



Varajohtajuuden tilat ja paikat

Koulutusjohtamisen instituutti
Leena Halttunen, Lto, KT
leena.halttunen@jyu.fi
Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi 26.3.2015

Tutkimuksen tausta

- Kunnassa, mistä aineisto on kerätty, jokaisen päiväkodin johtajan alaisuudessa on useampi yksikkö
- Päiväkodin johtajalla oli apunaan varajohtaja ja erillisiin yksiköihin oli nimetty vastuuhenkilö
- Keskimäärin johtajalla oli 25-35 työntekijää

Institute of Educational Leadership
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Jaetun johtajuuden osatekijöitä ovat tilanteet ja tilat

- Spillanen (2006) mukaan erilaiset tilanteet (situations) ovat tärkeitä tekijöitä jaetussa johtajuudessa:
 - Mm. rutiinit ja työn välineet muokkaavat ja muodostavat johtajuuden
- Opettajat luovat johtajuuden tiloja (Harris, 2008)

Institute of Educational Leadership
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Tutkimuksesta

- Tutkimuksen pääkysymys oli tarkastella sitä, mitä varajohtajuus on haastateltaville: *Kerro minulle millaista on olla varajohtaja?*
- Aineisto koostuu viiden varajohtajan ja kuuden vastuuhenkilön haastatteluista

Institute of Educational Leadership



Johtajuuden tilanteet ja tilat (10)

- Tiedon tila
 - Tarve tietää enemmän kuin "rivityöntekijä"
- Tehtävien tila
 - Tietyt tehtävät varajohtajan vastuulla
- Asiakkaiden tila
 - Työ asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa

Institute of Educational Leadership



Johtajuuden tilanteet ja tilat

- Sijaistamisen tila
 - Sijaistaa johtajaa hänen poissa ollessaan
- Välittäjän tila
 - Toimia välittäjän johtajan ja henkilöstön/arjen välillä

Institute of Educational Leadership



Johtajuuden tilanteet ja tilat

- Kumppanuuden tila
 - Olla kumppani johtajalle päivittäisissä asioissa
- Vastuun tila
 - Melko itsenäinen vastuu yksikön asioista
- Päätöksenteon tila
 - Tehdä melko itsenäisiä päätöksiä

Institute of Educational Leadership



Johtajuuden tilanteet ja tilat

- Rajoitettu tila
 - Ei mahdollisuutta toteuttaa johtajuuttaan riittävästi
- Hiljaisuuden tila
 - Tarve arvioida mitä ja milloin voi puhua



Miten paljon tiloista puhuttiin?

Taulukko 1. Eri tilojen maininnat haastatteluissa (n11)

Tiedon tila	11
Kumppanuuden tila	10
Tehtävien tila	9
Valittajan tila	9
Vastuun tila	9
Sijaisamisen tila	7
Asiakkuuden tila	7
Rajoitettu tila	7
Hiljaisuuden tila	5
Päätöksenteon tila	4



Henkilökohtainen tila

Taulukko 2. Varajohtajien johtajuuden tilat (V – alkuiset nimet ovat varajohtajia ja L – alkuiset vastuuhenkilöitä)

Tiedon tila	Leea
Tehtävien tila	Liisa
Asiakkuuden tila	
Sijaisamisen tila	Vuokko ja Venla
Valittajan tila	Viivi
Kumppanuuden tila	Vilja ja Leila
Vastuun tila	Laura ja Lotta
Päätöksenteon tila	Veera
Rajattu tila	Vappu
Hiljaisuuden tila	



Esimerkki: Rajattu tila (Vappu)


- Vapulla oli johtajuutta vain silloin, kun johtaja oli poissa tai hänelle oli delegoitu joitain tehtäviä
 - Jotkut haastatellut myös itse rajasivat johtajuuttaan ja rajasivat joitain tehtäviä esim. vain johtajalle
- Vapun esimies käytännössä rajasi Vapun johtajuuden
- Hän kuitenkin korosti tarvetta olla tietoinen siitä, mitä niin kunnassa kuin päiväkodissa/alueella tapahtui



Esimerkki: Kumppanuuden tila (Vilja ja Leila)

- He korostivat olevansa johtajan "oikea käsi" eikä heillä ollut vain tiettyjä tehtäviä hoidettavanaan
- Johtajuus toteutui päivittäisen yhteistyön kautta
- Yhteistyössä johtajan kanssa merkityksellisempiä olivat keskustelut esim. pedagogiikasta kuin käytännön työtehtävät

Institute of Educational Leadership



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Johtopäätökset

- Jaettu johtajuus näyttäisi muodostuvan johtajuudesta, joka rakentuu vuorovaikutuksessa (Spillane, 2004) ja johtajuudesta, joka on enemmän johtajuuden konkreetteja, yksittäisiä tehtäviä (Leithwood et al., 2009)
- Johtaja on merkityksellinen määrittäjä siinä, millaiseksi varajohtajuus muodostuu (esim. Harris, 2008; Leithwood et al., 2009)

Institute of Educational Leadership



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Kysymyksiä jäi vielä pohdittavaksi

- Onko tehtävien jakaminen ilman jatkuvaa vuorovaikutusta riittävää varajohtajuutta? (ks. Hulpia & Devos, 2009)
- Kohdistuuko johtajuuden jakaminen organisaation perustehtävän toteuttamisen tukemiseen? (ks. Robinson, 2008)
- Vai tulisiko meidän vaan hyväksyä, että varajohtajuutta on monenlaista? (ks. MacBeath, 2005)

Institute of Educational Leadership



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Kysymyksiä jää vielä pohdittavaksi

- Mitä sinä haluat pohtia varajohtajuuteen liittyen?
- Millaisia ajatuksia varajohtajuus sinussa herättää?
 - Herättikö joku tiloista ajatuksia?
 - Kuka tai mikä määrittää sinun johtajuuttasi?
 - Onko sinulla kaksoisrooli?
 - Miten varajohtajan työ on mahdollistettu?
 - Mitä työkaverit tuumaavat varajohtajuudesta?

Institute of Educational Leadership



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Lähteet

- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to evidence. *Journal of Administration*, 46(2), 172-188.
- Hulpia, H. & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies* 35(2), 153-171.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Menon, D. & Yashkina, A. (2009). Distributed leadership to make schools smarter. Taking the Ego out of the system. In K. Leithwood, B., Mascall, T., Strauss (Eds.) *Distributed leadership. According to evidence*. New York: Routledge.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a manner of practice. *School Leadership and Management* 25(4), 349-366.
- Robinson, V. M. J. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of Educational Administration* 46(2), 241-256.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. P. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies* 36(1), 3-34.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership