



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Jaettu johtajuus -jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa

Varhaiskasvatuksen VII Johtajuusfoorumi

Johanna Heikka

Tampereen yliopisto ja Macquarie University



Käsitteen täsmentäminen

- **Varhaiskasvatuksessa keskustelu uutta** (Aubrey, 2007; Ebbeck & Waniganayake, 2003; Fasoli, Scrivens, & Woodrow, 2007; Mujis et al., 2004; Rodd, 2006)
- Käsitteellinen hämmennys
- Ei synonyymi työn jakamiselle, delegoinnille tai tiimityölle
- Ei ole malli tai normatiivinen käsite, vaan johtajuuden ominaisuus ja tarkastelukulma
- Ei vähennä johtajapositioiden merkitystä tai edellytä organisaatorakenteiden muutosta



Jaetun johtajuuden keskeiset elementit

1. Johtajuudessa mukana useita henkilöitä
2. Tarkastelee johtamistoimintaa roolien sijasta
3. "Interdependence" –johtamistoimintojen keskinäinen riippuvuus (Harris 2009; Spillane, Halverson & Diamond 2001; 2004; Spillane 2006)
4. Kohdistuu pedagogiikan johtamiseen ja kehittämiseen
Rakentaa jaettua tietoa ja osaamista (Leithwood et al. 2007)
5. Kehittyvä prosessi
Edellyttää tietoista johtajuuden kehittämistä (Harris 2009; MacBeath 2005)



Jaetun johtajuuden merkityksellisyys

- Koulutuksen tehokkuus (Mayrowetz 2008) ja tuloksellisuus (Timperley 2005)
- Kasvatuksen ja koulutuksen muutos (Camburn & Han 2009; Firestone & Martinez 2007)
- Demokratia (Woods 2004; Woods & Gronn 2009) ja valtasuhteiden tarkastelu (Maxcy & Ngyen 2006).



Väitöstutkimus:

*”Distributed leadership in early childhood education”
(Heikka 2013)*

- Tutkimukseen osallistui:
 - 11 kuntaa
 - Kasvatus- ja opetuslautakunnat (tmv.), johtavat viranhaltijat, päiväkodin johtajat, henkilöstö
- Tutkimus toteutettiin focus group menetelmällä
- Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisena tutkittavat ryhmät näkivät johtajuustoiminnan omassa kunnassaan



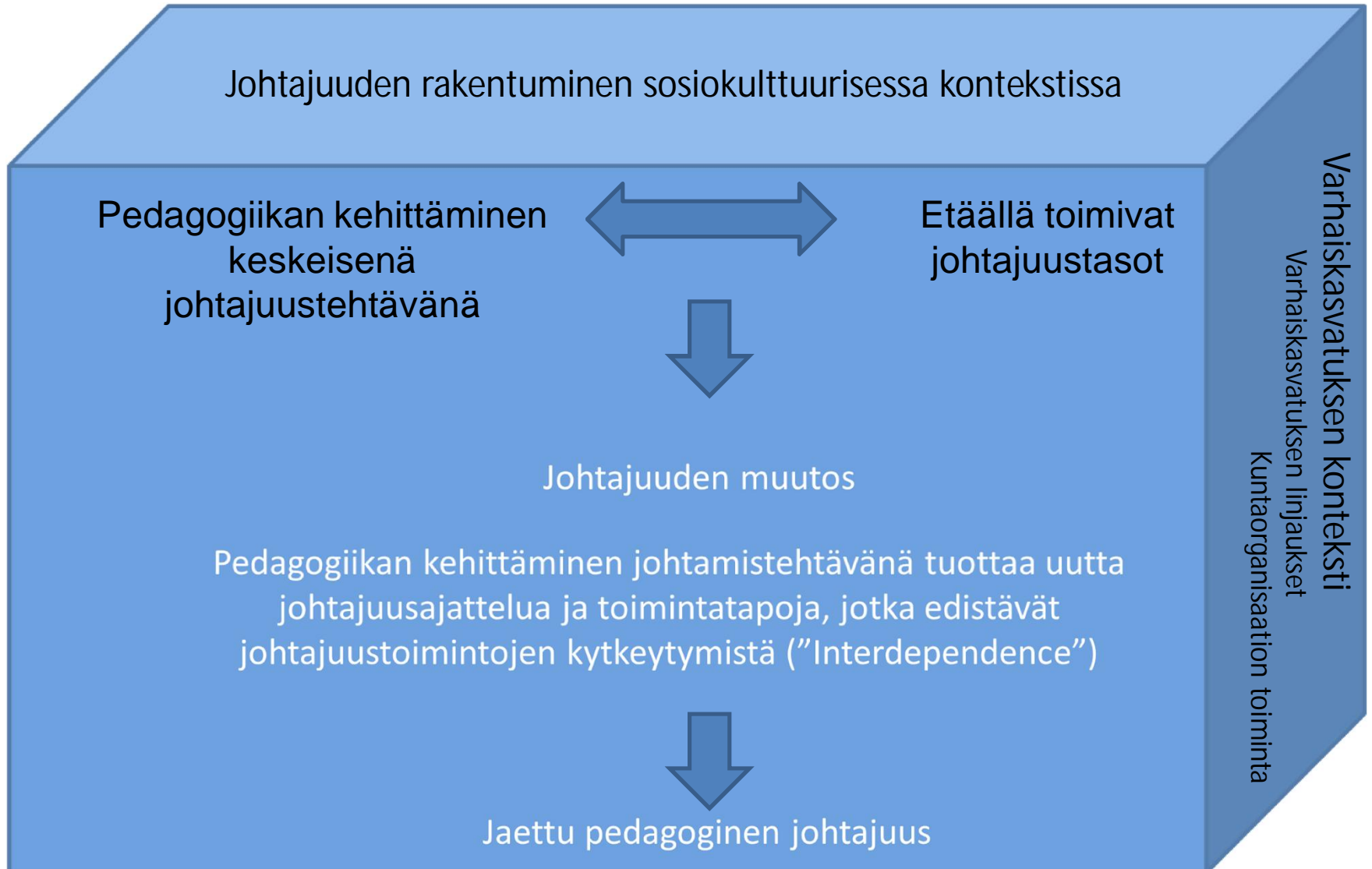
Pedagogiikan kehittäminen keskeisin johtamistehtävä

- Pedagogiikan kehittäminen nähtiin keskeisimpänä johtamistehtävänä
- Ryhmien kesken oli pientä vaihtelua siinä, miten varhaiskasvatuksen perustehtävä ja pedagogiikan asema nähtiin
- Johtavat virkamiehet, päiväkodin johtajat ja henkilöstö painottivat pedagogiikan merkitystä, lautakunnat perheille annettavaa päivähoitopalvelua
- Pedagogiikan kehittäminen kytkeytyi varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön



Johtajuustasojen toiminta etäällä toisistaan

- Makrotason toimijat (lautakunnat ja johtavat viranhaltijat) nähtiin henkilöstöstä erillään toimivana ryhmänä
- Opettajien ja päiväkodin johtajien osallisuus päätöksenteossa koettiin riittämättömäksi
- Tiedonkulku ylöspäin käytännön tarpeista nähtiin vähäiseksi
- Keskustelumahdollisuudet koettiin puutteellisina henkilöstöryhmien välillä (erit. henkilöstö ja päiväkodin johtajat)
- Luottamusmiehet epätietoisia varhaiskasvatuksen linjauksista ja käytännöstä
- Päiväkodin johtajat ja opettajat ilman riittävää tukea ja resursseja pedagogiikan kehittämiseen –hallinnolliset tehtävät kuormittivat
- Opettajat ennemminkin tiedon vastaanottajia kuin oman toiminnan kehittämisen agentteja





Uusi johtajuusajattelu

- Pedagogiikan kehittäminen edellyttää johtajuustoimintojen kytkeytymistä toisiinsa → Jaettu pedagoginen johtajuus
- Jaetun johtajuuden nähtiin edistävän henkilöstön osaamista, yhteistä tapaa tehdä työtä ja sitoutumista muutokseen
- "Interdependence" rakentuu tietoisuuden, vastuun ja toiminnan jakamisessa



Koettuja haasteita jaetun johtajuuden kehittämässä

- Aloitteellisuus jaetun johtajuuden kehittämässä –kenellä vastuu ja valta johtajuuden kehittämiseen?
- Tradition perustuva päätöksenteon hierarkkisuus
 - Sankarillinen johtajamytti
- Haasteet johtajuusvastuun jakamisessa opettajien kanssa
- Päiväkodin johtajien epätietoisuus siitä, miten ottaa opettajat mukaan johtajuuteen
- Johtajuuden välineet ja laadunhallinnan strategiat koettu riittämättöminä
- Jaetun johtajuuden pedagogiikan kehittämistä heikentävät tulkinat ja ilmenemismuodot
 - Hallinnollisten tehtävien vertikaalinen delegointi
 - Ei-koordinoitu johtajuuden jakautuminen



Interdependencen rakentuminen

- Jaettu tietoisuus
 - Systeemitasoinen tietoisuus perustehtävästä, kehittämistarpeista ja tavoista
 - Makrotason johtajien aloitteellisuus johtajuuden rakenteiden, välineiden ja toimintatapojen suunnittelussa keskeistä
 - Laatu järjestelmien kehittäminen
 - Yhteisen tiedon rakentuminen järjestelmien toiminnan tuloksena
- Jaettu vastuu pedagogisesta johtajuudesta mikro- ja makrotasoilla
 - Makrotason johtajat keskeisessä roolissa
 - Hallinnollisten tehtävien organisointi
 - Tuki pedagogiselle johtajuudelle
 - Päätöksentekoon osallistaminen
 - Vastuun jakaminen henkilöstön kanssa
 - Opettajajohtajat (LTO) pedagogiikan kehittäjinä



Jaettu johtajuustoiminta

- Jaettu toiminta keskittyy varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön yksikkötasolla
- Erilliset, mutta toisiinsa kytkeytyvät tehtävät pedagogiikan kehittämisessä
- Toiminnan koordinointi
- LTO kasvattajatiimin pedagogisena johtajana
 - Arvioi kasvattajatiimin toimintaa yhteisesti sovittujen tavoitteiden pohjalta
 - Tekee arviointiperustaisia suunnitelmia pedagogiikan kehittämisestä
 - Johtaa kehittämistoimintaa omassa tiimissään
 - Linjaa kehittämistyön ja sen edellytykset säännöllisesti päiväkodin johtajien kanssa
 - Johtajuus on ”läsnä” kasvattajatiimissä koordinoitun toiminnan kautta