



HEIKKILÄ SARA-TUULI

JOHTAJUUSAJATTELU YKSITYISESSÄ JA JULKISESSA
ORGANISAATIOSSA – TARKASTELUSSA YKSITYINEN JA KUNNALLINEN
PÄIVÄKOTI

Kasvatustieteen kandidaatintyö

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Varhaiskasvatuksen koulutus

2017



Kasvatustieteiden tiedekunta
Faculty of Education

Tiivistelmä opinnäytetyöstä
Thesis abstract

Varhaiskasvatuksen koulutus		Tekijä/Author Heikkilä Sara-Tuuli	
Työn nimi/Title of thesis Johtajuusajattelu yksityisessä ja julkisessa organisaatiossa – tarkastelussa yksityinen ja <u>kunnallinen päiväkot</u>			
Pääaine/Major subject Varhaiskasvatus	Työn laji/Type of thesis KK	Aika/Year Huhtikuu 2017	Sivumäärä/No. of pages 21
Tiivistelmä/Abstract <p>Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan yksityisen ja kunnallisen päiväkodin johtamista. Lisäksi työssä perehdytään yksityisen ja julkisen sektorin johtamiseen sekä päiväkotiin johtamisen kontekstina. Yksityisen päiväkodit ovat kasvattaneet osuuttaan varhaiskasvatuspalvelujen järjestäjänä 2000-luvulla, joten aihe on ajankohtainen. Tutkimusta yksityisen ja kunnallisen päiväkodin johtamisesta tai niiden vertaamisesta toisiinsa ei ole juurikaan tehty, joten myös siksi tutkimusaihe on tärkeä.</p> <p>Menetelmänä tässä työssä on käytetty kirjallisuuskatsausta. Ongelmana on ollut aiempien, tästä samasta aiheesta tehtyjen, tutkimuksien puute. Tutkimuksia johtamisesta on tehty paljon ja myös päiväkodin johtamisesta jonkun verran, joten lähteinä on käytetty tutkimuksia ja julkaisuja johtamisesta sekä yksityisellä että julkisella sektorilla sekä päiväkotikontekstissa.</p> <p>Työn keskeisimmät tulokset osoittavat, että eroja yksityisen ja julkisen puolen johtamisessa on niin teoreettisella kuin johtajien kokemallakin tasolla. Johtajuusajattelu on kehittynyt 1970-luvulta tähän päivään ja yksityinen ja julkinen sektori ovat tulleet lähemmäs toisiaan johtamisajattelun näkökulmasta. Päiväkodin johtamisen erityispiirteet ovat kuitenkin lähellä toisiaan yksityisessä ja kunnallisessa päiväkodissa.</p>			
Asiasanat/Keywords johtaminen, julkinen sektori, päiväkot, yksityinen sektori			

Sisältö

1	JOHDANTO.....	1
2	YKSITYINEN JA JULKINEN ORGANISAATIO	4
3	JOHTAJUUSAJATTELUN KEHITTYMINEN	9
4	PÄIVÄKOTI JOHTAMISEN KONTEKSTINA.....	14
5	POHDINTA.....	19
	LÄHTEET	21

1 JOHDANTO

Suomessa varhaiskasvatuspalvelua tarjoavat erilaiset organisaatiot. Vanhemmalla, joka haluaa laittaa lapsensa päivähoidon, on mahdollisuus valita lapsensa hoitopaikka yksityisestä tai kunnallisesta päiväkodista tai perhepäivähoitajasta. Suomalaisista 1-6 -vuotiaista lapsista 68 % on varhaiskasvatuspalveluiden piirissä. Päivähoidossa olevista lapsista 76 % oli vuonna 2015 kuntien kustantamissa päiväkodeissa, 13 % yksityisen päiväkodin tai perheeseen palkatun hoitajan hoidossa ja loput 11 % kunnallisessa perhepäivähoidossa. Yksityisen päivähoiton osuus on ollut kasvussa, sillä vuonna 2010 yksityisen päivähoiton osuus oli vain 8 %. (Lasten päivähoito 2014, 2015,1.)

Kunnallisen päivähoiton osuus on siis edelleen selkeästi suurin, vaikka yksityinen puoli on viime vuosina yleistynyt. Keskustelu palveluiden yksityistämisestä ja hoivayrittäjyyden yleistämisestä (esim. Andersson & Kainlauri, 2001) on ollut ajankohtaista Suomessa jo useamman vuoden ajan. Varsinkin päivähoiton ja varhaiskasvatuksen laatu on herättänyt huolta julkisen ja yksityisen sektorin muutosten yhteydessä. Suomessa varhaiskasvatuksen laatua kuitenkin tarkkaillaan ja valvotaan tarkasti ja samat asiakirjat, lait ja säädökset ohjaavat sekä yksityisen että kunnallisen sektorin tarjoamia päivähoitopalveluja (Mahkonen, 2012, 290-299). On luonnollista, että muutokset varhaiskasvatuksen tulevaisuudesta herättävät keskustelua, sillä alle kouluikäisten lasten hoito on iso kysymys niin kuntatalouden, politiikan, perheen sekä lapsen näkökulmasta (Tuulenmäki, 2010, 81).

Syitä siihen, miksi joku haluaa lähteä päiväkotiyrittäjäksi, voi olla useita. Syitä voivat olla työttömyyden pelko tai halu tuottaa palveluita omalla tavallaan, erota julkisen sektorin tavasta tuottaa palvelua. Asiakaslähtöisen palvelun tarjoaminen, itsensä kehittäminen ja uuden kokeileminen voivat myös olla syitä oman päiväkotiyrittäjyyden perustamiselle. (Auvinen & Pesola, 2006, 8.) Myös Anderssonin ja Kainlaurin (2001) tutkimuksessa painotettiin samoja asioita. 1990-luvulla Suomessa tapahtui muutamia rakenteellisia muutoksia, jotka kannustivat yksityisen päiväkodin perustamiseen. Näitä olivat vuonna 1993 voimaan tullut päivähoitolain muutos, joka oikeutti jokaisen alle 3-vuotiaan päivähoitopaikkaan, vuonna 1997 säädettiin yksityisen lastenhoidon tuki ja vuosina 1995-1997 oli kokeilussa päiväkotipalvelujen ostaminen kuntien tarjoamalla setelirahoituksella. (Rissanen & Sinkkonen, 2004, 38-39.)

Rissanen ja Sinkkosen (2004) tutkimuksessa päiväkotiyrittäjäksi ryhtymisen syyt on luokiteltu yrittäjyyteen työntäväksi (push) sekä vetäväksi (pull) tekijöiksi. Esimerkki tällaisesta työntävästä tekijästä voi olla edellisen työpaikan byrokraattisuus tai sääntöjen liiallinen määrä ja jäykkyys. Vetävä tekijä puolestaan voi esimerkiksi olla mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Rissanen ja Sinkkosen (2004, 29-32) mukaan päiväkotiyrittäjäksi ryhtymisen taustalla on aina henkilön kokemus siitä, että yrittäjyys on parempi vaihtoehto kuin entinen työ tai muut vaihtoehtoiset työpaikat. Onkin syytä miettiä, mistä tällainen kokemus tulee. Ovatko sen lähtökohdat yksilössä itsessään vai siinä organisaatiossa, josta hän haluaa päästä pois, vai sekä että?

Hujalan (2008, 70) tutkimuksessa selvitettiin hoivayrittäjäksi ryhtyneiden työtaustoja. Tutkimukseen osallistuneista hoivayrittäjistä puolet olivat jättäneet vakituisen kunnallisen työpaikan yrittäjäksi ryhtyessään. Hujalan tutkimus keskittyy enemmän vanhushoitopuolelle, eli sitä ei voi täysin yleistää koskemaan myös varhaiskasvatusalan yrittäjiä. Yrittäjyyden työntö- ja vetotekijöiden lisäksi henkilön persoonalla on vahva vaikutus yrittäjäksi ryhtymiseen.

Rissanen ja Sinkkonen (2004) toteavat, että taloudelliset syyt eivät ole nousseet merkittäväksi hoivayrittäjyyteen kannustavaksi tekijäksi missään tutkimuksessa (Rissanen & Sinkkonen, 2004, 43). Tutkimustuloksiin voidaan suhtautua pienellä varauksella, sillä harvoin ihmiset kertovatkaan rahaa motiivikseen, varsinkaan hoitoalalla. Varhaiskasvatus alana tai päiväkotiyrittäjyydenä harvoin kuitenkaan on mikään kasvuyritys, joka toisi suurta taloudellista voittoa omistajalleen. Siispä lähtökohdat perustaa oma päiväkotiyrittäjyys ovat enemmän työn sisältöön liittyviä kuin taloudellisia. Rissanen ja Sinkkosen (2004) mukaan tutkimuksista on käynyt ilmi, että monet päiväkotiyrittäjäksi ryhtyneet ovat olleet tyytymättömiä kunnalliseen päivähoitoon ja siksi halunneet tarjota omasta näkökulmastaan laadullisesti parempaa tai monipuolisempaa varhaiskasvatusta.

Lähes aina päiväkotiyrittäjäksi ryhtyy henkilö, joka on työskennellyt jo pitkään varhaiskasvatuksen kentällä, usein kunnallisessa päiväkodissa. Alan vahvaa osaamista ja kokemusta pidetään tärkeänä ja esimerkiksi Sinkkosen tutkimuksen mukaan 75% päiväkotiyrittäjistä on korkeakoulututkinto, mikä poikkeaa muista suomalaisten naisyrittäjien perustamista yrityksistä, joissa noin 40% yrittäjistä on korkeakoulututkinto. (Rissanen & Sinkkonen, 2004, 44.)

Mielenkiintoni yksityisen ja kunnallisen päiväkodin johtamiseen tuli ensin yksityisen päiväkodin johtamisesta sekä johtajan työnkuvasta. Koska yksityinen ja kunnallinen päiväkotit ovat instituutioina erilaiset, halusin selvittää, mitkä asiat vaikuttavat johtamiseen ja tekevät johtamisesta erilaista kunnallisella ja yksityisellä puolella vai eroaako kahden erilaisen, samaa palvelua tarjoavan organisaation johtaminen toisistaan. Tutkimusmenetelmänä käytin kirjallisuuskatsausta, eli perehdyn aiheesta jo aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen sekä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Salmisen (2010, 5) mukaan yksi kirjallisuuskatsauksen tarkoituksista on tutkia jo valmiiksi julkaistua tutkimustietoa sekä tiivistää ja arvioida sitä.

Tutkimusta ja teoretietoja johtamisesta yleensä on paljon, kun taas päiväkodin johtamisesta sitä on vähemmän. Nivalan (1999) julkaisu Päiväkodin johtajuus oli ensimmäinen väitöskirja päiväkodin johtamisesta ja hänen luomiaan teoreettisia malleja käytetään edelleen päiväkodin johtamista tutkittaessa, siksi olen myös itse viitannut hänen teokseensa omassa työssäni. Tutkimuksia, joissa vertaillaan yksityisen ja kunnallisen päiväkodin johtamista, ei ole Suomessa tehty vielä yhtäkään, eikä yksityisen päiväkodin johtamisestakaan montaa, joten olen hyödyntönyt myös hoivayrittäjyydestä tehtyjä tutkimuksia, sillä niissä on käsitelty vanhustenhoitopalveluiden lisäksi usein myös yksityisen varhaiskasvatuksen järjestämistä.

2 YKSITYINEN JA JULKINEN ORGANISAATIO

Yksityisen ja julkisen organisaation toimintakulttuuri ja johtamistapa voivat erota toisistaan monella tavalla. Kuntien ja yksityisen sektorin yhteistyö on kuitenkin tärkeää molempien osapuolten kannalta ja 90 % Anderssonin ja Kainlaurin (2001) tutkimukseen osallistuneista sosiaalijohtajista ja yrittäjistä oli sietä mieltä, että yksityisen puolen palvelut täydentävät kunnan tarjontaa. Puolet vastaajista kokivat, että yksityiset palvelut korvaavat kunnan palvelujen puutteita. Yhteistyö kunnan kanssa on päiväkotiyrittäjien näkökulmasta tärkeää, sillä jos sosiaalialan yrittäjänä haluaa menestyä täytyy olla hyvät suhteet kuntaan ja muihin yrityksiin (Andersson & Kainlauri, 2001, 33).

Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudesta puhuttaessa voidaan jakaa kumppanuus kahteen osaan; taloudellisen riskin jakaminen sekä yhteistyön lisääminen. Vastakkainasettelun lisäksi on alettu näkemään myös julkisen johtamisen sekä liike-elämän välistä tasapainoa. Tätä uutta näkökulmaa edustaa uusi julkisjohtamisen suuntaus eli New Public Management. (Kaljunen, 2011, 54-72.) Julkisen ja yksityisen puolen yhtenäisyyksistä ja eroista ollaan montaa eri mieltä ja yhden näkökulman mukaan julkista ja yksityistä sektoria ei edes voida johtamisen näkökulmasta pitää toisistaan eroavina, sillä molemmille on yhteistä kolme tärkeää piirrettä; ihmisten voimavarojen johtaminen, poliittinen ja taloudellinen näkökulma sekä yleiset johtamisen kysymykset, kuten osaaminen ja poliittinen taito. (Hyrkäs, 2009, 31).

Taulukko 1. Kunnan ja yrityksen erot johtamisen kontekstina, yhteenveto kirjallisuuskatsauksen pohjalta (Kaljunen, 2011, 53)

Osa-alue	Julkinen sektori/ Kunta	Yksityinen sektori/ Yritys
Perustarkoitus	Yleinen intressi, yhteisen hyvän edistäminen	Yksityinen intressi
Perusajatus	Kansalaisten tasa-arvoinen, oikeudenmukainen kohtelu, yhtäläisten peruspalvelujen turvaaminen kaikille	Markkinataloudelliset periaatteet, taloudellisen hyödyn saavuttaminen

Toimiala	Ei voi muuttaa. Lainsäädäntö määrää, missä ollaan mukana.	Liiketoiminnan alaa voi muuttaa.
Regulaatio, lainsäädäntö	Julkisoikeuden sääntelemää, Kuntalaki jne.	Yksityisoikeuden sääntelemää, Osakeyhtiölaki jne.
Taloudellinen tavoite	Menojen ja tulojen tasapaino	Voitto
Toiminnallinen tavoite	Vaikuttavuus	Tuottavuus
Asiakkaat ja omistajat	Kaikki kuntalaiset. Asiakkaat samalla omistajia	Tarjonta voidaan suunnata tietyille asiakassegmenteille, kysyntä ja ostovoima ratkaisevia. Omistajat ja asiakkaat erilliset ryhmät
Rahoitus	Pääasiassa verovaroin Palveluiden määrän, laadun ja rahoituksen välinen linkki heikko	Pääasiassa asiakasmaksuin Palveluiden määrän, laadun ja rahoituksen välinen linkki vahva
Hinta	Asiakkaalta perittävä maksu säädelty, ei saa ylittää todellisia kustannuksia. Kokonaiskustannukset eivät aina tiedossa	Palveluiden hinta määräytyy markkinoilla kilpailun kautta Kustannustietoisuus tärkeää, hinnoittelun perusta
Kilpailu	Ei ulkoista kilpailua Osa tuotannosta monopolistista Vastuuta myös yritysten kilpailukyvyistä niin, että kunnassa on työtä ja hyvinvointia.	Kilpailu ja kilpailustrategiat keskeistä
Julkisuus	Julkisuusperiaate	Liikesalaisuuksien luottamuksellisuus
Päätöksenteko	Demokratia, poliittinen ohjaus ja byrokrania tekevät hitaaksi	Joustavampaa ja nopeampaa
Kasvu ja	Palvelujen turvaaminen oman	Kasvuhakuisuus Voi päättää

laajeneminen	alueen asukkaille peruspyrkimys Eivoi laajeta alueellisesti ilman valtioneuvoston hyväksyntää	yksityisautonomian mukaisesti toiminnastaan Markkinavoimat ja menestyminen kilpailussa säätelevät kasvua
---------------------	---	--

Yksityinen ja julkinen puoli ovat tulleet lähemmäksi toisiaan, sillä kunnissa on siirrytty koko ajan lähemmäs yksityisen sektorin johtamisoppeja, esimerkiksi palvelujohtaminen on peräisin palveluyritysten johtamisesta ja New Public Management suoraan yksityiseltä sektorilta. Julkisen johtamisen ja yksityisen johtamisen eroista keskustellaan usein kriittiseen sävyyn ja osa tutkijoista on sitä mieltä, että yksityiseltä puolelta ei pitäisi tuoda johtamisoppeja julkiselle puolelle. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä julkisenkin puolen toiminnalla täytyy olla strategista osaamista, jota usein yksityisellä puolella painotetaan enemmän. (Hyrkäs, 2009, 46-47.)

Kuten taulukko 1 on nähtävissä, julkistalous eroaa markkinataloudessa kuitenkin siinä, ettei se pyri tekemään voittoa vaan tasapainoilemaan tulojen ja menojen välillä. Julkisen sektorin tavoitteena on taata työtä ja hyvinvointia kaikille ja sitä ohjaavat monet lait, joiden puitteissa palveluja on järjestettävä. Päätöksenteko on monivaiheista ja siksi hidasta. (Kaljunen, 2011, 51-52.) Yksityisellä sektorilla pyritään puolestaan saavuttamaan taloudellista hyötyä ja yksityisellä sektorilla pystytäänkin nopeammin reagoimaan ympäristön muutoksiin sekä pystytään helpommin olemaan innovatiivisia. Joidenkin tutkimusten mukaan (Heinonen & Paasio, 2005) taas kuntatyössä pystytään olemaan innovatiivisempia ja yleinen linja onkin, ettei näitä kahta voida täysin verrata keskenään innovatiivisuuden suhteen. (Kaljunen, 2011, 52.) Yksityisellä sektorilla painotetaan enemmän tuottavuuden parantamista ja luovutaan hieman herkemmin kannattamattomista toiminnoista kuin kuntasektorilla (Heinonen & Paasio, 2005, 28). On kuitenkin muistettava, että yksittäisten kuntien ja yritysten erot voivat olla tässäkin asiassa paljon suurempia, mitä erot julkisen ja yksityisen sektorin välillä (Heinonen & Paasio, 2005, 44).

Julkisella ja yksityisellä sektorilla on lähtökohtaisesti erilaiset tavoitteet ja sitä kautta tarve erilaiseen johtamiseen. Julkisella puolella korostetaan demokratiaa ja vastuullista sekä tärkeinä arvoina pidetään oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta sekä yhdenmukaisuutta. Näitä arvoja korostetaan julkisella puolella enemmän kuin yksityisellä (Lähdesmäki, 2003, 34). Johtajien työnkuvat eroavat ainakin siten, että julkisen johtaja tekee kompromisseja,

neuvottelee ja koordinoi, yksityisen johtaja on oman yrityksensä keulakuva ja yrittäjä. (Hyrkäs, 2009, 30). New Public Management ajatuksen mukaan julkisen hallinnon tai viraston johtajan tulisi omaksua joitakin ”modernin julkisjohtajan” ominaisuuksia, esimerkiksi verkostoitumista, talouden hallintaa sekä ihmissuhdejohtamista (Lähdesmäki, 2003, 71).

Palvelujen tuottamisen näkökulma on yksityisellä ja kunnallisella puolella hieman erilainen. Julkisen sektorin näkökulmasta hyvien julkisten palvelujen ajateltiin olevan kansalaisten oikeus ja tältä pohjalta niitä lähdettiin 1980-luvulla kehittämään. (Nivala, 1999, 21.) Vaikka NPM-ideologia kannattaakin julkisten palvelujen yksityistämistä, on sekin yhtä mieltä siitä, että peruspalvelujen, kuten koulutus ja perusterveydenhuolto, tulisi olla kunnan järjestämiä. (Lähdesmäki, 2003, 145.)

Kunnallisella puolella tyytymättömyys vallitsevaan tilanteeseen sekä muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen on ajanut siihen, että uusia johtamisoppeja on alettu kaipaamaan. Kuntien väestöpohjan ja rahoituspohjan muutos on pakottanut muutoksiin myös johto- ja talouspuolilla. Kunnallisella puolella kuitenkin koetaan, että vaikutusmahdollisuudet ovat jossain määrin rajalliset esimerkiksi talouteen liittyen ja markkinavoimat ohjaavat taloudellista suuntaa myös julkisten palvelujen osalta, mikä heijastuu tietenkin johtamiseen. (Kaljunen, 2011, 243-244.)

Maailmanlaajuisen taloustilanteen lisäksi kunnallisen puolen johtajilla on muitakin rajoittavia tekijöitä. Kunnallisessa organisaatiossa johtajuus vahvasti sidottu koko kunnan hallinto-organisaation ja byrokraattisia rakenteita on hankala lähteä murtamaan alemman tason johtajana (Nivala, 1999, 53). Kunnassa myös strategiaa ohjaa koko kunnan strateginen linja, kun taas yksityisellä puolella strategia on pitkälle yhden johtajan päätösten varassa (Akselin, 2014, 163).

Anderssonin ja Kainlaurin (2001) tekemässä tutkimuksessa kysyttiin sosiaalialan yrittäjien ja johtajien näkemyksiä yksityisistä ja julkisista palveluista. Yrittäjien ja kunnallisen puolen sosiaalijohtajien näkemykset olivat melko erilaiset, kun kysyttiin eroista julkisten ja yksityisten palveluiden välillä. Yhtä mieltä oltiin ainoastaan siitä, että yksityinen puoli on kunnallista joustavampi, mikä on samassa linjassa Sinkkosen ja Kosolan (2004) artikkelin kanssa. Yrittäjät näkivät, että yksityinen puoli huomioi asiakkaan tarpeet paremmin kuin

kunnallinen, kun taas kunnallisen puolen sosiaalihoitajat eivät olleet tästä samaa mieltä.
(Andersson & Kainlahti, 2001, 44-47.)

3 JOHTAJUUSAJATTELUN KEHITTYMINEN

Liikkeenjohdon isänä on pidetty Frederick Tayloria ja hänen aikakautensa sijoittuu 1890-luvun ja 1930-luvun välille. Teoreettiseksi liikkeenjohdoksi nimeämänsä teorian pohjana Taylor käytti pääsääntöisesti teollisuuden organisaatioita. Jo Taylor oli kuitenkin sitä mieltä, että tieteellisen liikkeenjohdon teorioita voi soveltaa myös julkiseen hallintoon. Taylorin teoriaa on kritisoitu siitä, että se keskittyy lähes kokonaan työn tuottavuuden ja kehittämisen johtamiseen, unohtaen työntekijöiden motivoimisen ja sosiaalisen kontekstin. (Lähdesmäki, 2003, 37-39.)

Liikkeenjohdon eli tässä yhteydessä yksityisen puolen johtamisen luoja on pidetty Tayloria, kun taas julkishallinnon ja byrokratian isänä on pidetty Max Weberiä. Weberin mukaan byrokratia on rationaalisin ja tehokkain hallinnon muoto (Vartola, 2013, 2). Byrokratian ajatus on jo yli 100 vuotta vanha, mutta silti edelleen ajankohtainen. Byrokratia käsitteenä on saanut niin negatiivisia kuin positiivisiakin määritelmiä, esimerkkeinä hidas, tehoton ja jäykkä hallinto tai yleisistä eduista huolehtiva valtion virkamieskunta.

1970-luvulta tähän päivään johtajuusajattelu on käynyt läpi monia eri vaiheita ja tyyliuuntia. Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski ja Nivala (1998) ovat olleet sitä mieltä, että on tärkeää olla tietoinen ajankohtaisesta ja vallitsevasta suunnasta johtajuusajatteluun liittyen. (Akselin, 2010, 175.) Koska erilaisia näkökulmia johtamiseen on niin monia, jää organisaation johtajien vastuulle arvioida, mikä on kaikesta saatavilla olevasta tiedosta ja eri johtajuuspainotuksista paras oman organisaation toimintaa ajatellen (Nivala 2010, 202).

Julkinen johtaminen on lähtenyt kehittymään systemaattisesti 1970-luvulta eteenpäin, samoihin aikoihin kun suomalainen hyvinvointivaltio alkoi kasvaa ja kehittyä. Ensimmäinen julkisen sektorin askel kohti liikkeenjohdollista johtamista otettiin 1970-luvulla, kun tavoitejohtaminen yleistyi suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden noustessa trendiksi. Kun hyvinvointivaltiota kohtaan alettiin esittää kritiikkiä, nousi uudeksi suunnaksi tulosjohtaminen. Tuloksellisuus nousi keskiöön ja toiminnasta pyrittiin tekemään tehokkaampaa. Tavoitteellisuuden ja tuloksellisuuden jälkeen 1980-luvun lopulla alettiin keskittyä asiakkaan kokemukseen ja näkökulmaan ja näin uusi johtamisoppi oli palvelujohtaminen. (Hyrkäs, 2009, 31-32.)

Palvelujohtaminen korostaa nimensä mukaisesti palvelua. Varhaiskasvatus toimii palvelualalla eli tarjoaa palvelua, joten päiväkoteja voidaan sanoa palveluorganisaatioiksi. Palvelualalla kilpailuetua tuo palvelutarjooman kehittäminen, eli kaikki se, mitä asiakkaalle pystytään tarjoamaan palvelun lisäksi. Kilpailu syntyy siitä, että suhteellisen samanlaisia palveluja tarjoavat yritykset muokkaavat palvelutarjoomistaan erilaisia. (Grönroos, 2010, 55.) Varhaiskasvatus eroaa muista palveluyrityksistä siten, että asiakkaita riittää ilman palvelutarjooman kehittämistäkin. Näin on ainakin kunnallisella puolella, yksityisellä sektorilla joutuu markkinoimaan osaamistaan vähän eri tavalla ja monet yksityiset päiväkodit ovatkin erikoistuneet tarjoamaan muista erottuvaa palvelua, esimerkiksi kielikylpyä tai musiikki- tai liikuntapainotteista varhaiskasvatusta. (Auvinen & Pesola, 2006, 11.) Voidaanko tämän eron ajatella heijastuvan johtamiseen? Palvelukilpailussa pärjätäkseen, eli tuottaakseen asiakkaalle mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja tarpeisiin vastaavan tarjooman, yrityksen on perehdyttävä palvelujohtamiseen ja harjoittaa sitä. Palveluyrityksen menestyksessä olennaista on työntekijät ja heidän sitoutumisensa työhön, joten myös yrityksen sisäinen markkinointi on tärkeää. (Grönroos, 2010, 60.)

Laatujohtaminen toi palvelujohtamiseen uuden näkökulman keskittymällä prosessien johtamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen (Kirvesniemi, 2004, 14). Laatujohtamisessa laadulla tarkoitetaan sekä asiakkaan kokemaa laatua, että laadukkaasti tuotettua tuotetta tai palvelua. Laatujohtamisessa ihmiskäsitys on myönteinen, eli ihminen nähdään itsenäisenä ja vastuuntuntoisena toimijana. Tämä näkyy tietenkin myös tavassa johtaa. Laatujohtamisen aikakautena 1980-luvulla kehiteltiin järjestelmiä joilla mitata laadun toteutumista. Näitä olivat esimerkiksi Japanista lähtöisin oleva Total Quality Management (TQM) sekä Euroopassa julkaistu ISO 9000. (Määttä & Seikkala, 2000, 10.)

Laatujohtaminen toteutuu eri tavoin erilaisissa organisaatioissa, mutta joitakin yhteisiä piirteitä sillä kuitenkin on. Laatujohtamisen periaatteiden mukaan ongelmia pyritään ennakoimaan ja sitä kautta ehkäisemään, organisaation jokaisen jäsen on vastuussa laadusta, kuitenkin johdon tulee johtaa kehitystyötä ja sitoutua laatujohtamisen ajattelutapaan. Johto yksin ei voi olla vastuussa laadukkaan palvelun tuottamisesta, mutta monet laatujohtamisen kannalta tärkeät asiat, kuten henkilöstön kouluttaminen ja tiimityön organisointi ovat johtajan vastuulla. Laatujohtamisessa nähdään tärkeänä jatkuva kehitys ja asiakkaan tarpeiden mukana muuttuminen. Onkin tärkeää miettiä, mitkä asiakkaan tarpeita

ovat ja kuka asiakas on. Esimerkiksi kasvatusalalla tärkein asiakas on lapsi ja sen lisäksi hänen vanhempansa. Johtamistoiminnan laadulla on yhteys myös työyhteisön toiminnan laatuun (Nivala, 1999,35-36, 51).

Tulosjohtamisen malli yleistyi Suomessa julkishallinnon puolella 1980-luvun puolivälistä lähtien (Nivala, 1999, 32). Tulosjohtaminen tarkastelee johtamista enemmän toiminnan kuin teorian kautta. Tulosjohtamisessa käytetään samantapaisia käsitteitä, kuin sitä edeltävissäkin johtamisen malleissa, mutta niitä lähestytään ympäristön kautta, puhutaan esimerkiksi asiakas- tai kilpailuympäristöstä. Nimensä mukaisesti tulosjohtamisen yksi tärkeä käsite on tuloksellisuus, joka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Vaikka ulkoisessa tehokkuudessa tarkastellaankin suhdetta asiakkaaseen, ei tulosjohtaminen ota asiakasta niin kokonaisvaltaisesti huomioon ja ehkä juuri siitä syystä se ei ole jäänyt vallitsevaksi malliksi varsinkaan palvelujen puolella. Tutkimuksen mukaan sosiaalijohtajat kuitenkin kokevat tulosjohtamisen hyvänä johtamismenetelmänä. (Nivala, 1999, 52.)

Strateginen johtaminen on johtamissuuntauksena vanha, mutta edelleen paljon käytetty. Sana strategia on lähtöisin kreikankielisestä sanasta strategos, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Sotastrategian tarkoituksena saattoi olla sodan voittaminen tai sotapäällikkö Sun Tzun mukaan sodan välttäminen. (Kamensky, 2004, 19.) Yritysten ja kilpailun maailmassa strategia voidaan määritellä niin, että tehdään eri asioita kuin muut, tai tehdään samoja asioita eri tavalla kuin muut (Tuulenmäki, 2010, 3). Strategisen johtamisen voidaan siis sanoa olevan yksi vanhimmista johtamisen suuntauksista, sillä strategioista on puhuttu jo vuosituhansia sitten sotastrategioita tehtäessä. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet ja strateginen johtaminen on nykyaikana tärkeä osa jokaisen organisaation toimintaa, huolimatta siitä, kuinka tarkasti strategia on määritelty ja jokaisen organisaatiotason tiedossa. (Akselin, 2013, 43.)

Strategia voidaan lyhyesti määritellä siten, että se sisältää muuttuvan toimintaympäristön, toiminnan tavoitteet ja suuntaviivat, valintojen tekemisen ja asioiden tärkeysjärjestyksen sekä yhteisen ymmärryksen ja tiedostamisen (Kamensky, 2004, 20-21). Strategisen johtamisen kannalta onkin tärkeää huomata, että strategia ei ole jotain, mikä voidaan rakentaa ainoastaan organisaation sisällä, vaan siinä tulee ottaa huomioon jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Toimintaympäristön muutokseen voidaan reagoida monella eri tavalla. Voi olla, että muutos on tapahtunut, mutta sitä ei huomata tai siihen ei reagoida

tai osata reagoida tai voi olla, että muutos on huomattu ja toimintaa muutettu sen mukaisesti. Kilpailussa pärjätäkseen yritysten on pystyttävä reagoimaan muutokseen. Kilpailutalouden ulkopuolella toimivat, eli verovarjoilla toimivat organisaatiot puolestaan voivat menestyä pitkäänkin ilman toimintaympäristön muutokseen reagoimista. (Kamensky, 2004, 23.) Tästä näkökulmasta ajateltuna yksityisen ja kunnallisen päiväkodin strategian muodostaminen ja strateginen johtaminen voivat erota toisistaan huomattavasti.

Toiminnan strategiaa määriteltäessä joudutaan tekemään valintoja sen suhteen, mitä halutaan toiminnassa painottaa. Johtajat painottavat strategioissaan eri asioita, esimerkiksi henkilöstön kouluttamista, keskustelevaa ilmapiiriä, itsensä kehittämistä johtajana tai varhaiskasvatuksen asemaa (Akselin, 2014, 161). Varhaiskasvatuksen strategiseen johtamiseen liittyvät teemat ovat kontekstisidonnainen johtajuus, kontekstuaalisuus, asiantuntijajohtajuus sekä suhdetoiminta. Yhden tutkimuksen mukaan johtajat itse pitävät suhdetoimintaa strategisen johtamisen päämääränä. Johtajat tavoittelivat työssään myös asiantuntijajohtajuutta (em. 183). Asiantuntijajohtajuuteen liittyy toisten johtaminen ja asiantuntijan roolissa toimiminen. Asioita tehdään yhdessä yhteisen päämäärän eteen. (em. 163). Strategisen johtamisen kontekstisidonnaisuudella tarkoitetaan sitä ympäristöä, jonka osana organisaatio toimii. (em. 185) Myös osaamisen johtaminen on tärkeä osa strategiaa, varsinkin palvelualalla, jossa ihmiset eli työntekijät ovat yrityksen tai organisaation tärkein voimavara (Hyrkäs, 2009, 47).

Uusi julkisjohtaminen eli New Public Management (NPM) sai alkunsa, kun Yhdysvalloista peräisin olevat uusliberalistiset talousajatuksot yrityspuolelta siirtyivät julkishallintoon 1980-luvun lopulla. NPM-suuntauksen perusajatuksina yksilön vastuu ja markkinoiden hallitseva asema. (Koskiahho, 2015, 5.) Yksi kansainvälisesti yleisimmistä julkisjohtamisen trendeistä, joka painottaa markkinaorientoitunutta tulospainotteista johtamistyyliä, mutta tärkeänä nähdään myös henkilöstövoimavarojen johtaminen (Hyrkäs, 2009, 33).

Suomessa julkista sektoria alettiin tosissaan uudistaa 1990-luvulla, mikä johtui osittain lamasta. Siihen saakka julkinen sektori oli saanut kasvaa ilman suurempia rakennemuutoksia. NPM-opin mukaan liian byrokraattista ja raskasrakenteista julkista sektoria alettiin kritisoimaan luonnollisen talouskasvun estäjänä. Julkiselta puolelta puuttuu markkinoilla vallitseva vapaa valinta ja sitä kautta myös kilpailu ja kilpailun puutetta pidetään syynä tehottomuuteen. (Kaljunen, 2011, 56-57.)

NPM-oppi tarjosi ratkaisuksi julkisen puolen johtamisen yleistämistä samanlaiseksi kuin yritysten johtaminen. Käytännössä se tarkoitti sitä, että julkisten virastojen ja hallinnon tulisi olla kustannustehokkaita, kilpailukykyisiä sekä asiakkaan palveluun keskittyviä. Julkisjohtajalta tulisi löytyä yrittäjämäisiä piirteitä, kuten tuloskeskeisyyttä ja innovatiivisuutta. (Lähdesmäki, 2003, 69-70.) NPM- ajatuksen mukaan palveluihin tulisi hakea tehokkuutta markkinamekanismin kautta, eli kunnan tulisi miettiä, mitä palveluja sen on järkevä tuottaa itse ja mitä ostaa ulkopuolelta (Kaljunen, 2011, 58).

Kun nähtiin, että julkinen rahoitus oli siinä pisteessä, ettei julkisen puolen budjettia voitu enää kasvattaa, hallinnon tuottavuutta ja tehokkuutta oli siis parannettava. Samaan aikaan kansalaiset vaativat yhä parempaa laatua julkisilta palveluilta. Tältä pohjalta NPM- oppi on toiminut julkisen sektorin modernisoinnin tiennäyttäjänä ja pyrkii löytämään parhaimman tavan organisoida ja johtaa (Lähdesmäki, 2003, 9). Julkisen hallinnon haluttiin siis muuttuvan taloudellisemmaksi ja tehokkaammaksi ja mallia tähän haettiin yritysmaailmasta (Lähdesmäki, 2003, 15).

4 PÄIVÄKOTI JOHTAMISEN KONTEKSTINA

Varhaiskasvatuksen johtamisesta tehty tutkimus on saanut vaikutteita sekä liike-elämän että koulumaailman tutkimuksista. Vaikka johtamisessa on olemassa yleisiä piirteitä organisaatiosta riippumatta, määrittää organisaation perustehtävä sen johtamiseen liittyviä tehtäviä. Päiväkodin johtajan työnkuva on hyvin laaja ja siihen kuuluu esimerkiksi pedagoginen johtaminen, taloudellinen johtaminen, henkilöstön ja muiden sidosryhmien johtaminen, itsensä ja organisaation kehittäminen, strategian johtaminen sekä yhteistyö kunnan ja hallinnon kanssa (Strehmel, 2016, 348). Vaikka työnkuva on hyvin laaja, varhaiskasvatuksen kontekstissa johtaminen useimmiten jaetaan kuitenkin pedagogiikan johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä päivittäisjohtamiseen (Hujala & Eskelinen, 2013, 213).

Käsitteellä johtaminen on olemassa monia erilaisia määritelmiä ja sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Yksi yleinen tapa on jakaa päiväkodin johtamisen osa-alueet pedagogiseen, henkilöstön, hallinnon sekä strategian johtamiseen. Johtamista määriteltäessä nousee usein esille myös termit leadership, management ja administration, jotka tarkoittavat hieman eri asioita. Varhaiskasvatuksen kentällä termi leadership on vielä uusi ja tuntematon, management on tutumpi. (Hujala, Waniganayake & Rodd, 2013, 15.)

Nämä kolme johtamista tarkoittavaa käsitettä voidaan nähdä varhaiskasvatuksen kentällä esimerkiksi niin, että käsitteellä administration tarkoitetaan päiväkotiyksikön tasolla hallintojohtamista. Management, joka usein suomennetaan käyttämällä käsitettä liikkeenjohto, viittaisi enemmän asioiden johtamiseen ja päätösten tekemiseen, jotka tapahtuvat tässä ja nyt. Leadership taas kuvaa eniten ihmisiin vaikuttamista, vision toteuttamista ihmisten avulla ja se suuntaa enemmän tulevaisuuteen. (Nivala, 1999, 13-14.)

Nykyään monissa kunnissa on yleistä yhdistää yksittäisistä päiväkodeista isompia kokonaisuuksia, joita johtaa yksi johtaja. Tämän seurauksena johtajan työmäärä kasvaa ja työmäärän kasvaminen näkyy johtamistyön sekä asiakaspalvelun laadussa. Tätä mallia kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi, koska esimies ei ole aina paikalla omassa työyksikössä. Päiväkodin johtajan työnkuvat voivat olla hyvin moninaisia ja riippuvat pitkälti johdettavan yksikön koosta. Johtajalla voi olla johdettavanaan vain yksi tai useampi yksikkö, jonka hallinnollisena johtajana hän toimii. Jos yksiköitä on monta, puhutaan hajautetusta johtamisesta (Soukainen, 2015, 60).

Soukainen (2015) on väitöskirjassaan tutkinut hajautettua johtamista. Hän toteaa, että siirtyminen ryhmävastuudesta lastentarhanopettajasta kokopäiväiseksi päiväkodin johtajaksi on yleistynyt, sillä vuonna 2001 lähes 71 % johtajista toimi myös ryhmässä, mutta vuonna 2007 enää noin 44 %. Yksikköjen yhdistämisen taustalla voi olla erilaisia vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi kuntatasolla byrokraattisten rakenteiden purkaminen, töiden uudelleen organisointi tai säästösyöt. (Soukainen 2015, 60-61.) Vaikka voisi kuvitella, että useamman yksikön johtaminen toisi johtajien työhön lisähaastetta ja lisätyötä, Soukaisen tutkimuksen mukaan hajautettu johtaminen ei juuri eroa yhden yksikön johtamisesta johtajien näkökulmasta. Silti useampi yhden yksikön johtaja oli vastannut tuntevansa työssään työn iloa, kuin hajautettujen organisaatioiden johtajat. (Soukainen, 2015, 22-120).

Organisaatioina yksityinen ja julkinen eroavat toisistaan ainakin muutamasta näkökulmasta, joita ovat esimerkiksi se, että julkiset palvelut rahoitetaan verorahoilla ja yksityiset asiakas ostaa itse. Myös valvonta on erilaista näillä sektoreilla, julkista sektoria valvotaan poliittisin keinoin ja yksityistä markkinavoimien avulla (Hyrkäs, 2009, 30). Varhaiskasvatuksessa asia ei kuitenkaan ole ihan näin mustavalkoinen, sillä asiakkaalle, eli vanhemmille, päivähoitomaksut ovat lähes samat yksityisessä ja kunnallisessa päiväkodissa (Rissanen & Sinkkonen, 2004, 39). Lisäksi varhaiskasvatuksen toteuttamista määräävät samat lait ja ohjeet sekä yksityisellä että kunnallisella puolella (Mahkonen, 2012, 290-299). Siltikään varhaiskasvatuksen laatua ei valvota yhteiskunnallisella tasolla, vaan on kuntien oma valinta, mihin ne resurssinsa kohdentavat (Fonsen, 2014, 19).

Nivalan kehittämä päiväkodin johtamisen kontekstuaalinen malli tarkastelee sitä ympäristöä, jossa johtaminen tapahtuu. Vielä nykyäänkin paljon käytössä olevan mallin mukaan tämä ympäristö voidaan jakaa mikro-, makro-, meso- ja eksotasoihin (Nivala, 1999, 80). Johtajan tärkein toimintataso on hänen johtamansa yksikkö. Siihen lasketaan kuuluvaksi lapset, vanhemmat sekä työyhteisö. Tätä tasoa kutsutaan siis mikrotasoksi. Mesotasolla tarkoitetaan mikrotasolla tapahtuvaa vuorovaikutusta, esimerkiksi vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä. Eksotasoon kuuluvat laajemmat kokonaisuudet, jotka vaikuttavat päiväkodin toimintaan, esimerkiksi kunta ja valtio. Makrotasolla vaikuttavat yhteiskunnan arvot ja instituutioiden rakenteet. (Fonsen, 2010, 128.) Mallin tarkoituksena on tehdä näkyväksi erilaisia päiväkodin johtajan toimimisen tasoja, jotta yhteistyö niiden välillä olisi sujuvaa ja sitä kautta hyvinvointia lisäävää (Akselin, 2010, 175).

Varhaiskasvatus alana on sellainen, jossa tulisi aina pyrkiä näkemään tulevaisuuteen ja tulevaisuuden huomioiminen on myös yksi strategian kulmakiviä (Kamensky, 2004, 24). Liian helposti ajatellaan, että strategia on jotain, jonka avulla tehdään voittoa taloudellisesti ajatellen, vaikka strategialla tarkoitetaan kaikkein tärkeimpiin ja keskeisimpiin asioihin keskittymistä, mikä on varhaiskasvatuksessakin olennaista. Siksi myös strategisesta johtamisesta voitaisiin ottaa oppia varhaiskasvatuksen johtamiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Akselin on tutkinut strategista johtamista varhaiskasvatuksessa ja hänen mukaansa päiväkotimaailmassa johtajat kasvavat kokemustensa pohjalta erilaisiksi strategisiksi johtajiksi (Akselin, 2014, 183). Johtajat pitävät strategisesti tärkeänä korostaa suhdetoimintaa, millä tarkoitetaan taloudellista ja resurssien riittävyyttä. Tärkeänä pidetään myös varhaiskasvatusalan arvostuksen lisäämistä. (Akselin, 2014, 185.)

Pedagoginen johtaminen

Pedagogisen johtamisen käsitettä käytetään paljon, kun puhutaan varhaiskasvatuksesta tai päiväkodin johtamisesta. Sillä voidaan viitata yleisesti päiväkodin perusfunktioon, eli opetus- ja kasvatustyöhön ja sitä saatetaan käyttää jopa synonyymina esimerkiksi päiväkodin johtamiselle (Nivala, 1999, 19). Tämä voi luultavasti johtuu siitä, että lähes aina pedagogisen laitoksen johtajalla on pedagoginen koulutus (Soukainen, 2015, 41). Koulumaailmassa pedagogisella johtajuudella voidaan tarkoittaa myös koulun opetustavoitteiden saavuttamista ja opetussuunnitelman noudattamisesta huolehtimista (Nivala, 1999, 18). Käsitteen käytön runsaudesta huolimatta sillä ei ole yhtä selkeää määritelmää ja sen käytännön toteutumista on mahdotonta mitata. Tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen kentällä on tarvetta pedagogisen johtamisen käsitteen selkeämmälle määrittelylle, sillä se saatetaan ymmärtää monella eri tavalla jopa yhden päiväkodin sisällä (Fonsen, 2010, 127).

Yksinkertaisesti sanottuna pedagogiikalla voidaan tarkoittaa oppia kasvatuksen taidoista (Fonsen, 2010, 129). Tästä näkökulmasta pedagoginen johtaminen olisi siis näiden taitojen johtamista. Hieman laajemmin ajateltuna pedagogiikkaan kuuluisi myös se ympäristö, jossa kasvatus ja opetus tapahtuvat sekä vanhempien osallisuus varhaiskasvatuksen toteutumisessa (Fonsen, 2010, 130). Myös Spicer ja Griff ovat ajatelleet pedagogisen johtajuuden tarkoittavan sitä, että johtajan vastuulla on huolehtia siitä ympäristöstä, jossa pedagogiikkaa toteutetaan, eli johtajan tärkein tehtävä on organisoida ja koordinoida kasvatusorganisaation toimintaa (Nivala, 1999, 18).

Vuosina 1997-2000 projektissa kehitetty ja vuonna 2005 päivitetty Varhaiskasvatuksen laadunarviointimalli kehitettiin tukemaan pedagogista johtajuutta (Fonsen, 2010, 131). Mallin lähtökohdat ovat laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa, joten voidaan ajatella pedagogisen johtamisen liittyvän vahvasti laadukkaaseen varhaiskasvatukseen.

Kasvatusyhteisössä pedagoginen johtajuus ilmenee koko organisaatiossa ja se voi tarkoittaa organisaation ohjaamista kohti kehitystä. Pedagogisesta johtamisesta voidaan erottaa viisi eri osatekijää, jotka ovat arvot, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, ammatillisuus ja substanssien hallinta. (Fonsen, 2014, 35-36.) Arvoilla voidaan tarkoittaa kasvatusyhteisön yhteisiä arvoja, mutta yhtä tärkeitä pedagogisen johtajuuden näkökulmasta ovat johtajan omat arvot sekä käsitys itsestään johtajana (Their, 1994, 46). Johtamisen kannalta arvoilla on suuri merkitys, sillä ne ovat aina taustalla vaikuttamassa päätöksentekoon (Soukainen, 2015, 45).

Arvoille ominaista on voimakkuus ja pysyvyys ja ne ohjaavat toimintaa ikään kuin sisältä päin. Arvoja voi olla paljon, mutta niistä on valittava tärkeimmät, joita sanotaan perusarvoiksi. Vaikka organisaatiossa toiminnassa on oltava järki aina mukana, arvot ovat osittain myös tunneasia. Arvot ovat myös suhteellisen pysyviä ja organisaation toimintaa ajatellen niistä pitäisi olla yhtä mieltä niin johtoportaassa kuin työntekijätasollakin. (Kamensky, 2004, 55-56.)

Halusin tuoda tutkielmaani myös arvonäkökulman, sillä arvoilla ja moraalilla nähdään olevan tärkeä rooli pedagogisessa johtajuudessa. Yksi näkökulma johtamiseen onkin, että sen ei tulisi perustua mihinkään malliin, vaan arvoihin sekä asetettuihin tavoitteisiin. Arvoja varhaiskasvatuksessa ovat tutkineet esimerkiksi Aubrey, Gofrey ja Harris (2013), joiden havainto oli, että yhtenäistä johtamisen mallia varhaiskasvatuksessa oli vaikea löytää, mutta sen sijaan arvokeskustelu korostui osana hyvää johtajuutta. Tutkimus tehtiin Englannissa, mutta sen tuloksia olisi syytä pohtia myös suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisessa, sillä toimintaa ohjaavat arvot eivät aina ylety käytäntöön asti suomalaista varhaiskasvatusta toteutettaessa. (Fonsen, 2014, 36-37.)

Tärkeitä ja varhaiskasvatusalalle ominaisia arvoja johtamisessa ovat esimerkiksi demokratia ja monimuotoisuuden arvostaminen sekä jatkuva oman ammatillisuuden kehittäminen. On myös tärkeää nähdä varhaiskasvatus osana yhteiskuntaa ja tiedostaa sen tärkeä kasvat- ja sivistystehtävä. Perheiden arvostaminen, osallistaminen sekä yhteistyö

päiväkodin ja perheiden välillä on myös tärkeä arvo varhaiskasvatuksessa, sillä perhe on kuitenkin lapsen elämän tärkein vaikuttaja. (Strehmel, 2016, 245-346.)

Pedagoginen johtaminen on siis laaja käsite, mutta sen lähtökohdat suhteessa varhaiskasvatuksen toteuttamiseen ja päiväkodin johtajana toimimiseen ovat kuitenkin ymmärrettäviä. Tietous pedagogiikasta teoriassa sekä ymmärrys siitä käytännössä ovat tärkeitä asioita laadukkaana varhaiskasvatuksen johtamisessa (Strehmel, 2016, 345). Pedagogisen johtamisen avulla asenne varhaiskasvatuksen johtamiseen tulisi olla kokonaisvaltainen ja kehitykseen tähtäävä niin, että varhaiskasvatuksen laadukkaasta toteutumisesta huolehditaan. Tärkeää on olla yhteistyössä kuntaorganisaation tasolla niin, että toimitaan lasten hyvinvointia ajatellen. (Fonsen, 2010, 136.)

5 POHDINTA

Kiinnostus kandidaatintyöni aiheeseen tuli siis yksityisen päiväkodin johtamisesta ja johtajan roolista, sekä siitä, miten se eroaa julkisen päiväkodin johtamisesta. Aiheeni syventyi julkisen ja yksityisen sektorin eroihin johtamisessa sekä organisaatiotasolla. Löysin tutkimuksia erilaisista johtamissuuntauksista varhaiskasvatuksen kentällä, esimerkiksi Akselinin strateginen johtaminen varhaiskasvatuksessa sekä Fonsenin pedagogisen johtamisen väitöskirja.

Luotettavuuden lisäämiseksi pyrin löytämään paljon erilaisia ja eri tahoilla tehtyjä tutkimuksia ja niitä myös löysin. Osa tutkimuksista oli jo suhteellisen vanhoja, mutta uudempia ei ollut riittävästi tarjolla, joten niistä löysin aiheeseeni hyvin sopivaa tutkimustulosta. Välillä koin haastavaksi yhdistää julkisen ja yksityisen puolen johtamiseen liittyviä tutkimuksia varhaiskasvatukseen, sillä varhaiskasvatus on alana kuitenkin ainutlaatuinen ja johtamisen kontekstina erilainen organisaatio kuin muu yritys tai kunta.

Yksityisen puolen kasvattaessa osuuttaan varhaiskasvatuspalveluiden järjestäjänä julkisen ja yksityisen sektorin tarve yhteistyölle kasvaa. Haluaisin ajatella, että varhaiskasvatuksen laatu ja lapsen etu ovat ne asiat, jotka ohjaavat molempien sektorien toimintaa. Taloudellinen tehokkuus on myös tärkeää, jotta saadaan rahat kohdistettua oikeaan paikkaan ja sitä kautta parannettua varhaiskasvatuksen laatua. En näe huonona asiana sitä, että yksityiseltä puolelta ja yritysmaailmasta tuodaan johtamisen keinoja myös kunnalliselle sektorille, jos sen avulla kunnallisen puolen varhaiskasvatuksesta saataisiin jollain tavalla joustavampaa. Joustavuus on kuitenkin yksi isoista asioista, joka johtajien näkemysten mukaan eroaa yksityisellä sekä kunnallisella puolella.

Koska eroista kunnallisen ja yksityisen päiväkodin välillä on tehty tutkimusta todella vähän, minusta olisi aiheellista tutkia asiaa enemmän ja uskon näin myös tapahtuvan yksityisen sektorin kasvattaessa osuuttaan varhaiskasvatuspalveluiden järjestämisessä. Tutkimusta voitaisiin tehdä erojen lisäksi yhteistyöstä, sekä siitä, mitä erilaiset organisaatiot voivat toisiltaan oppia. Myös varhaiskasvatuksen laatua olisi aiheellista tutkia enemmän. Hujalan (1999) tutkimuksessa päiväkodin laadusta nousi neljä laatuun vaikuttavaa tekijää; puitetekijät, välilliset tekijät, kasvatusprosessiin liittyvät tekijät sekä vaikutukselliset tekijät. Kaikki nämä sisältyvät päiväkodin johtajan työn osa-alueisiin eli pedagogiseen, henkilöstön, hallinnon sekä strategian johtamiseen. Kyseiset tekijät ovat

edelleen ajankohtaisia varhaiskasvatuksessa vaikka sisällöt ovatkin tutkimustiedon lisääntyessä muuttuneet. (Ruokolainen & Alila, 2004, 74.)

LÄHTEET

Andersson, S. & Kainlauri, A. 2001. Hoivayrittäjyyden paikka: yrittäjien ja sosiaalijohtajien näkemyksiä hoivapalveluista. Finsoc työpapereita 1/2001. Helsinki: Stakes.

Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Auvinen, M. & Pesola, M. 2006. Päiväkotiyrittäjien kokemuksia päiväkodin perustamisesta ja sen johtamisesta. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Fonsen, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Fonsen, E. & Turja, L. 2010. Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus ry.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS bookwell Oy.

Heinonen, J & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy ja tekijät

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopio: Terveystalouden ja -talouden laitos.

Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: University press

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Kaljunen, L. 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatioissa – diskurtiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle. Lappeenranta: Acta Universitatis. Lappeenrantaensis 422.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Lasten päivähoito 2014. 2015. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, julkaisuja 20015:28.

Lähdesmäki, K. 2003. New public management ja julkisen sektorin uudistaminen. Vaasa: Acta Wasaensia 113. Hallintotiede 7.

Mahkonen, S. 2012. Päivähoito ja laki. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Määttä, E. & Seikkala, H. 2000. Pedagoginen johtajuus osana päiväkodin johtajuutta. Pro gradu – työ. Oulun yliopisto. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö.

Nivala, V. 1999 Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 25

Ruokolainen R. & Alila K. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. 2004. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6

Salminen, A. 2010. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteiden sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Sinkkonen, S. & Kosola, T. Hoivayrittäjäksi ryhtyminen perustamalla oma yritys: esimerkkinä päiväkotiyrittäjyys, teoksessa Rissanen, S. & Sinkkonen, S. 2004. Hoivayrittäjyys. Juva: WS Bookwell Oy.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä . Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turku: Turun opettajankoulutuslaitos.

Strehmel, P . 2016. Leadership in early childhood education – theoretical and empirical approaches. Varhaiskasvatuksen tiedelehti volume 5 issue 2

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Maarianhamina: Mermerus

Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Porvoo: Bookwell Oy.

Vartola, J. 2009. Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Karppi Ilari, Sinervo Lotta-Maria (toim.) Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Hallintotieteiden keskus, 13-43.