sekä laatutyön arvioinnista. Rakennetekijät liittyvät varhaiskasvatuksen järjestämiseen, jotka perustuvat lakeihin ja asetuksiin, sekä valtakunnallisiin asiakirjoihin. Rakenteelliset tekijät ovat suhteellisen pysyviä, ja ne vastaavat kysymyksiin kuka vastaa varhaiskasvatustoiminnasta, missä

sitä tapahtuu, sekä millaiset resurssit ja puitteet toiminnalle luodaan. Rakennetekijät toimivat reunaehtoina prosessitekijöille, joilla tarkoitetaan pedagogista toimintaa. Prosessitekijät kuvaavat varhaiskasvatuksen ydintä, pedagogista toimintaa ja varhaiskasvatusyksikön toimintakulttuuria. Näillä tekijöillä on suora yhteys lapsen kokemuksiin, ja ne vastaavat kysymykseen, miten varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet ja käytännöt toteutuvat. Arviointi on toimintaa koskevan tiedon systemaattista keräämistä, sekä analysointia. Arvioinnilla voidaan todentaa toiminnan vastaavuutta asetettuihin tavoitteisiin, sekä pohtia sitä, onko tarvittavia muutoksia tehty. Arviointiin liittyy myös arvottaminen: asetettujen kriteerien ja tavoitteiden perusteella voidaan mitata sitä, onko toiminta hyvää vai huonoa. Arviointia suoritetaan kansallisella, paikallisella sekä pedagogisella tasolla. (Vlasov ym. 2018, 11, 20.) Kuvassa 3 on esitetty varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin ja kehittämisen malli, jossa arvot, laadun rakenne- sekä prosessitekijät horisontaalisesti, että kansallisen, paikallisen ja pedagogisen toiminnan tasot vertikaalisesti lisäävät vaikuttavuutta. Kuviossa 8 on Vlasovia ym. (2018) mukailen eritelty tarkemmin varhaiskasvatuksen laadun rakenne- ja prosessitekijät.



Kuva 3. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin ja kehittämisen malli (Vlasov ym. 2018, 40)



Kuvio 8. Laadun rakenne- ja prosessitekijät (mukaillen Vlasov ym. 2018 mallia)

Laadun rakenne- ja prosessitekijöiden lisäksi Karvi on määritellyt laadun indikaattorit, jotka luovat pohjan varhaiskasvatuksen arvioinnille ja sitä seuraavalle kehittämistyölle. Kriteerillä tarkoitetaan laatua määrittävää ominaisuutta. Indikaattoreissa on kuvattu laadukkaan varhaiskasvatuksen tavoitteet yleisellä tasolla, joten arviointia tulee toteuttaa monimenetelmällisesti, kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti, jotta yleisen tason lisäksi lapsen kokemuksesta voidaan varmistua. Laatuindikaattoreiden pohjalta voidaan määritellä tarkemmat arviointikriteerit, eivätkä ne sellaisenaan ole sopivia arviointityökaluiksi. (Vlasov ym. 2018, 67.) Kuviossa 9 on kuvattuna laadun indikaattorien rakennetekijöitä Vlasov ym. 2018 mallia mukaillen. Rakennetekijät luovat puitteet laadukkaalle varhaiskasvatukselle ja sen toteuttamiselle. Niitä tarkastellaan eri tasoilla, kansallisella, paikallisella ja pedagogisen toiminnan tasoilla.

<p>Varhaiskasvatusta ohjaava lainsäädäntö Taso Kansallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Turvaa lapsen perusoikeuden varhaiskasvatukseen Määrittää suhdeluvun lasten ja aikuisten välillä, ryhmäkoon, sekä rakenteen, jotka perustuvat tutkittuun tietoon Kelpoisuusvaatimukset henkilöstölle Varhaiskasvatuksen eri toimintamuotojen selkeät ja ymmärrettävättavoitteet 	<p>Riittävyys, saatavuus, saavutettavuus ja inklusiivisuus Tasot Kansallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Inklusion periaate Tuen toteutuminen <p>Paikallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Varhaiskasvatuspalveluiden saatavuus Jokaiselle lapselle tarvittava tuki <p>Pedagoginen taso</p> <ul style="list-style-type: none"> Riittävä määrä henkilöstöä Lasten osallisuuden toteutuminen 	<p>Varhaiskasvatusta ohjaava opetussuunnitelma Tasot Kansallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Varhaiskasvatuksen järjestämistä ja toteutumista ohjaa ja säätää kansallisen tason opetussuunnitelma <p>Paikallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Paikallisesti laadittu opetussuunnitelma konkretisoi kansallisen tason suunnitelman Henkilöstön työväline Arvioidaan yhdessä keskeisten työtohojen, kuten lasten, huoltajien, päättäjien ja yhteistyökumppaneiden kanssa 	<p>Henkilöstön perus- ja täydennyskoulutus sekä osaamisen kehittäminen Taso Kansallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ohjausjärjestelmä linjaa ja edistää henkilöstön peruskoulutuksen ja suunnitelmallisen täydennyskoulutuksen toteuttamista ja kehittämistä siten, että ne vastaavat varhaiskasvatuspalveluiden toteuttamisen tarpeita <p>Paikallinen ja pedagoginen taso</p> <ul style="list-style-type: none"> Täydennyskoulutus ja muu ammatillisen osaamisen kehittäminen ovat suunnitelmallisia ja siihen kannustetaan
<p>Huoltajille suunnattu varhaiskasvatusta koskeva ohjaus ja neuvonta Taso Paikallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Toteutetaan kattavasti: varhaiskasvatuksen toimintamuodot, ominaispiirteet sekä tehtävät informoidaan huoltajille selkeästi Varmistetaan lasten yhdenvertainen oikeus ja mahdollisuus osallistua varhaiskasvatukseen --> neuvonnan ja ohjauksen ensisijainen peruste! 	<p>Varhaiskasvatuspalvelujen ohjaus, neuvonta ja valvonta Taso Kansallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Linjaa yksityisen varhaiskasvatuksen ohjausta ja neuvontaa Määrittelee yksityisen palvelun tuottajan vastuut ja kunnan järjestäjän velvollisuudet <p>Paikallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Yksityisten palveluntarjoajien valvonta, jotta lakisääteiset varhaiskasvatuksen erityispiirteet ja laatuksiteerit täyttyvät 	<p>Yhtenäinen koulutus- ja kasvatuserjestelmä ja siirtymät Tasot Kansallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Yhtenäinen koulutusjärjestelmä huolehtii, että siirtymät eri koulutusasteiden välillä ovat sujuvat <p>Paikallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lasten siirtymät kotoa varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatustyövälineiden välillä, sekä siirtymät esiopetukseen ja perusopetukseen sujuvia <p>Pedagoginen taso</p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö yhdessä huoltajien kanssa varmistaa turvallisen siirtymän varhaiskasvatuksen piiriin Henkilöstö huolehtii sujuvista siirtymistä eri koulutusasteille ja yksiköihin yhdessä muiden toimijoiden kanssa 	<p>Varhaiskasvatuksen arvioinnin ja kehittämisen rakenteet Tasot Kansallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Tuottaa olennaista ja kattavaa tietoa arvioinnista Arviointi on suunnitelmallista ja tukee varhaiskasvatuksen kehittämistä ja tavoitteiden toteuttamista <p>Paikallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Arviointijärjestelmä, jonka avulla varhaiskasvatuspalveluita ja pedagogiikkaa voidaan kehittää Arviointiin osallistuvat kaikki varhaiskasvatuksen osapuolet
<p>Varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmä Taso Paikallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Selkeä päätöksenteko ja johtamisjärjestelmä, jolla selkeät johtamisen rakenteet ja menettelytavat Tukee henkilöstön pedagogista työtä ja hyvinvointia Varmistaa annettujen tavoitteiden täyttymistä Johtaminen perustuu arviointi-, seuranta-, ja ennakoitietoon, sekä asiantuntija-, ja tutkimustietoon Johtajilla on riittävä varhaiskasvatuksen asiantuntemus ja johtamistaito 	<p>Henkilöstörakenne ja varhaiskasvatukselle varatut resurssit Taso Paikallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Riittävät henkilöstö- ja talousresurssit, jotta varhaiskasvatuksen tavoitteet täyttyvät <p>Pedagoginen</p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstörakenne ja resurssit suunnitellaan lapsiryhmässä niin, että varhaiskasvatuksen tavoitteet täyttyvät 	<p>Varhaiskasvatuksen työaikarakenteet ja ja –suunnittelu Taso Paikallinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Työaikarakenteet ja työaikojen suunnittelu järjestetään niin, että henkilöstö voi toteuttaa työtään hyödyntämällä osaamistaan ja ammatillista koulutustaan parhaalla mahdollisella tavalla <p>Pedagoginen</p> <ul style="list-style-type: none"> Työaikarakenteet ja työaika ovat sellaisia, että henkilöstön ammatillinen osaaminen voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla lapsen etu ensisijalla 	<p>Lapsiryhmän rakenne ja koko Taso Paikallinen ja pedagoginen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lapsiryhmän rakenne ja koko muodostetaan siten, että lasten etu, hyvinvointi ja oppimisen edistäminen ovat ensisijaisia perusteita
<p>Varhaiskasvatuksen oppimisympäristöt Taso Paikallinen ja pedagoginen</p> <ul style="list-style-type: none"> Kaikki oppimisympäristöt ovat terveellisiä ja turvallisia, oppimista edistäviä sekä monipuolisia 			

Kuvio 9. Laadun indikaattorit rakennetekijöiden mukaan (mukaillen Vlasov ym. 2018 mallia)

3.5 Aiemmat kehityshankkeet varhaiskasvatuksen laatumallien luomiseksi

Varhaiskasvatuksen laatua on tutkittu paljon. Tämänkaltaista kehittämishanketta, jossa CAF –malliin olisi liitetty Karvin tuottamat laadun indikaattorit, ei kuitenkaan vielä ole tehty.

Myöskään vastaavaa tutkimusta kehittämiseen tarvittavasta itsearvioinnin osaamisesta ja kyvykkyydestä, jonka Seppänen-Järvelä ja Vataja toteuttivat sosiaalitoimistoissa 2000-luvulla, ei vaikuta suomalaisesta varhaiskasvatuksesta löytyvän. Varhaiskasvatuksessa toimitaan moniammatillisissa työyhteisöissä, kuten sosiaalitoimistoissakin, joten Seppänen-Järvelän ja Vatajan tutkimuksen tulokset tuovat lisäarvoa myös varhaiskasvatuksen itsearvioinnin haasteiden ja edellytysten viitekehukseen.

Aiemmin on tehty opinnäytetöitä ja kehittämishankkeita liittyen varhaiskasvatuksen laatuun, esimerkiksi ITE-mallista ja työyhteisön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmistä. ITE-mallista löytyy esimerkiksi opinnäytetyö vuodelta 2015 (Vuorinen 2015), ja se on tasoltaan ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. ITE –malli on ollut laajasti käytössä sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä 2000-luvulla (Holma 2009, 17), mutta ei ole jalkautunut joitakin kokeiluja lukuun ottamatta laajemmin varhaiskasvatuksen itsearviointimalliksi.

Liperin kunnassa on vuonna 2016 tehty opinnäytetyön (YAMK) kehittämishankkeena laadunhallintasuunnitelma. Tässä opinnäytetyössä laadunhallintasuunnitelmaan luotiin laatu-tekijät, laatuvaatimukset, sekä laatuksiteerit, yhdessä varhaiskasvatuksen johdon, työntekijöiden, sekä lasten kanssa. Laatu työkaluna tässä kehittämishankkeessa on käytetty jatkuvan laadun parantamisen mallia, Demingin ympyrää. (Miinalainen 2016, 7, 51.) Demingin ympyrän ja ITE –mallin lisäksi on tehty myös yksittäisiä laadunhallintaan liittyviä kehittämishankkeita, kuten Karvin laatimien laatuindikaattorien jalkauttamista kuntien varhaiskasvatussuunnitelmiin. Esimerkiksi Korhosen (2020) Proseminarityössä on tutkittu laadullisin menetelmin varhaiskasvatuksen laadunhallintaa paikallisella tasolla. Sisällönanalyysiin perustuvassa tutkimusaineistossa oli mukana kuuden eri kunnan varhaiskasvatussuunnitelmat. Tutkimuksen tuloksena on syntynyt esimerkkimalli laadunhallintaan hyödyntäen Karvin laadun indikaattoreita. (Korhonen 2020, 25.) Sen lisäksi henkilöstön näkemyksiä laadusta on tutkittu useammassakin työssä, kuten Saineen (2015) YAMK-opinnäytetyössä, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty narratiivisia analyysimenetelmiä.

Varhaiskasvatuksen laatua on tutkittu myös arvioinnin näkökulmasta. Esimerkiksi Niilo Risasen Pro-gradu tutkielma varhaiskasvatuksen inklusiosta työntekijöiden näkökulmasta, sekä itsearviointilomakkeiden käyttökokemuksista (2020). Myös Elina Fonsèn ja Heidi Chydenius (2020) ovat koonneet yhteen varhaiskasvatuksen johtamisen suuntaviivoja 2020-luvulla. Pedagogista itsearviointia on tutkittu Sari Harakan toimesta (2020) ja Kaisa Kaarre on tutkinut laadun arviointia Kirkkonummella (2020).

4 Kehittämishankkeen metodologiset ratkaisut

4.1 Lähestymistapana tutkimuksellinen kehittäminen toimintatutkimuksen keinoin

Toimintatutkimukselle ei ole kaikkien yhteisesti hyväksymää määritelmää. Eri toimintatutkimuksia yhdistävät käytännönläheisyys, muutoksen tavoittelu sekä toimijoiden osallistaminen kehittämisprosessiin. Toimintatutkimuksessa myös tutkimusmenetelmät vaihtelevat. (Kuula 1999, 10, 218.) Toimintatutkimuksessa yhdistyvät tutkitun tiedon tuottaminen ja käytännön toiminnan muuttaminen organisaatiossa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37). Kehittämisprosessi on yleensä pitkäkestoinen (Ojasalo ym. 2014, 37). Toimintatutkimuksen juuret ovat Huttusen ja Heikkisen (1999) mukaan kriittisessä yhteiskuntateoriassa (Lotta ym. 2014, 8–9).

Kehittävä työn tutkimus on suomalainen 1980-luvun alussa alkunsa saanut lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimukseen ja kehittämiseen (Engeström 1995, 7). Kehittävän työntutkimuksen kohteena on Engeströmin (2004) mukaan kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Toimintajärjestelmässä kaikilla osatekijöillä on yhteys toisiinsa, jolloin esimerkiksi uudet säännöt tai välineet tai havaitut ristiriidat aiheuttavat toimintajärjestelmässä muutoksen ja kehittävät sitä eteenpäin. Engeström (2004) näkeekin ristiriidat oppimisen lähteiksi ja välttämättömyydeksi kehittämisen kannalta, muutos edellyttää oppimista. Tämän vuoksi on toivottavaa, että erilaiset näkökulmat tuodaan julki. Kehittävässä työn tutkimuksessa oppiminen nähdään pitkäkestoisena ja kollektiivisena. (Salonen ym. 2017, 43–46.) Kehittävän työntutkimuksen teoria kytkeytyy laajaan toiminnan teoriaan ja toimintatutkimuksen viitekehykseen (Kuula 1999, 10–11).

Ekspansiivisen oppimisen käsitteellä kuvataan oppimisen sykliä. Kehittävän työntutkimuksen kuten ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäisessä vaiheessa selvitetään muutoksen tarve. Tämän jälkeen analysoidaan vallitseva käytäntö, jonka perusteella muodostetaan uusi toimintamalli. Toimintamallin muodostamisessa hyödynnetään tutkittua tietoa sekä hyviä käytäntöjä. Uutta toimintamallia kokeillaan ensin rajatulle joukolle käytännössä, jonka jälkeen prosessia ja mallia arvioidaan ja voidaan vielä muokata ennen sen käyttöönottoa koko organisaatiossa. (Salonen ym. 2017, 44–46.) Ekspansiiviselle oppimissyklille on ominaista muutoksen asteittainen laajeneminen, jonka soveltamisvaiheessa malli alkaa koskea yhä useampia työyhteisön jäseniä ja lopulta koko työyhteisöä. Uusi malli johtaa myös muihin uudistamis- ja johdannaishankkeisiin. (Engeström 1995, 99.)

Tämän opinnäytetyönä toteutettavan kehittämishankkeen metodologinen lähtökohta oli kehittävä työntutkimus. Kehittämishanke eteni ekspansiivisen oppimissyklin mallintamisen (Engeström 2004, 60–61) kautta seuraavasti:

1. Nykyinen toimintatapa – kyseenalaistetaan nykyinen toimintatapa, kuvataan tarvetila muutokseen, rajataan kohde ja rakennetaan tietopohja
2. Nykyisen toimintatavan analyysi – valitaan kehittämis- ja muutostarpeet sekä laajennetaan tietopohjaa
3. Uuden toimintatavan hahmottaminen ja suunnittelu – luodaan uusi toimintamalli kehittämis- ja muutostarpeiden pohjalta testausta varten
4. Toimintatavan muuttaminen – testataan uusi toimintamalli, arvioidaan ja analysoidaan sen toimivuus ja tarvittaessa tehdään tämän pohjalta muutoksia malliin

4.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa tai ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Käytännössä laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista ja ajatuksista sekä niiden merkityksestä heille. Myös tutkittavien henkilöiden tunteet tutkittavaa asiaa kohtaan ovat osa tutkimuksen tekijöiden kiinnostuksen kohdetta. Koska toisen henkilön kokemusten, ajatusten ja tunteiden sisälle pääseminen on haasteellista, on avuksi luotu erilaisia menetelmiä. Menetelmillä tarkoitetaan keinoja, joilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja joilla lähestytään tutkimuksen aihetta. Menetelmiä käytetään niin aineiston hankinnassa kuin analysoinnissakin. Useimmat laadullisen tutkimuksen menetelmät perustuvat fenomenologiaan, jossa halutaan selvittää miten ihmiset kokevat ne asiat, joiden sisällä he elävät ja miten he konstruoivat sen sosiaalisen todellisuuden, jossa elävät. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on, että tutkimuksen tekijä tuntee menetelmät ja käyttämänsä käsitteet. Tutkimuksen tekijän on myös osattava soveltaa niitä valitsemansa aiheen tarkasteluun. Laadullista tutkimusta voidaanakin pitää taiteen lajina, johon vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja luovuutta sekä asioiden näkemistä monesta eri näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2020.)

Toteutimme opinnäytetyön tutkimuksellisenä kehittämisenä, jonka metodologista työskentelyä ohjasi kehittävä työntutkimus. Metodologisia ratkaisuja valitessa huomioimme päiväkodin johtajille luontaiset ja arjen työssä käytetyt kehittämismenetelmät. Metodologisina ratkaisuinä käytimme dokumenttianalyysia, benchmarkingia, SWOT-analyysia, työpajaa eli workshopia, dialogista keskustelua sekä yhteiskehittelyä. Valitsimme nämä menetelmät niiden käytännölläisyyden, muutoksentavoittelun sekä toimijoita osallistavan toteutustavan vuoksi. Seuraavaksi esittelemme tarkemmin nämä menetelmät.

Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan kehittämishankkeeseen liittyvien kirjallisten lähteiden analyysiä, jolla saadaan kehittämistehtävälle taustatietoa sekä lisänäkökulmia. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, sekä sisällön analysointiin ja sisällön erittelyyn suhteessa kehittämistehtävään. Aineiston käsittelyssä tulee olla kriittinen ja huomioida mihin tarkoitukseen dokumentti on tuotettu, koska tällä on vaikutusta tiedon luonteeseen. Dokumenttianalyysillä on vahva yhteys kehitettävään asiaan sen luonnollisessa ympäristössä. Laadullisen tutkimuksen päävaiheet, jotka ovat aineiston valmistelu, analyysi ja pelkistäminen, tulkinta ja johtopäätökset vastaavat myös dokumenttianalyysin vaiheita. (Ojasalo ym. 2014, 43, 136–145). Itsearviointimallin päivittäminen edellytti laajaa perehtymistä dokumentteihin sekä niiden analysointia. Aineiston keskeisenä kehittämis- ja hankintamenetelmänä käytimme siis dokumenttianalyysiä.

Kehittämishankkeessa etsimme myös varhaiskasvatuksen organisaatioita, joista olisi mahdollisuus ottaa mallia laatutyöhön. Menetelmänä käytimme tällöin benchmarkingia. Benchmarkingin tarkoituksena on oppia toisilta ja kyseenalaistaa omaa toimintaa. Vertailtavaksi kohteeksi pyritään löytämään paras mahdollinen olemassa oleva käytäntö. Benchmarking soveltuu oivallisesti laatujärjestelmien kehittämiseen (Salonen ym. 2017, 63). Benchmarkingia onkin sanottu positiivisten asioiden varastamiseksi.

Riskianalyysiksi valitsimme SWOT-analyysin. SWOT-analyysi on tärkeä väline organisaation tai hankkeen toimintakykyä ja ympäristöä analysoitaessa. SWOT koostuu englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysiä voidaan käyttää strategian laatimisessa, arvioinnissa ja toimintaprosessien kehittämisessä. (Pöyhönen 2018, 4.) SWOT-analyysissä kirjataan nelikenttään käsiteltävän aiheen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, jotka kuvaavat nykytilaa sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat, jotka kuvaavat tulevaisuutta. SWOT-analyysi auttaa kehittämistarpeiden tunnistamisessa (Salonen ym. 2017, 55). SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä heikkouksista ja vahvuuksista sekä uhkien välttämisestä. Lopputuloksena syntyy toimintasuunnitelma, jossa nähdään selkeästi, mitä asioille tulisi tehdä. (Pöyhönen 2018, 4.)

Päiväkodin johtajien kanssa käytimme menetelmänä työpajaa, jossa kävimme avointa ryhmäkeskustelua. Työpajalla eli workshopilla tarkoitetaan yhteistä tapaamista toimijoiden kanssa. Tapaamisessa keskitytään vaihtamaan mielipiteitä, ajatuksia, tietoja, näkemyksiä ja ideoita esillä olevasta asiasta. (Salonen ym. 2017, 63.) Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan tilaisuutta, jossa joukko ihmisiä keskustelee tietystä aiheesta vapaamuotoisesti, mutta fokusoidusti. Ryhmäkeskustelussa vetäjä pyrkii saamaan osallistujien kesken vuorovaikutusta. Ryhmäkeskustelussa keskeistä on, että osallistujat saadaan keskustelemaan

keskenään, jota kautta tutkimusaineisto saadaan kootuksi. Ryhmäkeskusteluihin perustuva kritiikki kohdistuu juuri tähän, koska muiden läsnäolon ja kommenttien sanotaan vaikuttavan keskusteluun. Ryhmäkeskustelun tavoitteena on, että se muistuttaisi tavallista arkipäiväistä keskustelua ja olisi yhtä vapautunutta kuin esimerkiksi kahvipöytäkeskustelu. (Valtonen & Viitanen 2020.)

Työpaikan yhteyshenkilön, joka oli myös kehittämishankkeen toimeksiantaja, kanssa käytimme menetelmänä dialogista keskustelua. Myös työpajoissa päiväkodin johtajien kanssa käytössä oli osittain dialoginen keskustelu. Dialogisella keskustelulla tavoitellaan yhteistä ymmärrystä avoimella ja suoralla keskustelulla. Dialogisen keskustelun vahvuus on erilais- ten näkemysten hyväksyminen, joiden kautta halutaan löytää yhteinen näkemys asiaan. Dialogisuuden kautta saadaan käyttöön osallistujien osaaminen sekä luovuus uusien ratkaisujen löytämiseksi. Dialoginen keskustelu on kehittämisen perusta. (Salonen ym. 2017, 61.) Dialogisessa keskustelussa tutkija on aktiivinen keskustelija. Eriksonin (1992) mukaan dialogia ohjaa kuuntelu-puhe -malli. Dialogisissa tutkijan tulee kyetä kuuntelemaan. Tutkijan on myös tuotava omat ennakko-oletuksensa mukaan keskusteluun. Dialogisessa keskustelussa tutkimustilanne on ohi, kun keskusteluun osallistuva on saanut kertoa kokemuk- sensa ja keskustelu päättyy luonnollisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 79–80.)

Edellä mainittujen menetelmien avulla kehittämistyö päiväkodin johtajien kanssa tapahtui yhteiskehittelyä, jota myös havainnoimme. Yhteiskehittelyn tarkoituksena on Engeströmin (2004) mukaan vastata käytännön kehittämistarpeeseen. Kyseessä on kehittävän työntutkimuksen menetelmä, jossa tulevaa palvelua tai tuotetta kehitetään yhdessä tulevien käyttäjien kanssa. Yhteiskehittelylle on ominaista, että palvelu tai tuote kehittyy jatkuvasti vuoro- vaikutuksessa käyttäjien ja tuottajan välillä. (Kiviniemi 2015, 13–14.) Havainnoinnin avulla voidaan huomata mahdolliset ristiriidat ilmiöön tai asiaan liittyvien normien ja siihen liittyvän käyttäytymisen välillä. Havainnoimalla voidaan myös monipuolistaa saatua tietoa. Osallistavassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti mukana ja osallistuttaa osallistujia. Osallistamiseen perustuvat menetelmät lähtevät siitä, että keskustelijoiden tietoa arvostetaan ja asioihin on useampia näkökulmia, jotka tulevat parhaiten esille, kun niistä keskustellaan yhdessä. Tutkija toimii tällöin katalysaattorina, joka mahdollistaa osallistujien oppimisen ja sen viemisen käytännön toiminnaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81–83.)

4.3 Analyysimenetelmät

Tieteellisesti kestäviä johtopäätöksiä on haasteellista tehdä laadullisen aineiston pohjalta, koska saatu aineisto on usein sisällöltään runsasta ja vivahteikasta. Laadulliseen tutkimukseen on myös tarjolla hyvin vähän standardoituja tapoja aineiston analysoimiseen. Analysoimisessa on kuitenkin tärkeää systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus sekä

perusteltavuus. Koska aineistoa kerätään useassa vaiheessa ja käytetään rinnakkain eri menetelmiä, on analyysiä tehtävä koko prosessin ajan. Aineiston keruu ja analyysi käyvät siis vuoropuhelua keskenään. Tutkijan rooli on havainnoida ja tulkita. Pertti Suutari sanookin, että havainnot pidetään johtolankoina todellisuuksista, joita ei voida suoraan havainnoida. Tutkija pyrkii yhdistämään havainnot ja johtolangat yhdeksi kokonaisuudeksi. (Puusa 2020.)

Aineistoon voidaan suhtautua niin, että se on totuudenmukaista tietoa tutkimastamme kohteesta ja sen ilmenemisestä arjessa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oletetaan silloin olevan rehellisiä ja puhuvan avoimesti. Tätä suhtautumistapaa kutsutaan faktanäkökulmaksi. Aineiston voidaan ajatella olevan myös tilanteen ja tarkoituksen mukaan muotoutunut, jolloin analyysin kohteena on itse puhe ja käytetty kieli. Tämä suhtautumistapa edustaa näytänäkökulmaa. Aineiston autenttisuuden säilyttämiseksi käytetään usein suoria lainauksia alkuperäisaineistosta. Näillä lainauksilla voidaan tehdä näkyväksi aineiston rikkaus. (Puusa 2020.) Alkuperäiset ilmaukset ovat analyysin lähtökohta, mutta käytännössä ne pelkistetään ensimmäisinä aineiston käsittelyn yhteydessä. Tutkimuksen luotettavuutta alkuperäiset ilmaisut eivät paranna. Tämän vuoksi niiden käytön tarkoituksenmukaisuutta raportissa tulee pohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22.)

Analyysin vaiheisiin kuuluvat aineistoon tutustuminen ja sen pelkistäminen, aineiston kategorisoiminen, teemoittelu ja tulkinta. Käytännössä vaiheet menevät limittäin ja tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan. Koodaaminen on käytännössä yksinkertainen tapa hahmottaa aineistoa ja sitä voidaan käyttää teemoittelun pohjana. Teemoittelu edellyttää jo jonkin asteista tulkintaa havaintojen ryhmittelyssä samankaltaisuuden mukaan. Teemoittelussa keskitytään siis tarkastelemaan niitä asioita, jotka ovat yhteisiä tutkimukseen osallistuneille. Tällöin pyrkimyksenä on löytää säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat asiat ja samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan tai luokkaan, joka nimetään tutkittavan ilmiön mukaan. (Puusa 2020.) Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Ennen teemoittelua voidaan myös aineisto ryhmitellä esimerkiksi osallistujien sukupuolen tai iän perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jossa tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon eli käytännössä kyse on aineiston pelkistämisestä (Puusa 2020). Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Aineistoa voivat olla esimerkiksi kirjat, artikkelit, keskustelut ja haastattelut. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida myös strukturoimaton aineisto. Sisällönanalyysissä todellisuutta tarkastellaan ikään kuin ulkopuolelta. Aineiston analyysissä on kyse keksimisen logiikasta. Järjestetty aineisto

ei itsessään ole vielä tutkimuksen tulos vaan edellyttää tutkijalta johtopäätösten tekemistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.)

Aineistolähtöisessä tutkimustyössä analyysin aloitus tehdään aineistosta käsin. Teorialähtöisessä tutkimustyössä taas lähtökohtana ja ohjaavana tekijänä on teoria. Teoriaohjauksessa tutkimustyössä taas aineistoon liitetään tutkimusta ohjaava ajatus teoreettisesta viitekehystä. Analyysin perusajatuksena on nostaa tutkimuksen kannalta oleelliset asiat aineistosta esiin. Tutkijan ajatteluprosessiin vaikuttavat aikaisempi teorian tieto sekä aineistosta saatu tieto. Analysoinnin jälkeen tärkeää on myös tulkita tulokset. Tulosten tulkinta on asia, joka erottaa tutkimuksen arkijärjestä. (Puusa 2020.) Tutkimustulokset eivät ole koskaan käyttäjästä tai havaintomenetelmästä irrallisia. Tutkimustuloksiin vaikuttavat yksilöiden käsitykset ilmiöstä, ilmiölle annettavat merkitykset sekä välineet, joilla tutkimusta tehdään. Puhdasta objektiivista tietoa ei ole olemassa vaan kaikki tieto on subjektiivista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Aineiston analyysin teimme teoriaohjauksella, jolloin opinnäytetyön teoriaosuus ohjasi mitä asioita aineistosta nostamme esiin. Pidimme saamaamme aineistoa totuudenmukaisena ja olemme kehittämissämme osallistuneiden olleen vastauksissaan rehellisiä. Näin ollen käytimme faktaa aineiston analysoinnin pohjana. Tiedostimme, että menetelmien valintaan, käyttöön ja johtopäätöksiin vaikuttavat omat aiemmat tietomme aiheesta sekä kykymme tulkita asioita. Pääasiallinen analyysimenetelmämme oli sisällönanalyysi, jonka tukena käytimme teemoittelua. Autenttisilla lainauksilla halusimme tuoda näkyväksi aineiston monipuolisuutta.

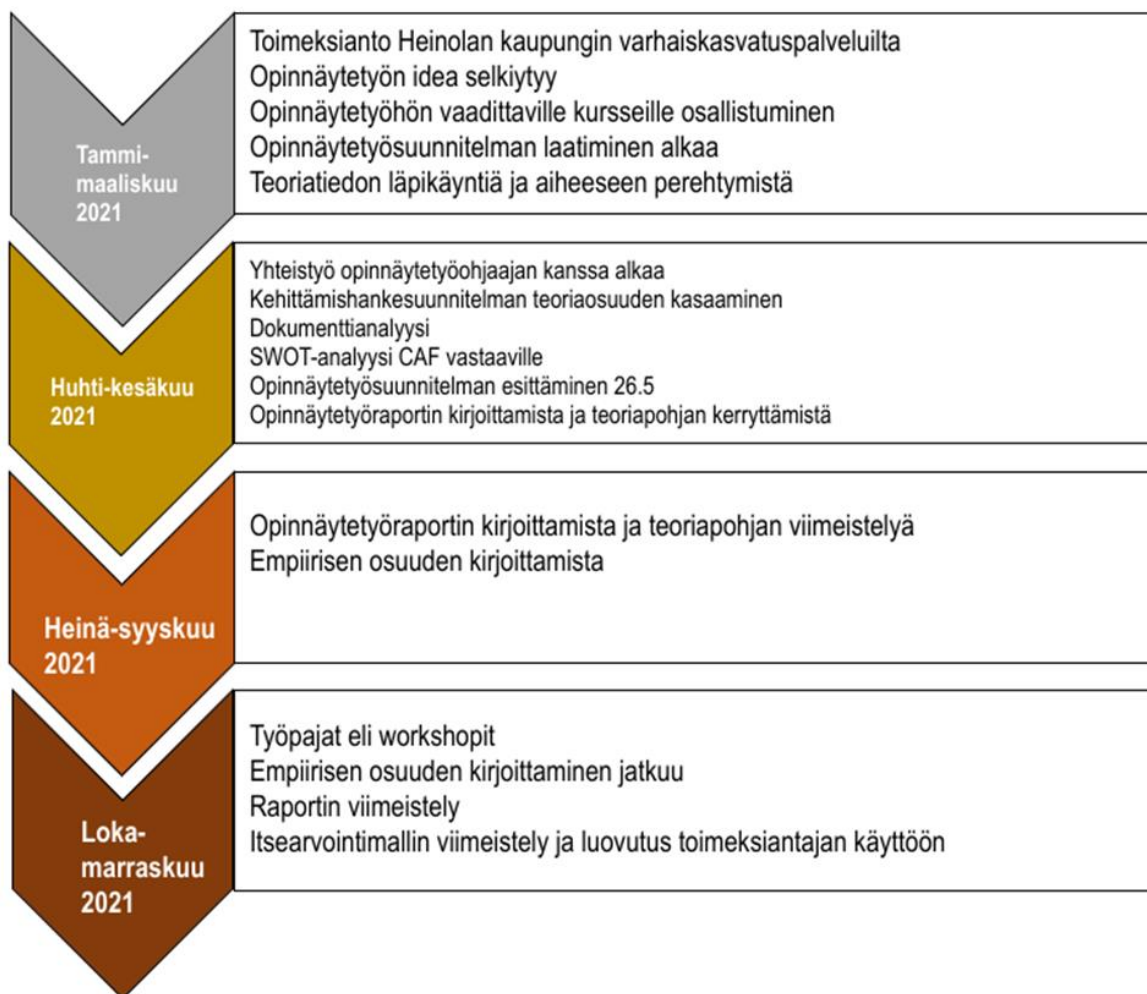
5 Kehittämishankkeen toteutus

5.1 Suunnitteluvaihe ja eteneminen

Tämän kehittämishankkeen idea lähti Heinolan kaupungin päiväkodin johtajien kokouksessa syksyllä 2020. Kokouksessa todettiin, että CAF2013-malli tulisi päivittää uudeksi CAF2020-malliksi ja itsearviointityön kannalta olisi kätevää, jos samaan malliin saataisiin yhdistetyksi Karvin laadun indikaattorit. Asiakirjojen yhdistäminen vaikutti kuitenkin isolta työltä. Päiväkodin johtajat kokivatkin, ettei heillä ollut käytännössä mahdollisuutta toteuttaa sitä omana työnään. Kokouksessa oli läsnä toinen tämän kehittämishankkeen toteuttajista, jolloin idea tästä käytännön tarpeesta nousseesta kehittämishankkeesta osana opintoja syntyi. Varsinainen kehittämishankkeen suunnittelu alkoi vuoden 2021 alussa yhdessä työpaikan yhteyshenkilön, laatuvaastaavana toimivan päiväkodin johtajan kanssa. Opinnäytetyösuunnitelma, johon sisältyi tutkimussuunnitelma kehittämishankkeelle, esitettiin ja hyväksyttiin toukokuussa 2021. Tutkimuslupa kehittämishankkeelle saatiin Heinolan kaupungilta kesäkuun alussa 2021.

Ennen tutkimussuunnitelman hyväksymistä aloitimme tekemään opinnäytetyötä kokoamalla aiheeseen liittyvää materiaalia tietoperustan pohjaksi. Kokosimme tietoperustan laatuun, arviointiin, itsearviointiin ja varhaiskasvatukseen liittyvästä aineistoista sekä kartoitimme mahdollisia jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä. Aineiston keruuta edesauttoi molempien kehittämishankkeen tekijöiden työ varhaiskasvatuksessa sekä työn ja opiskelun kautta saadut kansalliset verkostot ja tuttavuudet. Tiedon hankinnassa käytimme pääasiallisina tietokantoina Theseusta, Google Scholaria, Elektraa, Finnaa ja varhaiskasvatuksen tiedelehti JECERiä. CAF2020-mallin osalta tiedon hankinnan ensisijaisina lähteinä käytimme HAUSin materiaaleja. Varhaiskasvatuksen ja laadun indikaattorien osalta tärkeimmät lähteemme olivat Karvin sekä Opetushallituksen asiakirjat. Hakusanoina aikaisempien tutkimusten ja kehittämishankkeiden kartoittamiseen käytimme *varhaiskasvatus*, *varhaiskasvatuksen arviointi*, *varhaiskasvatuksen laatu*, *laadun arviointi varhaiskasvatuksessa*, *itsearviointi varhaiskasvatuksessa*, *laadun indikaattorit varhaiskasvatus*, *laatumalli*, *laatujärjestelmä ja laatu*. Suomalainen varhaiskasvatus on Euroopan ja koko maailman mittakaavassa hyvin ainutlaatuinen kokonaisuus, joten suoranaisesti varhaiskasvatukseen, sen tutkimukseen ja laadunarviointiin liittyvät haut on tehty suomenkielisten hakusanojen avulla.

Teimme opinnäytetyötä tammikuusta 2021 marraskuuhun 2021. Alla olevassa kuvioissa 10 on kuvattu suunnittelemaamme opinnäytetyöprosessin vaiheet, eteneminen ja aikataulu.



Kuvio 10. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Pohjatyön kehittämishankkeen suunnittelulle teimme osana Tutkimuksellisen kehittämisen opintojaksoa maaliskuussa 2021. Taulukossa 1 on kuvattu kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu.

Kehittämishankkeen vaiheet	Menetelmät	Toimijat	Tuotos	Ajankohta
Nykyinen toimintatapa	Kuvaus	Opinnäytetyöntekijät	Nykytilan ja muutostarpeen kuvaus	31.5.2021
Nykyisen toimintatavan analyysi	SWOT-analyysi	Opinnäytetyöntekijät Päiväkodin johtajat Laatuvastaavat	Kuvaus muutettavista asioista eli kehittämistarpeet	15.6.2021
Uuden toimintatavan hahmottaminen ja suunnittelu	Dokumenttianalyysi (CAF + Karvin laadun indikaattorit) Benchmarking Dialoginen keskustelu	Opinnäytetyöntekijät Päiväkodin johtajat	Uusi itsearviointimallipohja	30.9.2021
Toimintatavan muuttaminen	Avoin ryhmäkeskustelu Dialoginen keskustelu Yhteiskehittely päiväkodin johtajien kanssa (Työpaja)	Opinnäytetyöntekijät Päiväkodin johtajat	Itsearviointimallipohjan päivitetty versio, jossa tehty tarvittavat muutokset	31.10.2021 mennessä päiväkodin johtajien kanssa tehtävä yhteistyö 30.11.2021 malli valmis

Taulukko 1. Kehittämishankkeen vaiheet

Hankkeet eivät koskaan ole täysin riskittömiä. Toisinaan riskit liittyvät ulkoisiin tekijöihin, joita riskianalyyseissa pyritään arvioimaan. Suunnitelma ei saisi sisältää sellaisia merkittäviä riskejä, joiden todennäköisyys on suuri. Jäljelle jäävien riskien tulisi olla melko vähäisiä vaikutukseltaan, jotta ne eivät vaikuta haluttuun lopputulokseen ja tarvittaessa ne voidaan korjata. Huomiota on kiinnitettävä myös siihen, että riskien toteutumisen todennäköisyys on mahdollisimman pieni. Riskitaso ja oletukset vahvistuvat riskianalyyseissä myötä. Oletuksia ovat ne ulkoiset tekijät, jotka sisältävät riskin olosuhteiden muuttumisesta, mutta joiden pysyvyydestä voidaan olla suhteellisen varmoja. (Silfverberg 2007, 47–48.)

Kehittämishanketta varten teimme riskiarvioinnin SWOT-analyysin pohjalta (kuvio 11). Riskiarvioinnin kautta tuli näkyväksi tähän kehittämishankkeeseen liittyvät sisäiset ja ulkoiset tekijät. Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta vahvuuksiksi nousivat henkilöstön ja varhaiskasvatuksen johdon sitoutuneisuus CAF-menetelmän käyttöön, sekä laatutyön johtaminen ja organisointi. Lisäksi pidimme vahvuutena molempien opinnäytetyöntekijöiden varhaiskasvatuksen asiantuntijuutta. Mahdollisuuksina puolestaan näimme päiväkodin johtajien osallisuuden CAF työryhmässä ja lisäksi arviointityön koettiin helpottuvan ja tulevan paremmin näkyväksi uuden itsearviointimallin myötä. Heikkouksina pidimme yhteisen arviointimallin puuttumista koko organisaatiosta, jäykäksi koettua CAF-mallia ja mahdollisesti puutteellista reflektiota tulosten itsearvioinnissa. Koimme, että uhkana voisi olla kansallisen tai toimialan arviointimallin muuttuminen, mallin käytön vaikeus käytännön tasolla, sekä se,

ettei uusi itsearviointimalli pääse oikeasti käyttöön siinä tarkoituksessa, mihin se on alun perin luotu.

SISÄISET TEKIJÄT	Vahvuudet	Heikkoudet
	<ul style="list-style-type: none"> henkilöstö ja varhaiskasvatuksen johto on sitoutunut CAFin käyttöön jo aiemmin laatutyö on johdettua sekä organisoitua Karvin laadun indikaattorit tuo hyvän perustan pedagogisen toiminnan arvioinnille opinnäytetyön tekijät ovat varhaiskasvatuksen ammattilaisia ja töissä samassa organisaatiossa 	<ul style="list-style-type: none"> CAF mielletään jäykäksi käyttöä reflektointi voi jäädä puutteelliseksi itsearvioinnissa tulosten käyttö arviointityössä hajanaista ja osittain puutteellista koko organisaatiotason arviointimalli puuttuu
ULKOISET TEKIJÄT	Mahdollisuudet	Uhat
	<ul style="list-style-type: none"> päiväkodin johtajien osallisuus arviointityö helpottuu pedagoginen toiminta nousee arvioinnin keskiöön arviointityö tulee paremmin näkyväksi 	<ul style="list-style-type: none"> kansallinen arviointimalli muuttuu toimialan arviointimalli muuttuu tai koko organisaatioon määritellään jokin toinen arviointimalli mallista tulee liian vaikea malli ymmärretään väärin mallia ei oteta käyttöön

Kuvio 11. Kehittämishankkeen SWOT-analyysi

SWOT-analyysin loppupäätelmänä voisi todeta, että kehittämishankkeeseemme sisältyi kolme riskiä. Suurimpana riskinä oli, että kansallisen tai organisaatiotason arviointijärjestelmän viitekehys määrätään toisin toteutettavaksi. Silloin tämän kehittämishankkeen lopputuotoksena syntyvä itsearviointimalli ei vastaisi annettuja ohjeistuksia. Tällöin kehittämistehtävänä syntynyt malli jouduttaisiin siirtämään eri viitekehukseen. Toinen riski oli, että itsearviointimallista saattaa tulla liian vaikea selkoinen, jolloin sen käyttäminen ei auttaisi tavoitteiden saavuttamista. Kolmantena riskinä oli, että itsearviointimalli voidaan ymmärtää eri tavoin kuin se on tarkoitettu. Itsearvioinnin toteutus ja laaditun mallin hyödyntäminen ovat kuitenkin aina kiinni tekijästä itsestään. Toisen ja kolmannen riskin pienentämiseksi meidän tuli kiinnittää erityistä huomiota kysymysten asetteluun ja selkokielisyyteen.

5.2 Toteutusvaihe

Varsinainen kehittämishankkeen toteutus ajoittui huhtikuusta 2021 lokakuuhun 2021. Vaikka opinnäytetyösuunnitelmassa ajattelimme, että prosessi etenisi järjestelmällisesti, niin käytännön toteutuksessa suunnittelu, toteutus ja reflektointi limittyivät toisiinsa.

Kehittämishankkeen vetäjinä refleктоimme aina edellisessä vaiheessa saatuja palautteita ja tarvittaessa täsmensimme suunnitelmaa sekä kehittämishankkeen toteutusta sen mukaisesti. Pysyimme kuitenkin suunnitellussa aikataulussa.

Toteutusvaihe eteni suunnitelman mukaisesti Engeströmin (2004, 60–61) ekspansiivisen oppimissyklin mallintamisen kautta. Esittelemme näihin vaiheisiin liittyvät asiat tarkemmin seuraavissa luvuissa: 5.2.1 Kuvaus nykyisestä toimintatavasta, 5.2.2 Nykyisen toimintatavan analyysi, 5.2.3 Uuden toimintatavan hahmottaminen ja suunnittelu ja 5.2.4 Toimintatavan muuttaminen. Kunkin vaiheen lopputulokset esittelemme tässä raportissa aina kyseisen vaiheen kuvauksen jälkeen.

5.2.1 Kuvaus nykyisestä toimintatavasta

Heinolan kaupungin hyvinvointitoimialalla varhaiskasvatuspalveluille sekä opetus- ja koulutuspalveluille on määritelty itsearviointimenetelmäksi CAF-malli. Varhaiskasvatuspalveluissa itsearviointia on tehty CAF-mallin pohjalta vuodesta 2015. Itsearviointien pohjana on tällä hetkellä käytössä CAF2013 -malli, jonka arviointialueiden kysymykset on suunnattu vastaamaan varhaiskasvatuksen tarpeita. Pohjatyo on tehty Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden omana työnä ottaen mallia perusopetukseen aiemmin laaditusta CAF-itsearviointipohjasta. CAF-mallin kysymyksiä on muutettu ja mallia on kehitetty arviointikierroksilta saatujen palautteiden pohjalta. Lisäksi malliin on sisällytetty ja sitä on täydennetty kaupungin strategian, uusien opetussuunnitelmien ym. ohjaavien asiakirjojen päivittymisen mukaan. Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden arviointityön nykyinen malli on esitelty luvussa 2.2. Opinnäytetyön tausta, kuviossa numero kolme.

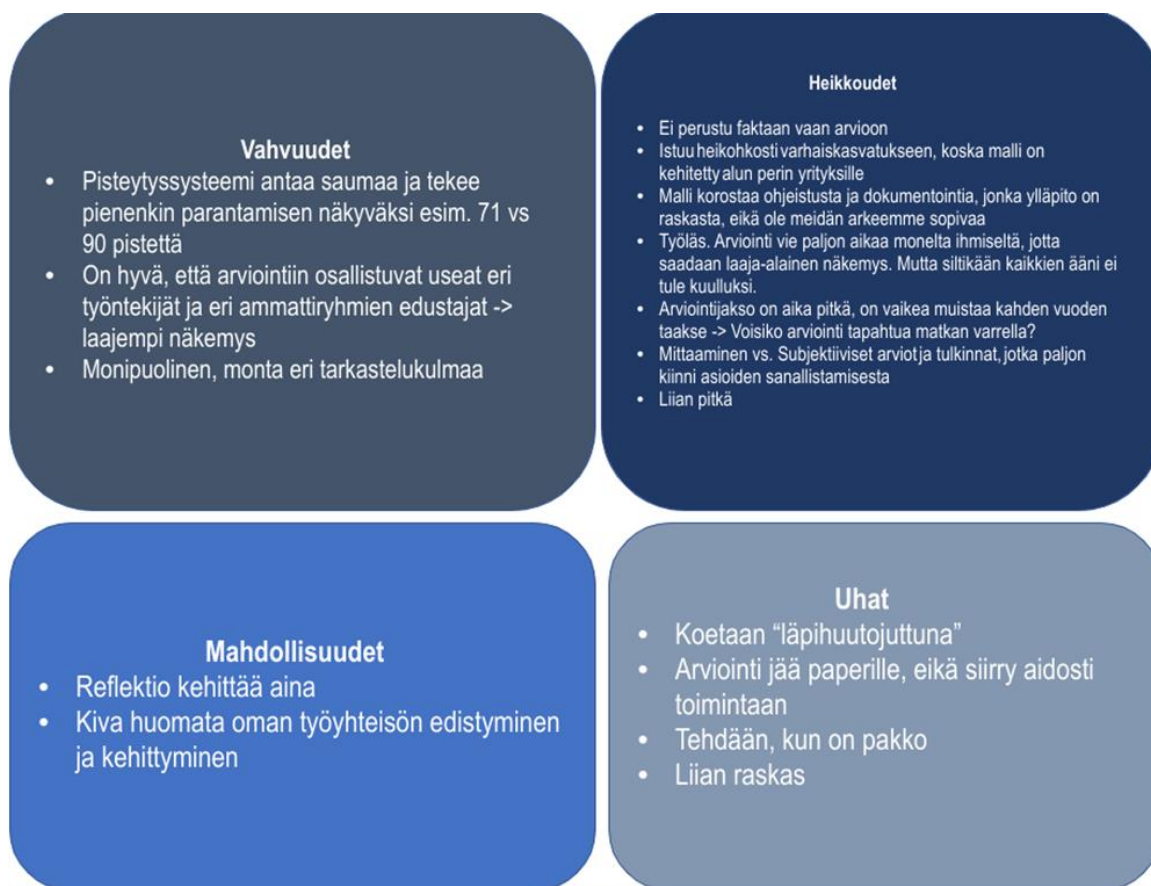
CAF2013-mallin pohjatyon tekemiseen on osallistunut varhaiskasvatuksen esimiesten lisäksi varhaiskasvatyüksiköiden laatuvaastaavat jokaiselta varhaiskasvatusalueelta. Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden laadun arvioinnista vastaa tehtävään nimetty päiväkodin johtaja yhdessä varhaiskasvatusjohtajan kanssa. Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden hallinnossa työskentelee varhaiskasvatusjohtajan lisäksi viisi päiväkodin johtajaa. Jokaisen päiväkodin johtajan alueelle on valittu oma laatuvaastaava. Näin ollen myös laatuvaastaavia on viisi.

Tällä hetkellä CAF2013-mallin mukainen itsearviointi tehdään varhaiskasvatusalueittain. Varhaiskasvatuspalveluiden hallinnossa malli ei kuitenkaan ole käytössä. Päiväkodin johtajat osallistuvat kuitenkin oman varhaiskasvatusalueensa laadun arviointiin. Varhaiskasvatusalueet ovat voineet määritellä millaisella rakenteella arvioinnin käytännössä toteuttavat. Itsearviointityöryhmät ovat voineet koostua eri ammattiryhmistä olevista jäsenistä tai eri tiimien edustajista. Harvemmin on käytössä ollut toimintatapa, jossa koko yksikön

henkilöstö osallistuu itsearviointityöhön CAF-mallin pohjalta. Itsearviointityöhön on voinut käyttää yhden kokonaisen päivän tai vaihtoehtoisesti kaksi iltapäivää.

5.2.2 Nykyisen toimintatavan analyysi

Perustimme 19.4.2021 Heinolan kaupungin Teamsiin kanavan nimeltä ”Varhaiskasvatuksen laadunarviointi”. Teimme kanavalle SWOT-analyysin mukaisen taulukkopohjan. Annoimme käyttöoikeudet kyseiselle kanavalle niin päiväkodin johtajille kuin laatuvaikuttajillekin. Tämän jälkeen samaisena päivänä pyysimme sähköpostitse päiväkodin johtajia sekä varhaiskasvatusyksiköiden laatuvaikuttajia täyttämään SWOT-analyysin nykyisestä itsearviointimallista. Sähköpostimme sisälsi suoran linkin SWOT-analyysipohjaan. Sähköpostissa ohjeistimme, että vastausten tulee koskea nykyistä CAF-mallin lomakepohjaa, ei arviointikäytäntöjä. Vastaukset pyysimme 10.6.2021 mennessä. Vastaamisaikaa jäi siis lähes kaksi kuukautta. Lähetimme ensimmäisen muistutusviestin vastaamisesta noin kuukauden kuluttua (11.5.2021) ensimmäisestä viestistä ja toisen muistutusviestin lähetimme vajaa viikko (7.6.2021) ennen vastausajan päättymistä. Pyysimme vastauksia vielä kesäkuun alussa (8.6.2021) olleessa päiväkodin johtajien Teams-kokouksessa. Koska kokouksessa eivät laatuvaikuttajat olleet mukana, pyysimme päiväkodin johtajia muistuttamaan oman yksikkönsä laatuvaikuttajaa SWOT-analyysiin vastaamisesta. Tämä ei valitettavasti tuonut tulosta, vaan vastaajina olivat ainoastaan päiväkodin johtajat. Kuviossa 12 on esitelty päiväkodin johtajien vastaukset.



Kuvio 12. SWOT-analyysin vastaukset päiväkodin johtajilta

SWOT-analyysiin kirjatusta kommentista (kuvio 12) ilmeni, että nykyisessä mallissa koetaan olevan paljon heikkouksia. Myös uhkia oli vastaajien mielestä enemmän kuin mahdollisuuksia. Näiden vastausten perusteella heräsi kysymys, kannattaako mallin käyttöä jatkaa? Mikäli itsearviointia jatkettaisiin, tulisi organisaatiossa kiinnittää huomiota itsearviointiosaamisen vahvistamiseen, arviointiprosessin rakenteen selkiyttämiseen sekä sen vetämisen vahvistamiseen, laatutyöhön tarvittavan tiedon keräämisen systematiikkaan sekä arviointityön tulosten jalkauttamiseen ja kehittämiskohteisiin sitoutumiseen. Kehitettävien asioiden lista oli siis pitkä. Mikäli edellä mainittuihin asioihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, on riskinä, että arviointityö jää mekaaniseksi eikä kiinnity arkeen. Arviointiprosessin keventäminen ja oman näköiseksi tekeminen olivat myös SWOT-analyysin perusteella asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Nämä asiat olivat sellaisia, jotka pystyisimme kehittämishankeessamme huomioimaan.

Kehittämishankkeemme onnistumiseen antoi kuitenkin uskoa SWOT-analyysissä esiin nousseet vahvuudet ja mahdollisuudet kuten reflektio, kehittymisestä iloitseminen, moniammatillisuuden tuoma rikkaus työhön ja pisteytyksen suomat mahdollisuudet. Näiden pohjalta olisi hyvä ponnistaa eteenpäin. Lähdimme siis SWOT-analyysistä saatujen vastausten

pohjalta kehittämään uuden CAF-mallin pohjaa sekä sen toteuttamiseen liittyvää prosessia. Kehittämistyömme tavoitteena oli edelleen toimeksiannon mukaisesti tehdä uusi CAF-pohja vuoden 2020 mallin mukaiseksi ja linkittää siihen Karvin laatimat laadun indikaattorit. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyi kuvio 12, josta löytyvät SWOT-analyysin vastaukset päiväkodin johtajilta.

5.2.3 Uuden toimintatavan hahmottaminen ja suunnittelu

Kehittämistyössä lähdimme liikkeelle kartoittamalla hyviä käytäntöjä soveltaa CAF-mallia varhaiskasvatuksen laadun arviointiin. Hyviä käytännön esimerkkejä löytäessämme tarkoituksenamme oli käyttää oman mallimme kehittämisessä menetelmänä benchmarkingia. Kansallisena CAF-yhteyspisteenä toimii HAUS kehittämiskeskus Oy. Tämän vuoksi aloitimme hyvien käytäntöjen kartoittamisen HAUS kehittämiskeskus Oy:n vetämästä CAF-verkostosta, joka kokoontuu noin kahdeksan kertaa vuodessa nimellä Caffila. Kyseisessä verkostossa on CAF-osaajia julkisen sektorin eri osa-alueilta. Lähetimme kysymyksen Caffilan keskustelutilaan sekä sähköpostitse (21.4.2021) verkoston vetäjälle. Verkoston vetäjältä saimme sähköpostitse vastauksen (6.5.2021), mutta hänellä ei valitettavasti ollut tietoa CAF-mallista, johon olisi sisällytetty laadun indikaattorit. Caffilan keskustelutilaan lähetettyyn kysymykseen emme myöskään saaneet vastauksia toteutetuista malleista. Jatkoimme siis kartoittamista. CAF-verkostossa on aktiivinen toimija Kuopion varhaiskasvatuksesta. Lähetimme hänelle erikseen sähköpostia (11.5.2021), johon saimme vastauksen (12.5.2021). Hänen mukaansa heillä on kyseisistä laadun indikaattoreista luotu sähköinen kysely, jota hyödynnetään arviointityön tulososiossa, mutta muutoin indikaattoreita ei ole CAF-mallin kysymykseen sisällytetty. Seuraavaksi haimme kokemuksia ja tietoja hyvistä itsearviointimalleista seudullisesta varhaiskasvatusjohtajien yhteistyöverkostosta. Kysyimme seutujohtajien kokouksessa seudullisista itsearviointikäytännöistä sekä heidän mahdollisesta muusta tietämyksestään liittyen muiden kuntien itsearviointimalleihin. Valitettavasti heilläkään ei ollut tietoa CAF-mallista, johon laadun indikaattorit olisi sisällytetty.

Edellä mainittujen selvitysten perusteella jäimme siihen käsitykseen, että Suomessa ei ole aiemmin liitetty CAF-malliin Karvin laatimia laadun indikaattoreita. Saamiemme vastausten perusteella vaikutti myös, että kyseiset laatuindikaattorit ovat kunnilta pääsääntöisesti hyödyntämättä arviointityössä johtuen resurssipulasta. Tämä havainto on myös Karvin asiantuntijoiden tiedossa, joten heidän työnsä kansallisen mallin kehittämiseksi jatkuu. Karvi on aloittanut käsitteellistämään laadun indikaattoreista laatukriteereitä, joita on jo pilotoitu keväällä 2021 muutamissa kunnissa (Karvi 2021b). Nämä laatukriteerit on tarkoitus saada kuntien käyttöön sähköisen työkalun avulla. Tämä prosessi vie kokonaisuudessaan

muutaman vuoden, joten laatukriteereitä emme pystyneet hyödyntämään tässä kehittämis-tehtävässä, vaan se jää Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden tehtäväksi.

Lähtiessämme yhdistämään Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden nykyistä käytössä olevaa CAF2013-mallia uuteen CAF2020-malliin, johon linkitetään Karvin paikalliselle ja pedagogiselle tasolle suunnatut laatuindikaattorit käytimme menetelmänä dokumentti-analyysiä. Mallin pohjan teimme CAF2020 asiakirjaan, jonka tiivistimme lyhyemmäksi jättämällä pois varhaiskasvatuksen kannalta epäoleellisia asioita sekä tiivistämällä ohjeistusta. Tämän jälkeen lisäsimme malliin aiemmasta CAF2013-mallista hyväksi havaittuja kysymyksiä. Viimeisessä vaiheessa lisäsimme pohjaan Karvin laatuindikaattorit sen mukaisesti, mihin arviointialueeseen mikäkin laatuindikaattori kuuluu. Asiakirjoja yhdistäessä jätimme malliin CAF-mallin perustiedot, jotta käyttäjien ei tarvitse näitä erikseen etsiä. Tämä lisää asiakirjan pituutta, mutta tarjoaa toisaalta helpon mahdollisuuden tarkistaa arviointialueen tarkoituksen arviointiprosessin aikana. Itsearviointiin suuntaa antavia kysymyksiä tuli myös paljon, jolloin riskinä on, että ohjeistuksesta huolimatta arviointityötä lähdetään tekemään kohta kohdalta eikä lähtökohtana olekaan omat kehittämistarpeet.

Yhdistämällä nämä mallit saimme aikaiseksi kattavan laadun itsearviointin asiakirjan. Asiakirjassa on nostettu varhaiskasvatuksen laadun kannalta tärkeimmät asiat kysymysvalikkoon, jonka perusteella keskustelua käydään. Koska mallissa on jo Karvin tuottama materiaali, on uuden CAF2020-mallin käytön tarkoitus olla myös helpompaa. CAF2020-asiakirjapohjan loppuun teimme myös yksinkertaistetun itsearviointiraportin pohjan sekä kehittämissuunnitelmapohjan, joiden tarkoituksena on kytkeä kehittämistyö arkeen ja rajata kehitettävien asioiden määrä realistiseksi.

Käytimme menetelmänä dialogista keskustelu käydessämme keskusteluja kehittämishankkeesta työpaikan yhteyshenkilön kanssa. Keskusteluhetkiä sovimme osaksi arkista työtä, koska molemmat tämän kehittämishankkeen toteuttajat ovat työssä Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa. Keskustelut sisällytimme osaksi varsinaista työtämme ja kävimme niitä sekä puhelimitse että erikseen sovituisissa tapaamisissa. Koska tarkoituksena oli edetä kehittämishankkeessa työelämän lähtökohdat ja arki huomioiden dialoginen keskustelu työelämän edustajan kanssa oli tärkeää. Tämän kautta pystyimme tarvittaessa muuttamaan kehitettävän itsearviointimallin sisältöjä palvelemaan paremmin tavoitetta sekä kehittämään työtämme palvelemaan varhaiskasvatuksen käytäntöjä. Näiden keskustelujen yhteydessä nousi esiin idea Webropol-kyselystä, joka pohjaa CAF2020-mallin arviointialueisiin. Tämän kyselyn tarkoituksena olisi osallistaa koko työyhteisö valitsemaan arviointialue, jota kehitetään sekä lisäksi auttaa työyhteisöjä löytämään niiden kyselyjen tulokset, joita pidetään merkityksellisinä. Koimme, että tämänkaltainen Webropol-kysely olisi

nopea, helppokäyttöinen ja parantaisi sitoutumista yhteiseen arviointityöhön. Työnantajan edustajan mukaan Webropol oli myös tuttu työkalu varhaiskasvatushenkilöstölle. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyi päiväkodin johtajien työpajoja varten uudistettu itsearviointipohja perustuen CAF2020-malliin, Webropol-kyselyn pohja sekä ohjeistus uuden CAF-mallin käyttöön.

5.2.4 Toimintatavan muuttaminen

Toteutimme työpajat yhdessä päiväkodin johtajien kanssa 6.10.2021 ja 20.10.2021. Tarkoituksenamme oli tavata kasvatusten, mutta johtuen koronapandemian tilanteesta alueellamme päädyimme toteuttamaan molemmat työpajat Teamsin välityksellä. Työpajojen pohjamateriaalina toimivat SWOT-analyysistä saatujen vastausten perusteella tehty uusi CAF2020-mallipohja, alustava ohjeistus mallin käyttöön sekä luonnos CAF-mallin käyttöä helpottavasta Webropol-kyselystä. Nämä pohjamateriaalit lähetimme sähköpostitse päiväkodin johtajille noin viikko ennen työpajaa, jotta osallistujat ehtivät tutustua niihin. Samat materiaalit lisäsimme myös kehittämishanketta varten avattuun Teams-ryhmään.

Työpajoihin osallistuivat kaikki päiväkodin johtajat. Molemmissa työpajoissa toimi puheenjohtajana ja keskustelun vetäjänä tämän kehittämishankkeen toinen tekijä. Vastaavasti sihteerinä ja keskustelun havainnoijana toimi tämän kehittämishankkeen toinen tekijä. Työpajoissa käytimme suunnitellusti menetelminä dialogista keskustelua, avointa ryhmäkeskustelua ja yhteiskehittelyä. Suunnitelmasta poiketen käytimme menetelmänä myös havainnointia, koska se tuntui luontevalta tavalta toimia työpajan yhteydessä. Havainnoinnin etuna on, että saatu tieto on suoraan kytkettävissä asiayhteyteen (Paalumäki & Vähämäki 2020).

Ensimmäinen työpaja 6.10.2021

Ensimmäinen työpaja alkoi arviointityön pohjustuksella: mitä laatutyö Heinolassa on ja millainen on CAF-malli ja sen historia. Tavoitteiksi yhteisille työpajoille oli asetettu arvioinnin ja laatutyön kehittäminen. Työpaja alkoi Teams kokouksena kello 12.34 ja päättyi 13.15.

Ensimmäisessä työpajassa nousi esille etenkin se, että CAF-malli koettiin hankalana ja vaikeana käyttää. Keskustelussa tuli ilmi, miten työryhmät CAF-arviointia varten oli muodostettu. Pulmalliseksi työryhmien muodostamisen kannalta koettiin etenkin se, että työntekijät, jotka arviointiin ovat osallistuneet, ovat saattaneet vaihtaneet ryhmiä ja mahdollisesti myös yksikköä ennen seuraavaa arviointikertaa. Työryhmät on pyritty muodostamaan mahdollisimman monipuolisesti niin, että työntekijöitä osallistuu alle 3-vuotiaiden ryhmistä kuin esiopetuksestakin. Toisaalta myös CAF-arvioinnin ajankohta määritteli sen, ketkä siihen osallistuvat. Hyvänä koettiin se, että työryhmään osallistuisi samoja henkilöitä kuin aikaisemmin

ja että prosessin vetäjä pysyisi samana. Uusien työntekijöiden näkökulmat koettiin kuitenkin arvokkaina. Päiväkodin johtajat kuvailivat työryhmien muodostamista seuraavasti:

Tietysti pulmallista, kun työntekijät vaihtavat ryhmiä, yritettiin muodostaa työryhmä monipuolisesti, että oli pieniltä ja eskareilta ihmisiä...

Aina kun on se CAF, niin silloin valitaan se työryhmä, CAF aikataulu määrittää, et ketkä osallistuu siihen.

Niin, ja se hyödytti, että oli samoja tyyppejä -- uusilta sai toki uutta näkökulmaa asioihin

Ryhmäkeskustelussa nousi toistuvasti esille se, että CAF-malli koetaan raskaaksi käyttää ja tulosten seuranta kahden vuoden aikajaksolla on haastavaa. Päiväkodin johtajat totesivat myös, että arvioinnin vaikutus arkeen jää usein irralliseksi ja CAF-malli toimii enemminkin itseisarvona eikä laadun kehittämisen työkaluna. Laadunkehittämisen välineeksi ehdotettiin arvioinnin vuosikelloa koko varhaiskasvatusalueen käyttöön, josta tulisi selkeästi esille, mitä arvioinnin kannalta olisi hyvä tehdä missäkin vaiheessa toimintakautta. Tätä kehittämään tarvittaisiin työryhmä ja vuosikellon kehittämiseksi ehdotettiin esimerkiksi opettajien pedagogisten palaverien hyödyntämistä.

Päiväkodin johtajat nostivat esille haasteellisena toimintatapana sen, että Heinolassa on käytössä paljon muitakin arviointiin liittyviä kyselyitä, joissa jokaisessa nostetaan yksi tai useampi kehittämiskohde keskiöön. Heidän mukaansa tällöin päädytään tilanteeseen, että kehitettäviä kohteita on helposti jopa viisitoista. Vastaukset erilaisiin kyselyihin tulevat myös usein liian myöhään, eivätkä ne välttämättä hyödytä arjen kehittämistyötä lainkaan. Heidän mukaansa laatutyön keskittäminen olisi tärkeää, jolloin yhtä tai kahta painopistealuetta voisi työstää useamman vuoden ajan. Lisäksi keskusteluissa nousi esiin se, että usein henkilöstölle suunnatuissa arvioinneissa kehityksen jarruttavaksi voimaksi nousee johtamisen osa-alueet, eikä henkilöstö välttämättä näe omaa rooliaan arviointi- ja laatutyössä toiminnan kehittäjinä. Tämän vuoksi koettiin, että kehittämiskohteeksi tulisi valita johtamistyön lisäksi aina myös asioita, jotka ovat osa henkilöstön omaa perustehtävää.

CAF-mallin toteuttamiseen liittyvänä käytännön ongelmana nousi esiin myös se, missä kaikki materiaali tähän laadun arviointityöhön säilytetään ja miten sitä kerätään. Kenellä aiempi tieto sekä arvioinnissa tarvittava tieto on hallussa? Mitä tietoja tarvitaan? Mitä kyselyitä tarvitaan? Mitä tuloksia mitataan? Mitä tuloksia pitäisi mitata? Onko kaikilla varhaiskasvatuksen työntekijöillä edes tarvetta osallistua laadun arviointi- ja kehittämistyöhön? Päiväkodin johtajien mukaan usein on myös tilanne, ettei tarvittavaan taustamateriaalin

ehditä perehtyä riittävästi. He pohtiva, käytetäänkö sen keräämiseen turhaa aikaa ja resursseja ja onko kerätty tieto CAF-mallin kannalta oikeaa? Lisäksi päiväkodin johtajien mukaan päänsaavaa tuottaa arviointityön intensiteetti eli se, kuinka syvällisiä ratkaisuja ongelmiin ja kehittämiskohteisiin haetaan. Eräs päiväkodin johtaja oli sitä mieltä, ettei CAF-malli sovellu lainkaan varhaiskasvatukseen käyttöön, sillä se on alun perin tarkoitettu aivan muunlaiseen arviointityöhön. Päiväkodin johtajia askarrutti myös se, kuka vastaa arviointityön kautta esiinnousseiden kehittämiskohteiden jalkauttamisesta arjen tasolle.

Koska suhtautuminen CAF-mallin käyttämiseen arviointityössä mietitytti päiväkodin johtajia paljon, päädyimme päättämään työpajan suunniteltua aiemmin. Seuraavaa työpajaa varten päiväkodin johtajat ehtisivät miettimään paremmin CAF-mallin käyttämisen jatkoa käymämme keskustelun pohjalta. Työpajan lopuksi esittelimme kuitenkin laatimamme Webropol-kyselyn pohjan. Tämän pohjan käyttö herätti päiväkodin johtajissa kiinnostusta. Tapoamisen lopuksi sovimme, että laatimamme Webropol-kyselyn pohja otetaan testaukseen päiväkodin johtajille ennen seuraavaa työpajaa, jolloin saamme tuntumaa kyselyn toimivuudesta käytännössä.

Ensimmäisen työpajan jälkeen päivitimme arvioinnin ohjeistukseen liittyviä kysymyksiä päiväkodin johtajilta saadun palautteen perusteella. Lisäksi lähetimme, kuten ensimmäisessä työpajassa sovimme, CAF-mallista kehittämämme Webropol-kyselyn päiväkodin johtajille testattavaksi. Ensimmäisessä työpajassa emme saaneet muutostoiveita itse mallia kohtaan. Työpajassa vallinnut ajatusmaailma koko CAF-mallia kohtaan oli melko negatiivinen. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyi päivitetty ohjeistus CAF-mallin käyttöä varten ja lisäksi Webropol-kysely lähetettiin testattavaksi päiväkodin johtajille. Uudistettu CAF2020-malli pysyi samana.

Toinen työpaja 20.10.2021

Toiseen työpajaan lähdimme tämän päivitetyn ohjeistuksen kanssa, sekä yhtenä tärkeimpänä kysymyksenämme: luopuuko Heinolan varhaiskasvatuspalvelut koko mallista? Lisäksi toisessa työpajassa meillä oli käytettävissä päiväkodin johtajilta saadut vastaukset testinä tehdystä Webropol-kyselystä. Työpaja alkoi Teams kokouksena kello 12.30 ja päättyi 13.30.

Toisessakin työpajassa ajatusmaailma CAF-mallia kohtaan oli epäileväinen ja sitä pidettiin edelleen toimimattomana ja jäykkänä arvioinnin työkaluna. Kuitenkin uusi arviointimalli, mitä olimme tässä opinnäytetyön kehittämishankkeessa yhdessä luoneet ja kehittäneet, herätti kiinnostusta. Päiväkodin johtajat pitivät sitä parempana ja selkeämpänä, kuin perinteistä ja vanhaa CAF-mallia, mutta arkeen sitouttaminen koettiin edelleen haastavana.

Heinolassa monet arviointiin ja laatutyöhön liittyvät kyselyt on toteutettu päiväkodin johtajien mukaan kevätkaudella. Heidän mielestään keväällä toteutettu arviointi ei johda enää käytännön toimenpiteisiin ennen toimintakauden loppua. He esittivätkin, voisiko arvioinnin ajankohtaa siirtää keväältä syksyyn, jotta tarvittaviin muutiskohteisiin osattaisiin reagoida ajoissa. Lisäksi heidän puheissaan nousi esille, voisiko lukuisten eri kehittämiskohteiden sijaan olla muutama harkittu "tsekkauspiste", jossa yhteen tai kahteen arvioitavaan kohteeseen keskityttäisiin. Tärkeäksi koettiin myös sen kirkastaminen, millaisilla toimenpiteillä kehittämistyötä lähdetään tekemään, sekä se, miten arviointiin liitetään varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetuksen tavoitteet. Niiden koettiin olevan ristiriidassa keskenään.

Edellisessä työpajassa esiinnoussut arvioinnin vuosikello herätti edelleen kiinnostusta. Etenkin se, mitä arviointialueita siihen tulee ottaa mukaan. Itsearviointi ja kyky siihen nähtiin edelleen tärkeänä, mutta se vaatii työstämistä. Päiväkodin johtajat kommentoivat arvioinnin vuosikelloa seuraavalla tavalla:

Se on minusta järkevää, että on yhdenmukaista ja yksinkertaista

Motivaatio vastata kyselyihin kyselyn perään?

Kuulostaa hyvältä, että priorisoidaan arviointia työn kannalta merkityksellisesti

Vuosikello on musta hyvä ajatus

Yhtenäinen vuosikello, jossa määritelty mitä pitää vuoden aikana tehdä

Arvioinnin vuosikellolla katsottiin voitavan linkittää tiettyjä asioita työvuoden kulkuun. Päiväkodin johtajat keskustelivat myös tiimien arviointityöstä, siitä mitä tapahtuu pitkin toimintakautta ja -vuotta. He uskoivat, että tiimien toiminnan arviointi vaatii johtajien muistuttelua. Heidän mukaansa itsearviointikulttuurin muuttaminen on tärkeää. Kehittämiskohteita ei tule nähdä negatiivisina epäonnistumisina, vaan päinvastoin ne ovat tärkeitä oppimisen paikkoja. Eräs päiväkodin johtaja kiteytti asian seuraavasti:

Virheet on hyvästä.

Pedagogisen arvioinnin tärkeys nousi usein esille työpajan aikana. Päiväkodin johtajat toivoivat yhteistä keskustelua siitä, mitä laadukkuus pedagogisesta viitekehystä tarkasteltuna tarkoittaa.

Ennen tätä toista työpajaa päiväkodin johtajat olivat päässeet testaamaan Webropol-kyselyä käytännössä. Tässä työpajassa tarkastelimme saatuja vastauksia pintapuolisesti, sillä tarkoitus ei ollut vielä syventyä itse esiinnoussuksiin kohteisiin, vaan testata ylipäättään sen

toimivuutta. Webropol-kysely herätti päiväkodin johtajissa keskustelua siitä, onko se työn kannalta toimiva väline vai koetaanko se turhana. Tavoitteena tässä työpajassa oli päättää, otetaanko se käyttöön hahmottamaan sitä, mihin arviointialueisiin lähdetään syventymään tarkemmin, kun arviointityötä ryhdytään tekemään. Keskustelua heräsi sekä puolesta että vastaan. Lopulta otimme kommenttikierroksen ja lopputulemana päätimme, että Webropol-kysely otetaan käyttöön osana arviointityötä. Päiväkodin johtajat kommentoivat asiaa seuraavasti:

Haluaisin kokeilla

Suhtaudun varauksella. Jos sen saa toteutettavaksi syyskaudella niin sitten

Musta toi on hyvä! Osaako kaikki hahmottaa sitä? Haluaisin siihen semmoset alapallurat

Webropol jatsoon

Jatkoon ja pallurat kuulostaa hyvältä

Lopputulemana työpajassa oli, että arviointityötä kehitetään arjen tasolla. Heinolassa toimivien laatuvaastavien koulutusta mietitään uudelleen, selkiytetään sekä sen tavoitteita kirjastetaan. Laatuvaastavia opastetaan Webropolin käytössä. Webropol-kyselyyn sovimme lisättäväksi vielä avainsanat helpottamaan arvioitavan sekä mitattavan kohteen valintaa. Arvioinnin pedagoginen vuosikello sai kannatusta päiväkodin johtajilta ja yhdessä sovittiin, että vuosikellon laatiminen aloitetaan vuonna 2022 päiväkodin johtajien toimesta. Myös mieltämme askarruttanut kysymys siitä, hylätäänkö koko arviointityökalu, sai huojennuksen, kun päiväkodin johtajat näyttivät sille kuitenkin vihreää valoa. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyi päiväkodin johtajien toiveiden mukaan uudistettu ohje sekä Webropol-kysely CAF2020-mallista. Uudistettu ohje pitää sisällään CAF-mallin mukaisen arviointiprosessin kuvauksen. Tekemämme CAF2020-mallipohja sai myös päiväkodin johtajin hyväksynnän.

Tallensimme CAF2020-mallipohjan varhaiskasvatushenkilöstön Teams-kanavalle, jonka jälkeen päiväkodin johtajilla on vielä mahdollisuus käydä se läpi omissa työkokouksissaan. Webropol-kyselyn pohjan, johon lisäsimme avainsanat, sekä ohjeistuksen prosessiin tallensimme perustamallemme Teams-kanavalle, josta päiväkodin johtajat voivat ottaa ne käyttöönsä. Koska arviointiprosessin päivitys laajeni alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen työpajoissa käytyjen keskustelujen perusteella arvioinnin vuosikelloksi, jäi koko arviointiprosessin kuvaus palvelualueen omaksi työksi. Laatimamme ohjeistus pitää sisällään vain CAF2020-mallin käyttöön liittyvän prosessin sekä siihen liittyvän aikataulun. Koko kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi siis laadun arviointiin itsearviointimalli, ohjeistus sen käyttöön sekä Webropol-kysely, jonka perusteella arviointityötä lähdetään

tekemään. Esittämämme mallit hyväksyttiin edellä mainituilla täydennyksillä tässä toisessa työpajassa päiväkodin johtajien toimesta.

5.3 Seuranta ja arviointi

Uuden CAF2020-mallin käyttöönottoa sekä Webropol-kyselyä ja niiden käyttöön liittyvän ohjeistuksen toimivuutta voidaan luotettavasti arvioida vasta, kun niitä on käytännössä testattu. Laativastaavien perehdyttäminen on mahdollista myös vasta vuoden 2022 alusta alkaen. Kehittämishanke on silloin jo päättynyt, joten vastuu käyttöönotosta sekä jatkotyöstä jää työelämän yhteistyökumppaneille. Nähtäväksi jää, kuka vastaa mallin päivittämisestä, jääkö se päiväkodin johtajien, laativastaavien ja varhaiskasvatusjohtajan tehtäväksi, vai toteuttaako sen joku ulkopuolinen taho.

Toimeksiantajan kanssa oli ensin sovittu, että tuotoksena syntyvää itsearviointimallia ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä vaan se jää pelkästään Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden käyttöön. Kehittämishankkeen lopussa päädyimme kuitenkin siihen, että laatimamme CAF2020-mallin voi julkaista. Päätökseen vaikutti se, että mallista tuli hyvin yleisluontoinen, eikä se sisällä Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden omaa materiaalia. Tiivistelmä CAF2020-mallista on luettavissa liitteistä (Liite 3).

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Varhaiskasvatuksessa arvioinnin lähtökohtana on varhaiskasvatuslain sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisten tavoitteiden saavuttaminen. Tämä ohjaa laatutyötä kohti lainsäätäjän määrittelemää yhteiskunnallista näkemystä laadusta. Lainsäädännön taustalla vaikuttaa kuitenkin aina poliittinen päätöksenteko niin arvovalinnoissa kuin resursien ohjautumisessakin. Kansallisiin tavoitteisiin ja niissä huomioituihin painotuksiin vaikuttavat eri tieteenalat, asiakkaiden näkemykset, yksilön oikeudet, raha ja palvelujärjestelmiin liittyvät kysymykset. Oma osuutensa päätöksenteossa on myös ammattiyhdistystoiminnalla. Laatutyössä on hyvä muistaa, että laki määrittää vain minimitason laatuvaatimuksille (Fonsèn 2021). Arviointityön kehittämisen kannalta yhteiskunnalliset ja lainsäädännölliset muutokset voivat muuttaa käsitystä laadusta, sen rakenteita ja ilmenemistä varhaiskasvatuksessa. Arviointityö on myös monikompleksista, sillä siinä on vaikuttamassa monta toimijaa, joiden näkökulma tulisi ottaa huomioon.

Kanadalainen voittoa tavoittelematon tutkimuslaitos Childcare Resource and Research Unit on käsitellyt julkaisussaan ”Quality targets in services for young children” (1996) laajasti laadun määrittämistä lapsiperhepalveluissa. Asiakirja perustuu Euroopan komission lastenhoitoverkoston kehittämistyöhön. Julkaisussa laatukäsite nähdään arvosidonnaisena, johon sisältyy paljon uskomuksia. Laadun määrittely nähdään prosessina, jossa keskustelun kautta tarjoutuu mahdollisuus ymmärtää erilaisia arvoja, kokemuksia sekä jakaa tietoa. Lasten, heidän vanhempiensa ja ammattilaisten demokraattista osallistamista pidetään tärkeänä, koska tarpeet, näkökulmat ja arvot ovat eri ryhmillä erilaisia. Laadun määrittely nähdään dynaamisena prosessina, joka ei voi koskaan saavuttaa objektiivista lopullista totuutta. (Fonsèn 2021.)

Varhaiskasvatuksen laadun erinomaisuuden tunnusmerkit eli indikaattorit on laadittu kansallisella tasolla. Kansallisella viitekehyksellä tavoitellaan varmasti tasalaatuisuutta, mutta tarkoittaako tämä paluuta 1980-luvulle, takaisin valtiojohtoisuuteen? Miten indikaattorien laatimiseen on vaikuttanut niiden laatijoiden koulutustausta? Kansallinen käsitys laadun indikaattoreista saattaa poiketa asiakasperheiden arvoista tai näkemyksistä. Lapset voivat myös kokea laadun eri tavoin. Vastaavatko siis indikaattorit kaikkien asiakkaiden näkemystä laadusta? Laadun arvioinnissa käytetyillä kysymyksillä otetaan aina kantaa siihen mistä hyvän kasvatuksen nähdään rakentuvan (Hujala ym. 2020, 334). Määritteleekö laadun kuitenkin viimekädessä aina asiakas?

Pedagogisen johtamisen keskeinen tehtävä on laadun arviointi ja siihen perustuva kehittäminen. Tämä onnistuu Vatajan (2009) mukaan vain, jos arviointityötä kehitetään oman työn pohdintaa pidemmälle, koska arjen käytännöt ja urautuneet toimintatavat avautuvat vain tätä kautta. (Hujala ym. 2020, 334.) Varhaiskasvatuksessa vallitsevat erilaiset asenneilmatot ja diskurssit vaikuttavat Fonsènin ja Keski-Rauskan (2018) mukaan arviointiin. Tämän lisäksi Fonsèn ja Soukainen (2019) havaitsivat, että arvioinnin tuloksiin vaikuttavat myös erilaiset koulutustaustat ja ammatilliset roolit. Arvioinnin tulokset ovat siis aina sidoksissa arvioinnin suorittajiin ja heidän näkökulmiinsa. (Hujala ym. 2020, 322–323). Paikallisella tasolla laadun määrittelyssä voi keskeisiksi kysymyksiksi nousta yksittäisen työntekijän tai esimiehen näkemykset, osaaminen, kompetenssi tai henkilökohtaiset tavoitteet ja kunnianhimo. Varhaiskasvatuksessa tulisi kuitenkin aina pystyä perustelemaan pedagogisesti kaikki käytetyt työtavat (Fonsèn 2021). Myös esimiesten asenteilla on vaikutusta laatutyön onnistumiseen. Varhaiskasvatuksessa juuri johtavien henkilöiden tehtävänä on mahdollistaa arviointityö ja luoda sen tekemiselle edellytykset, toimia portinavaajina laatuun (Fonsèn 2021.) Mutta ovatko käytettävissä olevat resurssit riittävät suhteessa laatutavoitteisiin?

Laatutyössä yhteisen näkemyksen luominen keskustelun kautta on tärkeää. Johtajan tehtävänä onkin luoda rakenteita ammatilliseen keskusteluun (Fonsèn 2021). Työpajoissa esiinnoussut itsearviointin uudelleen määrittely on myös paikallaan: miten päästään eroon virheiden pelosta ja aletaan nähdä ne kehittymisen kannalta merkityksellisinä? Positiivinen diskurssi näyttäytyy työyhteisössä avoimuutena, luottamuksena ja voimaantumisenä, kun taas negatiivinen diskurssi näkyy jaksamisongelmina, epäluottamuksena ja avoimuuden puutteena (Fonsèn 2021). Itsearviointin osaamisen ja motivoinnin merkitys tulee jatkossa kasvamaan. Moniammatilliset työryhmät mahdollistaisivat myös laajemman näkökulman tarkasteltaviin asioihin. Fonsènin ja Soukaisen tutkimuksessa (2019) on nähtävissä, että arvioitsijan tietopohja ja kyvykkyys arviointityöhön näkyvät eroina arviointituloksissa (Fonsèn 2021).

Kehittämishankkeemme tavoitetta ajatellen merkittäväksi havainnoksi osoittautui, että organisaatiosta eli Heinolan kaupungilta näyttäisi puuttuvan yhtenäinen laadunhallintajärjestelmä. Yhtenäisen laadunhallintajärjestelmän puuttuminen luo merkittävän riskin yksittäisen palvelualueen laadunhallintajärjestelmän käyttöönotolle. Miten organisaatio sitoutuu yksittäisen palvelualueen laadunhallintajärjestelmän käyttämiseen? Miten se huomioi omissa suunnitelmissaan palvelualueen valinnat tavoitteiden määrittelyssä, kehittämisessä ja tulosten mittaamisessa? Hyväksytäänkö laatutyö, joka on tehty ruohonjuuritasolta käsin? Näihin kysymyksiin emme löytäneet vastausta organisaation strategiasta emmekä päiväkodin johtajien kanssa käydyistä keskusteluista. Käytyjen keskustelujen perusteella vaikutti, että organisaatiossa ei ole ajateltu laadunhallinnan kokonaisuutta eikä sitä koordinoita tai se ei

ainakaan näy yksikön johtajien tasolle. Yleisvaikutelmaksi jäi, että keskushallinto johtoisessa organisaatiossa yksikkökohtaisen laatutyön toteuttaminen on ainakin hyvin haasteellista. Päiväkodin johtajille organisaation laadunhallinta näyttäytyi satunnaisena ja rikkonaisena. Keskusteluista välittyi tunne, että he ovat niin kansallisen kuin paikallisenkin hallinnon eri tahojen määräysvallan kohteena, vailla vaikutusvaltaa heihin kohdistuviin toimenpiteisiin. Hajanainen kokonaisuus vaikutti työläältä, henkilöstöä ja päiväkodin johtajia stressaavalta sekä merkityksettömältä. Näin ollen myöskään laadunhallintaan käytettävät resurssit eivät olleet tältä osin tehokkaassa käytössä. Keskusteluissa päiväkodin johtajien kanssa päällimmäisenä oli aistittavissa kuormittuneisuus. Laatutyön onnistumisen kannalta merkityksellistä on miten yhteinen kieli, tavoitteet ja organisaatiokulttuuri muodostuvat ja tukevatko ne avointa keskustelua. Organisaation reunaehdot kuten strategiset ja henkilöstöpoliittiset linjaukset vaikuttavat myös arviointityön syvyyteen. Strategia on asiakirja, jonka perusteella tehdään kunnissa keskeisimmät päätökset, suunnitelmat ja kehittämistyö (Kuntaliitto 2021). Tärkeintä olisi päästä pois mekaanisesta suorituksesta holistiseen näkemykseen.

Yhtenä näkökulmana arviointityön kehittämiseksi on myös käytössä oleva aika ja resurssit. Työpajoissa päiväkodin johtajien näkemyksen mukaan aika on rajallista, eikä arviointityötä varten kerättyyn taustamateriaaliin ole aikaa perehtyä riittävästi. Arviointityöhön tarvittavan taustamateriaalin määrä ja säilyttäminen herättivät kysymyksiä kuten kerätäänkö oikeanlaista dataa ja onko sitä riittävästi? Taustamateriaalin käyttöönoton tulisi myös olla helppoa. Arviointityötä haastaa erityisesti edellä mainitut hajanaiset ja eri osa-alueisiin keskittyvät yksittäiset kyselyt ja arvioinnit. Riskinä arviointityössä on suuruudenhulluus: monia asioita tehdään samanaikaisesti, eikä todellinen hyöty pääse näkyviin tai siirry arjen käytäntöihin. Jatkossa olisikin hyvä miettiä, ovatko kaikki kyselyt tarpeellisia vai voisiko joistain luopua. Hajautettu arviointi, jatkuvat kyselyt sekä lukuisat eri kehittämiskohteet vaikeuttavat laatutyötä arjen rakenteissa, eivätkä ne välttämättä edistä hyvien käytänteiden juurtumista osaksi toimintakulttuuria. Kuinka vaikuttavaa eri kyselyiden tuottama aineisto laadun kehittämisen kannalta on?

Arviointi, kehittäminen ja laatutyö nähdään kokemuksemme mukaan edelleen irrallisena osana työstä, "välttämättömänä pahana", joten sen juurruttaminen osaksi työkuulttuuria on tärkeää. Jatkoa ajatellen kenttätöntekijöiden näkökulma arviointiin ja kehittämistyöhön tulee huomioida paremmin, sillä he vastaavat omalta osaltaan arjen tasolla tapahtuvasta kehittämistyöstä. Esimiestyössä tulisi keskittyä tavoitteiden toteutumisen kannalta suotuisien olosuhteiden järjestämiseen ja kehityksen ohjaamiseen enemmän kuin ylhäältä alaspäin tapahtuvaan johtamiseen (Vuorinen 2013, 262). Parhaana mahdollisena lopputulemana voitaisiin pitää sitä, että laatutyön ja arvioinnin kehittäminen käynnistää organisaatiossa

pedagogisen keskustelun kulttuurin, ja pääpaino henkilöstöasioiden ja tapahtumien järjestykseen liittyvistä seikoista käännetään kohti reflektointia ja kehittävää työtä. Laadun arvioinnissa tulee myös muistaa, että arviointi ei saa olla itsetarkoitus eikä tehtyjä arviointoja tule käyttää varhaiskasvatuspalveluiden luokittelun tai yksiköiden vertailun kohteena. Arviointi tulee nähdä aina kehittämisen näkökulmasta.

SWOT-analyysin tuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida, että näkökulma on päiväkodin johtajien ja täten on mahdollista, että yksiköiden laatuvaatimukset ovat kokeneetkin asioita toisin. Laatuvaatimusten näkökulma olisi ollut tärkeä, koska he käytännössä valmistelevat ja vetävät koko arviointiprosessin läpi päiväkodin johtajien roolin ollessa enemmän keskustelevia. Tässä kohdissa jää vain arvailujen varaan miksi vastaajina olivat vain esimiehet.

Vaikka CAF-malli sekä arviointikäytännöt saivat päiväkodin johtajilta paljon kritiikkiä, laatiimme uuden CAF2020-mallin, siihen liittyvä ohjeistus sekä Webropol-kysely otetaan käyttöön koko Heinolan kaupungin varhaiskasvatuksen palvelualueella vuoden 2022 aikana. CAF-mallin saaman kritiikin ja asiaan liittyvän tunnekuorman vuoksi jäimme miettimään, tehtiinkö ratkaisu siksi, että taustalla oli oletus, että toimialalla odotetaan tämän itsearviointimallin käyttöä tai näin on aiemminkin tehty. Vaikuttiko päätöksen taustalla huoli, että mallin luopuminen ei olisi hyväksyttävää? Vai oliko päätöksen taustalla aito halu jatkaa itsearviointityön kehittämistä juuri CAF2020-mallin pohjalta uudistamalla tavalla. Vai kenties haluttiinko mallin käyttöä jatkaa siksi, että parempaakaan työkalua ei ole tiedossa. Näihin kysymyksiin emme tässä kehittämishankkeessa saaneet vastauksia.

6.2 Reflektiota kehittämishankkeesta

Opinnäytetyöprosessin edetessä ymmärryksemme laadusta ja arviointityöstä on kasvanut merkittävästi. Teoriatiedon karttuessa kykymme ymmärtää laadun määritelmää, kontekstisidonnaisuutta sekä laatutyön käsitteistöä, rakenteita ja käytäntöjä kohtaan on laajentunut. Olemme saaneet myös paljon uutta pohdittavaa koskien laatukäsitettä, sekä laatutyötä. Arviointiprosessin rakentaminen ja yhteiskehittäminen päiväkodin johtajien kanssa on ollut mielenkiintoinen matka kohti parempaa ymmärrystä varhaiskasvatuksen kehittämisestä. Olemme lähteneet tähän prosessiin täyttämään melko suuria saappaita: tämän kaltainen malli on tietääksemme ainut laatuaan koko Suomessa. Se kertoo mielestämme siitä, että vastaavanlaiselle laatutyölle ja arvioinnin kehittämiselle on tarvetta jatkossakin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut parantaa Heinolan varhaiskasvatuspalveluiden laadun itsearviointimallia siten, että siinä huomioidaan paremmin varhaiskasvatuksen erityispiirteet, käytännölläisyys, selkeys ja ymmärrettävyys. Tavoitteena on ollut arviointivälineen luominen, jolla laatua voidaan parantaa kohti lainsäädännöstä tulevia tavoitteita.

Mielestämme olemme onnistuneet tässä työssä. Opinnäytetyölle asettamamme tarkoitus ja tavoite ovat täyttyneet ainakin siinä mielessä, että tämän prosessin lopputuloksena Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden käyttöön on luotu uusi väline laadun arvioimiseksi.

Olemme arvioineet kehittämishankkeessa tehtyä työtä koko prosessin ajan keskinäisissä keskusteluissamme sekä työpaikan edustajan kanssa. Yhteistyö kehittämishankkeeseen osallistuneiden päiväkodin johtajien kanssa oli sujuvaa ja välitöntä. Emme kokeneet, että yhteistyötä olisi vaikeuttanut se, että kuulumme kaikki samaan organisaatioon ja tunsimme toisemme entuudestaan. Tämä päinvastoin tuntui edesauttavan avointa keskustelua. Työpajojen aikataulut sovimme yhdessä ja huomioimme niissä päiväkodin johtajien toiveen kahdesta erillisestä lyhyestä työpajasta yhden pidemmän sijaan. Tämä ratkaisu osoittautui toimivaksi, koska työpajojen välillä pystyimme tekemään omaan suunnitelmaamme muutoksia ja päiväkodin johtajilla oli mahdollisuus pohtia asioita käytyjen keskustelujen perusteella. Yhteistyössä kohdeorganisaatioon jäi harmittamaan ainoastaan laatuvaastavien vastausten puuttuminen SWOT-analyysistä.

6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvä tieteellinen käytäntö lähtee siitä, että tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta koko tutkimuksen ajan. Tutkimukseen sovelletaan vain tieteellisen tutkimuksen mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedon hankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden tekemää työtä kunnioitetaan ja lähdeviitteet merkitään asianmukaisesti. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle annettujen ohjeiden mukaan. Ennen tutkimuksen aloittamista sovitaan kaikkien osallistuvien henkilöiden vastuut ja velvollisuudet sekä käyttöoikeuksia ja aineiston säilyttämistä koskevat kysymykset. Sidonnaisuudet ilmoitetaan tutkimukseen osallistuville ja huomioidaan myös raportissa. Tutkimusorganisaatiossa huomioidaan tietosuoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Tutkimusasetelma itsessään pitää usein sisällään oletuksen tavoiteltavasta asiasta. Tämän vuoksi on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja miksi kyseiseen tutkimukseen on ryhdytty. Jokaisella tieteenalalla vaikuttavat taustalla arvot, ihmis-käsitys ja toiminnan tavoitteet, jotka ohjaavat tutkimuskohteen määrittelyä. Jo tutkimusaiheen valinta on Kalkaksen (1995) mukaan eettinen valinta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128–130.)

Laadulliselle tutkimukselle on haasteellista löytää yhtenäisiä käsityksiä luotettavuudesta. Luotettavuuden määrittelemisessä on ainakin kolme eri tapaa: tulkinnallinen perinne,

yhdysvaltalainen perinne ja postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Shentonin (2004) mukaan luotettavuuskriteerit ovat uskottavuus, siirrettävyys, pysyvyys ja vahvistettavuus. Näistä kriteeristä yhtenä tärkeimpänä Shenton pitää uskottavuutta, johon vaikuttaa tutkijoiden tausta sekä kokemukset tutkijoina. (Karvinen 2020, 68-69.) Tuomen & Sarajärven (2002) mukaan tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos tutkija paljastaa omat arvonsa. Tutkijan subjektiivisuutta ei Rauhalan (1993) mukaan voi koskaan poissulkea. (Korpela 2017, 51.)

Laadullisen tutkimuksen on mahdollista täyttää Mertonin (1957) tieteelliselle eetokselle määrittelemät neljä perusnormia, jotka ovat universalismi, ”kommunismi”, puolueettomuus ja organisoitu skepsis. Universalismilla tarkoitetaan tietoväitteiden perustelemista epäpersoonallisilla kriteereillä ja ”kommunismilla” tiedon julkisuutta. Puolueettomuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilökohtaisen voiton intressin puuttumista ja organisoidulla skepsiksellä kritiikin järjestelmällisyyttä. Hyvän tutkimuksen kriteerinä voidaan pitää sisäistä johdonmukaisuutta ja eettistä kestävyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126–127.)

Popkewitz (1984) on kritisoinut kasvatustieteiden toimintatutkimusta, jossa lähtökohtana on ihmisten osallisuus. Hän näkeekin, että kouluissa on kriittiselle reflektiolle liian vähän aikaa ja sosiaaliset sekä poliittiset arvot ovat sisäänrakennettuina opetussuunnitelmiin. Samoilla linjoilla on myös Hammersley (1993), joka on todennut, että tutkittaville voi olla vaikeaa nähdä tutkittavaa ilmiötä laajemmasta näkökulmasta. Myös Engeström (1995) pitää osallistumista korostavan toimintatutkimuksen eettis-normatiivista luonnetta tutkimustyössä ongelmallisena. Tutkijoiden tulee olla vapaita poliittisista ja sosiaalisista arvoista sekä kyetä ilmiöiden laaja-alaiseen ja objektiiviseen tarkasteluun. Tutkijan ja tutkittavien välisessä yhteistyössä merkityksellistä on yhteisen kielen löytäminen. (Kuula 1999, 227–228.)

Kehittämishankkeessa on pohjaletuksena, että organisaation toimintojen kehittämiseen osallistuu henkilöstö. Taustalla kuitenkin vaikuttavat toimeksiantajana toimivan organisaation käytänteet, asenteet ja arvot. Lisäksi kaikilla ihmisillä on ilmiöiden tulkintaa ohjaavia ennakkokäsityksiä. Kehittämistyössä on oltava rehellinen ja tulkinnat tulee tehdä tosiasioiden pohjalta. Kehittämishanke on kuitenkin aina inhimillistä toimintaa, johon heijastuu hankkeissa toimivien vajavaisuudet sekä rajoitukset. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.)

Tämän opinnäytetyön eettiset sekä luotettavuutta koskevat kysymykset liittyivät tässä kontekstissa ensisijaisesti lähdeaineiston luotettavuuden tarkistamiseen, puolueettomaan ja tasa-arvoiseen käyttöön, sekä sen tulkintaan. Itsearviointimallin testaamisen yhteydessä huolehdittiin, että kaikkien osallistujien ääni tuli tasaveroisesti kuulluksi ja malliin kirjattavat muutokset tehtiin keskustelun mukaisesti. Lisäksi huomiota kiinnitettiin siihen, ettei kehittämistehtävän tekijöiden omat mielipiteet, arvot tai asenteet ohjanneet itsearviointimallin

painotuksia. Oman haasteensa objektiivisuudelle muodosti, myös vahvuutena pidettävä, molempien opinnäytetyön tekijöiden työskentely toimeksiantajan kanssa samassa organisaatiossa, sekä vahva työhistorian viitekehys varhaiskasvatuksesta. Tästä on voinut seurata näkökulman kaventuminen, sekä kyvyttömyys tarkastella kriittisesti vakiintuneiksi käytännöiksi tulleita toimintatapoja.

6.4 Kehittämisideat

Laadun jatkuva parantaminen on reflektiivistä ja oikeastaan loputonta. Uusien tutkimustulosten myötä myös kriteerit laadulle muuttuvat. Laadun tutkimustyötä tulisi kehittää käytännön tasolla toteutettavammaksi. Mielenkiintoista olisi myös saada tutkimustuloksia siitä, millä tavalla varhaiskasvatuksen laatu näyttäytyy henkilöstön, vanhempien ja lasten mielestä. Tulevaisuudessa laatua voisi tutkia erityisesti asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmasta. Jatkuva uusien digitaalisten ratkaisujen mukaan tulo myös varhaiskasvatukseen voisi mahdollistaa laadun arvioinnin sähköisen työkalun kehittämisen. Hyvä jatkotutkimuskohde olisikin miten Karvissa kehitteillä oleva sähköinen työkalu otetaan kunnissa käyttöön, selkiyttääkö se arviointityötä ja edesauttaako se varhaiskasvatuksen tasalaatuisuutta?

Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten tämän kehittämishankkeen tulokset vaikuttavat arkeen. Toteutuiko CAF- malliin perustuvan arvioinnin tekeminen lyhyemmällä aikajaksolla, esimerkiksi puolivuositain aikaisemmin kahden vuoden sijaan? Auttoiko uusi ohjeistus nostamaan arvioinnin keskiöön vain muutaman arviointikohteen kerrallaan? Uskallettiinko perehtyä tarkemman vain muutamaan arviointikohteeseen? Sitouttiko Webropol-kysely koko henkilöstön mukaan arviointityöhön? Vastasiko koko henkilöstö siihen? Ymmärrettiinkö kysymykset oikein? Auttoivatko avainsanat vastaamisessa? Tai muistettiinko kyselyä edes käyttää? Ja suurimpana kysymyksenä, edesautoimmeko tällä kehittämishankkeella sitä, että arviointityön tulokset ja niiden kautta johdetut kehittämistoimenpiteet tulivat käyttöön arjen tasolla ja asiakasrajapinnassa?

Oma jatkotutkimuskohteensa olisi myös koko Heinolan kaupungin organisaation näkemys laatutyöstä sekä sen hallinnasta. Kenties hallinnolle tehtävä kyselytutkimus antaisi vastauksia kysymyksiin, jotka yksikön johtajan näkökulmasta vaikuttavat sekavilta. Puolestaan koko henkilöstölle tehtävä kysely toisi esiin, miten laatutyö näyttäytyy henkilöstölle. Kyselyiden tuloksia olisi myös hyvä verrata toisiinsa. Niiden pohjalta laatutyötä voitaisiin lähteä kehittämään kokonaisvaltaisempaan suuntaan, löytää yhteinen kieli. Nämä kyselytutkimukset voisivat auttaa organisaation hallintoa selkiyttämään laatutyön organisointia, liittämään sen strategiaan tai ainakin auttamaan sen viestimisessä omassa organisaatiossa alaspäin yksikkötasolle asti.

Lähteet

Alila, K. 2012. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatusuhteet varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972–2012. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 13.4.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68120/978-951-44-9115-3.pdf?sequence=1>

Alila, K., Eskelinen, E., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H-M., Polvinen, M., Laaksonen, R., Lamberg, K. 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suunnat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmälle. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Koulutuspolitiikan osasto. Viitattu 14.4.2021. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75258/tr12.pdf?sequence=>

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

EIPA. 2020. European CAF resource centre at EIPA. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

EUPAN, EIPA, Caf Resource Centre, Haus (suom.) 2020. CAF2020 - The Common Assessment Framework. Yhteinen arviointimalli. Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. Versio 1.2. Viitattu 4.3.2021. Suomennettu saatavissa <https://haus.fi/wp-content/uploads/2020/11/CAF2020-Yhteinen-arviointimalli-suomeksi-versio-1.2-12.11.2020.pdf>

Fonsèn, E. 2021. Pedagogiikan johtaminen ja arviointi. Laadun arviointiverkoston tapaaminen 2 – arviointiprosessin johtaminen. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Koulutus 15.11.2021.

Fonsèn, E., Chydenius, H. (toim.), 2020. Varhaiskasvatuksen johtamisen suuntaviivoja 2020-luvulla. Esseitä Helsingin yliopiston kasvatus- ja opetusalan johtamisen perusopinnojen kurssilta keväällä 2020. Opettajankoulutuslaitoksen muut julkaisut. Helsingin yliopisto. Helsinki. Viitattu 17.5.2021. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/326743/Esseita_varhaiskasvatuksen_johtajuudesta.pdf?sequence=1

Harakka, S. 2020. Pedagogisen itsearviointin kehittäminen päiväkodissa. AMK opinnäyte-työ. Sosiaalialan koulutusohjelma. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.5.2021.

Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337315/OPINNAYTE-TYO%20Sari%20Harakka.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

HAUS. 2020. CAF2020. Suomennoksen grafiikat.

HAUS kehittämiskeskus oy. 2020. CAF-mallilla yhdessä kohti erinomaisuutta. eOppiva. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://www.eoppiva.fi/koulutukset/caf-mallilla-yhdessa-kohti-erinomaisuutta/>

Heinolan kaupungin hyvinvointi toimiala. 2020. Sisäiset tiedostot.

Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalvelut. 2019. Heinolan varhaiskasvatussuunnitelma. Viitattu 11.5.2021. Saatavissa https://www.heinola.fi/wp-content/uploads/2021/02/Heinola-VASU-2019_saavutettava.pdf

Heinolan kaupunki. 2021. Heinolan operatiivinen organisaatiokaavio. Viitattu 11.5.2021. Saatavissa <https://www.heinola.fi/wp-content/uploads/2021/03/Heinolan-kaupunki-organi-saatio.pdf>

Hill, C.E., Spiegel, S.B., Hoffman, MA., Kivlighan, D.M., Gelso, C.J. 2017. Therapist expertise in psychotherapy revisited. The Counselling Psychologist. Vol 45(1). 30-31. Viitattu 19.7.2021. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdf/10.1177/0011000016641192>

Holma, T. 2009. ITE – itsearviointimenetelmä työyhteisön kehittämisen ja uudistumisen tukena. Viitattu 11.4.2021. Saatavissa http://www.sosiaalikallega.fi/hankkeet/kaste/lappi/pe-rusterveydenhuollon_kehittaminen/tyonjakohanke/tyonjakohankkeen-loppuseminaarimateriaalit/ITE%20itesarviointimenetelma%20-%20Holma.pdf

Hujala, E. & Turja, L. (toim.). 2016. Varhaiskasvatuksen käsikirja. 3. päivitetty painos. Juva: Bookwell.

Hujala, E., Fonsèn, E., Vlasov, J. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja pedagoginen kehittäminen. 2020. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 321–335.

Hulkari, K. 2006. Työssäoppimisen laadun käsite, itsearviointi ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan ammatillisessa peruskoulutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hämeenlinna. Kasvatustieteiden laitos, ammattikasvatuksen ja koulutuksen tutkimuskeskus. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67622/951-44-6684-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huusko, M. 2009. Itsearviointi suomalaisissa yliopistoissa: arvoja, kehittämistä ja imagon rakentamista. Akateeminen väitöskirja. Suomen kasvatustieteellinen seura: kasvatusalan tutkimuksia 46. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71481/978-952-5401-95-0_jyx.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hämeen ammattikorkeakoulu. 2017. Osaamisperusteisen opetuksen ja ohjauksen kehittäminen opetushenkilöstön yhteistyönä. Viitattu 8.3.2021. Saatavissa <https://unlimited.hamk.fi/amatillinen-osaaminen-ja-opetus/osaamisperusteisen-opetuksen/#.YEEzXY4zY2w>

Kaarre, K. 2020. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi Kirkkonummella. YAMK opinnäytetyö. Sosionomi YAMK. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.5.2021. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353043/Kaarre.Kaisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Karvi. 2021a. Arvioinnin ja laadunhallinnan tuen käsitteet. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://karvi.fi/karvi/tukea-laadunhallintaan/arvioinnin-ja-laadunhallinnan-tuen-kasitteet/>

Karvi. 2021b. Digitaalisen laadunarviointijärjestelmän kehittäminen ja pilotointi. Viitattu 23.2.2021. Saatavissa <https://karvi.fi/varhaiskasvatus/ajankohtaista-varhaiskasvatuksesta/>

Karvinen, J. 2020. Lapsen trauman kohtaaminen työelämässä: opettajan myötätuntouupumus sekä myötätuntotytyväisyys. Erityispedagogiikan pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Kasvatustieteiden ja psykologian osasto. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22942/urn_nbn_fi_uef_20200852.pdf?sequence=-1

Karvonen, J. 2010. Laadunhallinto opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa. Kuntaliitto. Viitattu 12.4.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/17082309-Laadunhallinta-opetustoitmessaja-varhaiskasvatuksessa.html>

Kiviniemi, J. 2015. Yhteiskehittely edellyttää vuorovaikutusta. Portaittaisen hoitomallin kehittäminen ensikodissa. Opinnäytetyö (AMK). Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.3.2021. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88865/Yhteiskehittely%20edellyttaa%20vuorovaikutusta.pdf?sequence=1>

Korhonen, T. 2020. Laadunhallinnan kirjaukset kuntien varhaiskasvatussuunnitelmissa. Avoimen yliopiston Proseminarityö. Jyväskylän yliopisto, varhaiskasvatustieteet. Jyväskylä. Viitattu 5.5.2021. Saatavissa

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69166/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202005253419.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Korpela, T. 2010. Laatu henkilöstön käsityksinä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

Korpela, T. 2017. Palvelun merkityksellistäminen sensemaking-näkökulman valossa. Tutkimus sairaalan hoitoprosessista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102313/978-952-03-0577-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuntaliitto. 2016. Arviointi ja laatutyö. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/arviointi-ja-laadunhallinta>

Kuntaliitto. 2021. Kuntastrategia. Viitattu 17.11.2021. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen/kuntastrategia>

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laatukeskus. EFQM analysointi- ja kehittämismalli. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://www.laatukeskus.fi/palvelut/kehita-organisaatiotasi/efqm.html>

Laatukeskus. Suomen laatupalkinto. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://www.laatukeskus.fi/palvelut/kilpailut-tunnustukset/suomen-laatupalkinto.html>

Laki lasten päivähoidosta 36/1973. Viitattu 17.3.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730036>

Lotta, A-M., Mustonen, M., Tiilikainen S. 2014. Sanoista käytännön työksi. Muutoslaboratorio sosiaalialan työn yhteiskehittelyn menetelmänä. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.4.201. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72254/Sanoista%20kaytannon%20tyoksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maijala, R. 2019. Lean terveydenhuollossa – Näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisu. Viitattu 11.4.2021. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/148443/AnnalesC477Maijala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miinalainen, S. 2016. Laadunhallintasuunnitelman kehittäminen Liperin kunnan varhaiskasvatuksessa. YAMK-opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Joensuu. Viitattu 5.5.2021. Saatavissa

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106315/Miinalainen_Sari.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mikkola, A., Repo, L., Vlasov, J., Paananen, M., Mattila, V. 2017. Varhaiskasvatuksen arvioinnin nykytila. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 22:2017. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa <https://karvi.fi/app/uploads/2018/01/Varhaiskasvatuksen-arvioinnin-esittely.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Viitattu 8.3.2021. Saatavissa https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Opetushallitus. Työvälineitä laadun hallintaan. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tyovalineita-laadunhallintaan#cf1e50fe>

Paalumäki, A., Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Palola, E. 2004. Euroopan unioni, kansainvälistyminen ja varhaiskasvatuksen laatu. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6. Ruokolainen, R., Alila, K. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu, 41–52. Viitattu 14.4.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72926/Julka_04_06.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Parrila, S. 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista varhaiskasvatusjärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Väitöskirja. Oulun yliopisto kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 12.4.2021. Saatavissa <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514268741.pdf>

Parrila, S. 2004. Laatu päivähoitoa koskevassa varhaiskasvatustutkimuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6. Ruokolainen, R., Alila, K. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu, 69–80. Viitattu 14.4.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72926/Julka_04_06.pdf?sequence

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineistonanalysointiin. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 2020.

Pöyhönen, J. 2018. SWOT-analyysin soveltaminen yrityksen kyberturvallisuuden tilannekuvan muodostamisessa. Informaatioteknologian tiedekunnan julkaisuja 58/2018. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/70082>

Rahikainen, P. 2001. Pedagoginen johtajuus päiväkodissa. Kasvatustieteen syventävien opintojen tutkielma. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/8802/pirahi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Repo, L., Paananen, M., Eskelinen, M., Mattila, V., Lerkkanen, M-K., Gammelgård, L., Ulvinen, J., Marjanen, J., Kivistö, A., Hjelt, H. 2019. Varhaiskasvatuksen laatu arjessa. Varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 15:2019. Viitattu 13.4.2021. Saatavissa https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/KARVI_1519.pdf

Rissanen, N. 2020. Inklusiivinen varhaiskasvatus -henkilöstön asenteet ja itsearviointilomakkeen käyttökokemukset. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Viitattu 17.5.2021. Saatavissa [file:///home/chronos/u-56ce54ac580b16cfda83cbd4acf083c553ecdb47/MyFiles/Downloads/URN_NBN_fi_jyu-202005193344%20\(1\).pdf](file:///home/chronos/u-56ce54ac580b16cfda83cbd4acf083c553ecdb47/MyFiles/Downloads/URN_NBN_fi_jyu-202005193344%20(1).pdf)

Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Viitattu 14.7.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Räisänen, A. 2005. Kehittävään arviointiin. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6. Lyytinen, H. Räisänen, A. (toim.) Kehittämissuuntaa arvioinnista, 109-128. Viitattu 13.7.2021. Saatavissa https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KAN_6.pdf

Saine, H. 2015. Kertomuksia varhaiskasvatuksen laadusta. YAMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Tampere. Viitattu 5.5.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99554/Saine_Hanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salminen, P. 2021. Työpaperit. Heinolan kaupunki.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Seppänen-Järvelä R. Vataja, K. 2009. Kehittävän arvioinnin taidot, kyvykkyydet ja osaaminen. Empiirinen analyysi sosiaalitoimen työyhteisöistä. Arvioinnin teemanumero. Viitattu 13.7.2021. Saatavissa [file:///C:/Users/salpai/Downloads/99459-Artikkelin%20teksti-173136-1-10-20201107%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/salpai/Downloads/99459-Artikkelin%20teksti-173136-1-10-20201107%20(2).pdf)

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Palnpoint Oy. Helsinki. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_oppaat/oppaat/01_projektinvetajan_opas.pdf

Soukainen, U. 2015. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Viitattu 13.4.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/4823803-Laadunhallinta-varhaiskasvatuksessa.html>

Tuomi, J. 2018. Itsearviointi osana työntekijän osaamisen kehittämistä. YAMK-opinnäyte-työ. Satakunnan ammattikorkeakoulu, johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152079/Tuomi_Jarna.pdf?sequence=1

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turku Sivistystoimiala. 2015. Varhaiskasvatuksen laatukäsikirja. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/laatukasikirja_20.3.2015.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vaismaa, M. 2020. Uusi EFQM-malli sekä Laatukeskuksen palvelut. CAFfila 6:2020. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa [file:///C:/Users/salpai/Downloads/CAFfila+6+-+2020+\(syyskuu\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/salpai/Downloads/CAFfila+6+-+2020+(syyskuu)%20(1).pdf)

Valtonen, A., Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Vaasan yliopiston filosofinen tiedekunta. Viitattu 13.7.2021. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Venninen, T. 2009. Reflektiivinen lähestymistapa päiväkotien kehittämistyössä. Teoksessa Ojala, M., Venninen, T., Mäkitalo, A-R., Vilpas, B. (toim.) Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimusta päiväkodin arjessa. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris-instituutin julkaisusarja nro 22, 2009. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa http://www.socca.fi/files/94/Loytoretkella_omaan_tyohon_kehittamista_paivakodin_arjessa.pdf

Vlasov, J. 2018. Laadunarviointi johtamisen ja kehittämisen välineenä. Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi 17.5.2018. Viitattu 12.4.2021. Saatavissa <https://johtajuusfoorumi.fi/wp-content/uploads/sites/5/2018/05/Janniina-Vlasov-Laadunarviointi-johtamisen-ja-kehitt%C3%A4misen-v%C3%A4lineen%C3%A4.pdf>

Vlasov, J., Repo, L. 2018. 10 kysymystä Karville. Varhaiskasvatuksen Kansallisen laadunarvioinnin kehittämisestä. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa <https://karvi.fi/app/uploads/2018/01/Varhaiskasvatuksen-arvioinnin-esittely.pdf>

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parvila, S., Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 24:2018. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_2418.pdf

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parvila, S., Sulonen, H. 2019. Varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Tiivistelmät 13:2019. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/KARVI_T1319.pdf

Vlasov, J. 2019. Varhaiskasvatuksen arviointi ja kehittäminen – sanoista tekoihin. VOL. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://www.vol.fi/uutiset/varhaiskasvatuksen-arviointi-ja-kehittaminen-sanoista-tekoihin/>

Vuorinen, R. 2015. Laadun itsearviointi päiväkodeissa. Opinnäytetyö. Sosionomi (AMK). Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori. Viitattu 5.5.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93301/vuorinen_riitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Yan, Z., Brown, G. 2016. A cycligal self-assessment process: towards a model of how students engage in self-assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. Vol. 42(8), 1247–1260. Viitattu 18.5.2021.

Liite 1. Ohjeistus CAF2020-mallin käyttöön

CAF2020-mallin mukainen itsearviointiprosessi toimintakausittain

1. laativastaava lähettää Webropol-kyselyn koko yksikön henkilöstölle (valmis pohja) **toimintakauden alussa**
-> CAF2020-malli (koko asiakirja) on yksikössä nähtävissä (yksikön Teams, ilmoitustaulu tms.), jotta kaikki tietävät mitkä asiat kuuluvat minkäkin arviointialueen alle
2. laativastaava tulostaa yhteenvedon Webropol-kyselyn tuloksista itsearviointityöryhmän kokoukseen ja **valitsee tulosten perusteella 1–2 arviointialuetta**, joihin paneudutaan
-> johtajuus ei voi olla ainoa arvioitava alue
3. itsearviointityöryhmän kokous 2 h, jossa
 - * **laativastaava esittelee kyselyn tulokset sekä valitut arviointialueet**
-> kokoukseen mukaan otetaan arviointialueisiin liittyvien kyselyiden tulokset (maakunnallinen kysely, henkilöstökyselyt, muut mahdolliset kyselyt)
 - * tästä/näistä arviointialueista **valitaan 1–3 kehitettävää asiaa, keskustelun pääkohdat kirjataan itsearviointiraportille**
 - * itsearviointityöryhmä työstää aihealuetta kokouksessaan / onnistumiset, haasteet, mitä muutetaan, miten muutetaan, seuranta = **täytetään kehittämissuunnitelma** (pohja löytyy CAF2020-mallin viimeiseltä sivulta)
 - * valitut kehitettävät asiat jalkautetaan yksikköön/tiimeihin yksikön määrittämällä tavalla (viikkopalaveri, kuukausipalaveri, tiimipalaveri tms.)
 - * kehittämistyötä seurataan ja arvioidaan yksikön pedagogisissa palaverissa
4. **välitarkistus** noin puolen vuoden kuluttua (**tammi-helmikuu**) / laativastaava kutsuu
-> yksikön itsearviointityöryhmän kokous; missä mennään suhteessa asetettuihin tavoitteisiin

Liite 2. Webropol-kyselyn pohja

CAF2020-itsearviointimalli / kysely

1. Valitse yksi kehittämisteema seuraavaksi vuodeksi

Johtajuus: organisaation suunta / toimintaa ohjaa yhteisesti määritellyt arvot, toiminta-ajatus ja tavoitteet

- Johtajuus: suorituskyky ja kehittäminen / johto on luonut työn toteuttamiselle selkeät rakenteet ja kehittää niitä
- Johtajuus: innostaminen, tukeminen ja motivointi / johto kannustaa, ottaa vastaan palautetta ja osoittaa muutoshalukkuutta
- Johtajuus: sidosryhmäyhteistyö / arviointi- ja kehittämistyöhön osallistuvat myös päättäjät
- Strategia ja toiminnan suunnittelu: tunnistamme yhteistyötahot, joilla on merkitystä tavoitteiden saavuttamisen kannalta / yhteistyötahojen tiedot ovat ajan tasalla
- Strategia ja toiminnan suunnittelu: tapahtuu tiedon pohjalta / toiminnalliset tavoitteet on johdettu yksikön toiminta-ajatuksesta ja tavoitteista, lasten ja yhteistyötahojen osallisuus tavoitteiden laadinnassa
- Strategia ja toiminnan suunnittelu: jalkauttaminen ja viestiminen / esiopsit, vasut, toimintasuunnitelmat on tehty ja niistä viestitään
- Strategian ja toiminnan suunnittelu: toimintatapojen ketteryys ja muuntautumiskykyisyys / havainnoimme muutostarpeita, uudistamme toimintaa, hyödynnämme digitalisaatiota
- Henkilöstö: resurssien johtaminen ja kehittäminen / lain edellyttämä henkilöstörakenne, työhyvinvointi
- Henkilöstö: osaamisen johtaminen ja kehittäminen / osaamisen tunnistaminen, koulutusmahdollisuudet, osaamisen siirtyminen arkeen
- Henkilöstö: osallistaminen, ja työhyvinvoinnin tukeminen / avoin vuorovaikutus, läsnä oleva johtajuus, henkilöstökyselyt
- Kumppanuudet ja resurssit: kumppanuuksien kehittäminen ja johtaminen / tunnistamme tärkeimmät yhteistyökumppanit ja arvioimme säännöllisesti yhteistyötä
- Kumppanuudet ja resurssit: yhteistyön tekeminen kuntalaisten kanssa / avoin ja monipuolinen viestintä, mahdollistamme lasten ja perheiden osallisuuden
- Kumppanuudet ja resurssit: talousjohtaminen / resurssien kustannustehokas käyttö, henkilöstöä kuullaan budjetin laadinnassa ja käytössä
- Kumppanuudet ja resurssit: tiedolla johtaminen / oikea tieto oikeaan aikaan avoimesti saatavilla

Kumppanuudet ja resurssit: Kiinteistöjohtaminen / turvalliset ja terveelliset työolosuhteet

- Prosessit: suunnittelu ja johtaminen / miten prosessit tukevat tavoitteiden saavuttamista, miten prosessit nivoutuvat yhteen
- Prosessit: palveluiden kehittäminen asiakkaille / lasten ja perheiden osallisuus palveluiden ja toiminnan kehittämisessä
- Prosessit: koordinaointi organisaation sisällä ja keskeisten toimijoiden kanssa / nivelvaiheyhteistyö, moniammatillinen yhteistyö

2. Minkä kyselyn tekemistä ja/tai suoritusten mittausta tulosten arvioinnin kannalta **pidät tärkeimpänä**

- Asiakas- ja kansalaistulokset: asiakastyytyvyyden mittaaminen (lapset, huoltajat) / asiakaskyselyt
- Asiakas- ja kansalaistulokset: suorituskyvyn mittaaminen (hallinnolliset indikaattorit) / palveluiden laadun ja tuottamisen mittaaminen
- Henkilöstötulokset: henkilöstökyselyt / käsitykset omasta yksiköstä, johtamisesta, työskentelyolosuhteista, osaamisesta
- Henkilöstötulokset: henkilöstön suorituskykykymittarit (hallinnolliset indikaattorit) / työtyytyväisyys, osallisuus, osaaminen
- Yhteiskuntavastuutulokset: Organisaation ulkopuolisille tehdyt kyselyt liittyen käsityksiin varhaiskasvatuspalveluista / yleinen käsitys yksiköstä ja sen vaikutuksista
- Yhteiskuntavastuutulokset: Yhteiskuntavastuuta koskevat suorituskykymittaukset / yksikön toiminnan eettisyys ja vaikuttavuus yhteiskunnallisiin kysymyksiin
- Keskeiset suorituskykytulokset: Organisaation ulkopuolisille tehdyt kyselyt liittyen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen / yksikön kyky täyttää ulkopuolisten odotukset ja tavoitteet
- Keskeiset suorituskykytulokset: Tehokkuus / resurssi- ja kustannustehokkuus, teknologioiden hyödyntäminen

3. Tähän voit vapaasti kommentoida mitä toivot yksikkösi arviointityöltä

Liite 3. Tiivistelmä CAF2020-mallista

Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla Heinolan kaupungin varhaiskasvatuspalvelut 2021 / TIIVISTELMÄ

CAF (The Common Assessment Framework) on ensimmäinen eurooppalainen laadunvalvonnan väline, joka on räätälöity ja kehitetty julkishallinnon tarpeisiin. Malli on työkalu, tai viitekehys, organisaation toiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin ja sen perusteella tehtävään kehittämistyöhön. Kyseessä on itsearviointimalli, jonka käytön tavoitteena on parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. CAF-mallissa tarkastellaan sekä toimintatapoja että tuloksia ja niiden välisiä syy-yhteyksiä.

CAF2020-malli koostuu kahdesta toisiinsa kytköksissä olevasta ympyrästä – toimintatavoista ja tuloksista – sekä näiden sisällä olevista arviointialueista. Toimintatapojen arviointialueita on viisi: johtajuus, strategia ja toimintasuunnitelma, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Johtajuus on tämän ympyrän keskiössä, koska sen kautta vaikutetaan muihin alueisiin. Toimintatavat määrittävät mitä organisaatio tekee ja kuinka se lähestyy tehtäviään saavuttaakseen halutut tulokset. Tulosten arviointialueita on neljä: keskeiset suorituskytutulokset, henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset sekä yhteiskuntavastuutulokset.

CAF-mallissa käytettävä jatkuvan parantamisen logiikka on keksitty jo lähes sata vuotta sitten ja on edelleen pätevä menetelmä toiminnan kehittämisessä. Menetelmä tunnetaan useilla eri nimillä ja muunnelmilla, joista Demingin ympyrä ja PDCA-ympyrä ovat ehkä tunnetuimpia. Nimestä riippumatta periaate on kuitenkin aina sama: ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään (do), arvioidaan tekemisiä (check) ja saatujen kokemusten perusteella jatketaan toimintaa (act). Jossain vaiheessa toimintaa on jälleen tarve muuttaa ja uusi kierros lähtee käyntiin suunnittelun kautta.

Arviointialueiden taustalla on kahdeksan erinomaisuuden tunnusmerkkiä, jotka ovat siis sisäänrakennettu CAF-mallin rakenteeseen. Jatkuvan parantamisen logiikalla organisaation toiminta kehittyy ajan myötä kohti erinomaisuutta. Tunnuksmerkit ovat: tuloksellisuus, asiakas- ja kansalaislähtöisyys, suuntaa näyttävä ja merkityksellisyttä ylläpitävä johtajuus, prosessin johtaminen ja tiedon hyödyntäminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, jatkuva oppiminen, kehittäminen ja innovointi, kumppanuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen sekä yhteiskuntavastuu.

Itsearviointi toimii organisaatiossa kipinäkehitysprosessin käynnistämiseksi. CAF-malli auttaa parantamaan palvelujen laatua sekä siten myös kansalaisten tyytyväisyyttä. Toimintatapojen ja tulosten arvioinnista saatujen löydösten integroiminen johtamiskäytäntöihin muodostaa jatkuvan oppimisen ja innovoinnin, mikä vie kohti erinomaisuutta. CAF-arviointi auttaa työyhteisöä esimerkiksi perehtymisessä, toteuttamisessa, läpi viemisessä, selvittämisessä, näkemisessä, yhteisen kielen löytämisessä, keskustelemisessä, vertaisoppimisessa, ulkoista arvioinnin hyödyntämisessä, osallistamisessa ja pohjaamaan kehittämisen näyttöihin.

CAF-MALLIN KÄYTTÖ

Vaihe 1: Itsearviointi

Tässä vaiheessa organisaation henkilöstö sekä johto tekevät yhteisen itsearvioinnin arviointialueiden avulla tunnistaakseen organisaation vahvuudet ja kehittämisalueet. Itsearviointiryhmässä (5–10 henkilöä) tulisi olla edustettuna kaikki organisaation osa-alueet ja henkilöstöryhmät.

Vaihe 2: Kehittämissuunnitelma

Edellisessä vaiheessa syntyneisiin ideoihin pohjautuen laaditaan kehittämissuunnitelma, jossa tarkennetaan, miten kehitysideoita toteutetaan. Yksittäiset ideat priorisoidaan, vastuutetaan, laaditaan aikataulu ja varataan tarpeelliset resurssit.

Arviointialue 1: Johtajuus

Arviointikohdat

- | | |
|--|---|
| <p>1.1 Organisaation suunta: missio, visio ja arvot</p> | <p>1.2 Organisaation, sen suorituskyvyn ja jatkuvan kehittämisen johtaminen</p> |
| <p>1.3 Johdon toiminta henkilöstön innostamisessa, tukemisessa ja motivoinnissa</p> | <p>1.4 Toimivien suhteiden ylläpito poliittisiin päättäjiin ja muihin sidosryhmiin</p> |

Esimerkiksi

- Varhaiskasvatuksessa on määritelty toiminta-ajatus, tavoitteet ja arvopohja, josta kaikki ovat tietoisia.
- Johto on muuntanut toiminta-ajatuksen toimintasuunnitelmaksi
- Johto luo asianmukaiset edellytykset hoidon, kasvatuksen ja opetuksen toteuttamiselle.
- Johto tunnistaa ja priorisoi tarpeelliset muutokset yksikön toimintamallissa.
- Johto nimeää vastuuhenkilöt ja selkeät vastuualueet.

Arviointialue 2: Strategia ja toiminnan suunnittelu

Arviointikohdat

- | | |
|---|---|
| <p>2.1 Sidosryhmien sekä ulkoisen ympäristön ymmärtäminen ja päätöksentekoa tukevan tiedon tunnistaminen</p> | <p>2.2 Tietojen keruuseen perustuvien strategioiden ja suunnitelmien kehittäminen</p> |
| <p>2.3 Strategioiden ja suunnitelmien tarkastelu, toimeenpano ja niistä viestiminen</p> | <p>2.4 Muutoksen ja innovaatioiden johtaminen organisaation ketteryyden ja kriisinkestävyyden takaamiseksi</p> |

Esimerkiksi:

- Tunnistamme oleelliset yhteistyötahomme
- Olemme ajan tasalla yhteistyötahojemme tiedoista, toimintatavoista ja tarpeista.
- Johdamme pitkän aikavälin (strategian 5-vuotiskausi) ja lyhyen aikavälin (toimintakausi) toiminnalliset tavoitteet yksikön toiminta-ajatuksen ja tavoitteisiin
- Varmistamme lasten mahdollisuuden osallistua ja saada vaikuttaa.
- Olemme laatineet ja päivittäneet toimintasuunnitelmat; esiopetuksen vuosisuunnitelma, lapsikohtaiset vasut, ryhmävasut ja yksiköiden toimintasuunnitelmat sekä koulutus-suunnitelmat
- Viestimme tavoitteista, suunnitelmista ja tehtävistä koko henkilökunnalle.
- Havainnoimme tietoisesti sisäisiä ja ulkoisia tarpeita muutokset

Arviointialue 3: Henkilöstö

Arviointikohdat

- 3.1 Henkilöstöressurssien johtaminen ja kehittäminen organisaation strategian tukemiseksi
- 3.2 Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen
- 3.3 Henkilöstön osallistaminen ja voimaannuttaminen sekä hyvinvoinnin tukeminen

Esimerkiksi:

- Varhaiskasvatuksen henkilöstön täydennyskoulutus ja muu ammatillisen osaamisen kehittäminen ovat suunnitelmallisia ja perustuvat osaamisen todennettuihin kehittämistarpeisiin. Täydennyskoulutukseen kannustetaan ja siihen luodaan mahdollisuuksia.
- Työaikarakenteita sekä työaikojen suunnittelua ja järjestelyjä linjataan ja ohjataan niin, että henkilöstö voi toteuttaa suunnitelmallista varhaiskasvatusta hyödyntämällä ammatillista koulutustaan ja osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla.
- Varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla on lapsiryhmän toiminnan suunnittelu, toiminnan tavoitteiden toteutuminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Koko henkilöstö yhdessä suunnittelee, toteuttaa, arvioi ja kehittää pedagogista toimintaa.
- Henkilöstö rakentaa luottamukseen, arvostukseen ja kunnioitukseen perustuvaa ammatillista vuorovaikutusta osana varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria.

Arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit

Arviointikohdat

- 4.1 Kumppanuuksien kehittäminen ja johtaminen keskeisten organisaatioiden kanssa
- 4.2 Yhteistyön tekeminen kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen kanssa
- 4.3 Talusjohtaminen
- 4.4 Tiedolla johtaminen
- 4.5 Teknologian johtaminen
- 4.6 Kiinteistöjohtaminen

Esimerkiksi:

- Kuulemme henkilöstöä budjetin käytöstä ja painopisteistä.
- teemme päätökset pohjautuen tietoon
- kehitämme sähköisiä järjestelmiä
- laitteita on riittävästi ja ne ovat kaikkien käytettävissä
- turvallisuussuunnitelma on ajantasalla
- kiinteistöön liittyvät korjaustarpeet ilmoitetaan sovitulla tavalla

Arviointialue 5: Prosessit

Arviointikohdat

5.1 Prosessien suunnittelu ja johtaminen kansalaisten ja asiakkaiden saaman arvon kasvattamiseksi

5.2 Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja toimittaminen asiakkaille, kansalaisille, sidosryhmille ja yhteiskunnalle

5.3 Prosessien koordinointi organisaation sisällä ja keskeisten toimijoiden kanssa

Esimerkiksi:

- * Tunnistamme, kuvaamme ja dokumentoimme prosesseja säännöllisesti:
- Otamme henkilöstön ja varhaiskasvatyüksikön yhteistyötahot mukaan suunnittelemaan
- Sovitamme yhteen eri prosesseja
- Edistämme saavutettavuutta
- Luomme järjestelmät palautteen käsittelyyn
- Teemme nivelvaiheyhteistyötä; varhaiskasvatus-esiopetus-perusopetus, yksiköiden välillä
- Ruokailutilanteet, lepo hetket, siirtymät, pukemistilanteet ja muut perustoiminnot toteutetaan pedagogisesti tavoitteellisena.
- Lapsen yksilöllinen tuen tarve tunnistetaan.
- Henkilöstö rakentaa päivittäiset siirtymätilanteet joustaviksi ja johdonmukaisiksi siten, että päivän kokonaisuus muodostuu lapsen hyvinvointia ja oppimista tukevaksi.

Arviointialue 6: Asiakas- ja kansalaistulokset

Arviointikohdat

6.1 Kansalais- ja asiakastyytyväisyysmittausten tulokset

6.2 Sisäiset suorituskykytulokset

Esimerkiksi

- asiakastyytyväisyysmittausten säännöllisyys
- seudullinen kysely
- vasu- ja esiops -keskusteluista saadun tiedon ja palautteen hyödyntäminen
- varhaiskasvatuspaikan saaminen – aika
- varhaiskasvatuspaikan saaminen halutusta paikasta %
- siirtotoiveiden määrä ja syyt

Arviointialue 7: Henkilöstötulokset

Arviointikohdat

7.1 Henkilöstökyselyjen tulokset

7.2 Sisäiset suorituskykytulokset

Esimerkiksi:

- * henkilöstökyselyjen sekä fiiliskyselyjen tulokset
- * työtyytyväisyyteen liittyvät mittarit; esimerkiksi sairaus- ja muiden poissaolojen määrä
- * motivaatiota ja osallisuutta koskevat mittarit; esimerkiksi erilaisten henkilöstökyselyjen vastausprosentti, henkilöstöltä tulleiden kehittämisideoiden määrä, osallistuminen organisaation sisäiseen keskusteluun, vapaaehtoisen osallistumisen määrä tyhy-toimintaa

Arviointialue 8: Yhteiskuntavastuutulokset

Arviointikohdat

8.1 Organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset

8.2 Sisäiset suorituskykytulokset

Esimerkiksi:

- yleinen käsitys varhaiskasvatusyksikön elinvoimaisuuden merkityksestä alueelle
- yleinen käsitys varhaiskasvatusyksikön avoimuudesta ja toiminnan eettisyydestä
- varhaiskasvatusyksikön saaman mediajulkisuuden yleissävy
- varhaiskasvatusyksikön toimet kestävän kehityksen edistämiseksi
- varhaiskasvatusyksikön suhde viranomaisiin ja kunnan päättäviin elimiin

Arviointialue 9: Keskeiset suorituskykytulokset

Arviointikohdat

9.1 Ulkoiset tulokset: tuotokset ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

9.2 Sisäiset tulokset: tehokkuus

Esimerkiksi:

- Kuinka hyvin toimintasuunnitelmaan kirjatut tavoitteet on saavutettu?
- Miten vasussa ja esiopsissa asetetut tavoitteet on saavutettu?
- Miten kolmiportaisen tuen mallin toteuttaminen on onnistunut?
- Onko varhaiskasvatusyksikkö onnistunut hyödyntämään resurssinsa tehokkaasti?
- Miten sidosryhmiä on onnistuttu osallistamaan?
- Onko kehitystyötä tapahtunut, miten havaittuihin kehitystarpeisiin on suhtauduttu?
- Onko varhaiskasvatusyksikkö hyödyntänyt teknologian tuomia mahdollisuuksia

ITSEARVIOINTIRAPORTTI

yksikkö:

pvm:

läsnä:

Keskustelun ydinteema/ydinteemat:

KEHITTÄMISSUUNNITELMA

yksikkö:

pvm:

läsnä:

Valitut kehittämiskohteet (1–3) sekä toimintasuunnitelma niiden toteuttamiseksi

kehittämiskohde	mitä tehdään	vastuhenkilö	aikataulu

