

Iida Saarikko

JAETTU JOHTAJUUS KOULUJOHTAMISEN TUKENA

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu- tutkielma
Tammikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Iida Saarikko: Jaettu johtajuus koulujohtamisen tukena
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma
Tammikuu 2022

Koulujen suureneminen sekä koulun johtajien työnkuvan haasteellisuus ovat aiheuttaneet muutospaineita peruskoulujen johtamisjärjestelmiin. Yhden rehtorin johtajuus on haastavaa, minkä vuoksi ratkaisuja vastuun jakamiseksi kouluissa on löydettävä. Yksi johtamisjärjestelmän muutos on johtajuuden jakaminen useammalle henkilölle, yhden ihmisen sijaan. Tutkimus tutkii sitä, miten johtajuutta nykypäivän peruskouluissa jaetaan sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamisen jakamiseen liittyy.

Jaetun johtajuuden tutkimus koulun kentällä auttaa rehtoreita hyödyntämään jaettua johtajuutta ja ratkaisemaan siihen liittyviä käytännön haasteita. Tähän tutkimukseen osallistuneita rehtoreita haastatteleamalla saatiin arvokasta tietoa siitä, miten jaettua johtajuutta voi hyödyntää koulujohtamisessa.

Tutkimusta ohjasi sosiaalinen konstruktivismi. Sosiaalisen konstruktioismin perusajatuksena on se, että tieto rakentuu sosiaalisen sekä kielellisen vuorovaikutuksen tuloksena. Ei ole olemassa yhtä absoluuttista totuutta, vaan totuus rakentuu erilaisten selitystapojen ja kertomusten tuotoksena. Tässä tutkimuksessa käsitys jaetun johtajuuden toimintamalleista, haasteista ja mahdollisuuksista rakentuu siis rehtoreiden näkemysten pohjalta. Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullista teoriasidonnaista sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tutkimuksen aineisto koostui seitsemästä yksilöhaastattelusta, joihin osallistui rehtoreita Pirkanmaan peruskouluista.

Tutkimuksessa selvisi, että peruskouluissa johtajuutta jaetaan pääasiassa johtoryhmän ja erilaisten tiimien avulla. Jaetun johtajuuden haasteiksi koettiin työtehtävien ja toimenkuvan epäselvyys, käytettävissä oleva aikaresurssi, yhteisen ymmärryksen puute, johtamistaidot sekä henkilöstön hyvinvointi. Jaetun johtajuuden mahdollisuuksiksi koettiin vastarinnan väheneminen, työssä kehittyminen, työn joustavuus, tietoisuuden ja asiantuntemuksen lisääntyminen sekä henkilöstön motivaation kasvu.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että jaettu johtajuus vaatii perehtyneisyyttä, johtamistaitoja, jaettua johtajuutta tukevan johtamisjärjestelmän, työtehtävien ja toimenkuvan selkeää määrittelyä, yhteisen ymmärryksen luomista sekä aikaresurssia.

Avainsanat: johtajuus, jaettu johtajuus, kouluorganisaatio, koulujohtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Iida Saarikko: Shared leadership in support of school leadership
Pro gradu
Tampere University
Faculty of Education and Culture
January 2022

The expansion of schools and the challenging image of school leaders have put pressure on primary school management systems. The leadership of a single principal is challenging, which is why solutions need to be found to share responsibilities in schools. One change in the management system is to share leadership with more than one person. This study examines how shared leadership is used in today's elementary schools and the challenges and opportunities associated with it.

Shared leadership research in the school field helps principals take advantage of shared leadership and address related practical challenges. Interviews with principals who participated in this study provided valuable insights into how shared leadership can be utilized in school leadership.

The study was guided by social constructionism. The basic idea of social constructionism is that the reality of knowledge is constructed as a result of social as well as linguistic interaction. There is no single absolute truth, but the truth is constructed as the output of different explanations and narratives. In this study, the understanding of shared leadership models, challenges, and opportunities is thus built on the views of principals. The material of the study was analyzed using qualitative theory-guided content analysis. The material of this study consisted of seven individual interviews with the participation of principals from primary schools in Pirkanmaa.

The study found that in primary schools, leadership is distributed mainly through the management team and various teams. The challenges of shared leadership were perceived as ambiguity of work tasks and job descriptions, time resources, lack of common understanding, management skills and staff well-being. Opportunities of shared leadership were seen as reduced resistance, development at work, job flexibility, increased awareness and expertise and increased motivation.

Based on the results of the research, it can be stated that shared leadership requires familiarity, leadership skills, a clear definition of a leadership system that supports shared leadership, work tasks and job description, creating a common understanding, and time resources.

Keywords: leadership, shared leadership, school organization, school management

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	JAETTU JOHTAJUUS	9
	2.1 JOHTAJUUS.....	9
	2.2 JAETUN JOHTAJUUDEN MÄÄRITELMIÄ	12
3	PERUSKOULUN JOHTAMINEN	17
	3.1 KOULUORGANISAATION JA KOULUN JOHTAMISEN MUUTOKSET	17
	3.2 JAETTU JOHTAJUUS PERUSKOULUJOHTAMISESSA- HAASTEITA JA MAHDOLLISUUKSIA.....	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGISET VALINNAT	22
	4.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	22
	4.2 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	22
	4.3 TUTKIMUSAINEISTO JA AINEISTON ANALYYSI.....	25
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
	5.1 JAETTU JOHTAJUUS KÄSITTEENÄ.....	30
	5.2 JAETUN JOHTAJUUDEN TOIMINTAMALLEJA.....	33
	5.3 JAETUN JOHTAJUUDEN HAASTEET	38
	5.4 JAETUN JOHTAJUUDEN MAHDOLLISUUDET	42
6	POHDINTA	47
	6.1 JOHTOPÄÄTÖKSET KESKEISIMMISTÄ TUTKIMUSTULOKSISTA	47
	6.2 JAETUN JOHTAJUUDEN ELEMENTIT	51
	6.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	54
	6.4 JATKOTUTKIMUSAIHEITA	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Johtamisen kehitys on ollut selkeästi nähtävillä 2000-luvulla. Kehityksen taustalla on vaikuttaneet työelämän muutokset. Työelämässä tapahtuneita muutoksia ovat esimerkiksi yhteistyön lisääntyminen, tiedon ja taidon lisääntyminen, organisaatioiden kasvu, työn tehtäväkentän haasteellisuus sekä digitalisaation lisääntyminen. Nämä muutokset ovat aiheuttaneet haasteita nykypäivän organisaatioille ja niiden johtamistavoille. Ropo, Eriksson & Sauer (2005, s. 18–19) mukaan yhä useammat organisaatiot ovat kehittyneet asiantuntijaorganisaatioiksi. Asiantuntijaorganisaatioissa painottuvat henkilöstön erilaiset osaamisalueet ja sen myötä tarve yhteistyölle on lisääntynyt. Tämän seurauksena käsitys organisaatioista ”koneena” on väistynyt ja nykypäivänä organisaatiot nähdään elävänä yhteisönä, jossa henkilöstö muodostaa suuren verkoston. Tällaisen verkostoituneen asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii organisaation eri rakenteisiin ylettyvää yhteistoimintaa, yhteen henkilöön keskittyvän johtajuuden sijaan.

Yhteiskunnan kehityksen myötä kouluorganisaatiot ovat kokeneet muutoksia. Digitalisaatio on aiheuttanut muutospaineita koulujen toiminnalle (Pesonen 2009, s.20). Hartley (2006, s. 207) nostaa esiin yhdeksi muutokseksi koulun tehtäväkentän moninaistumisen. Lahteron (2011, s. 29) mukaan pienten koulujen lakkauttaminen ja oppilaiden keskittäminen suurempiin kouluihin on kasvattanut koulujen kokoa. Koulujen jatkuva kasvu on aiheuttanut muutospaineita koulun johtamistapoihin. Ahtiainen, Lahtero & Lång (2019, s. 236) esittävät, että aiemmin koulujen johtaminen on keskittynyt lähinnä rehtorin toimintaan, mutta on selvää, että nykypäivän yhä suuremmissa ja kompleksisimmissä kouluorganisaatioissa yhden henkilön johtajuus on hyvin haastavaa. Tästä syystä rehtorit ovat joutuneet luopumaan vallastaan ja jakamaan sitä kouluorganisaation eri rakenteisiin. Nykyään rehtorin lisäksi koulun johtamistyöhön osallistuvat apulaisrehtorit, vararehtorit, opettajat sekä koulunkäynninohjaajat. Johtaminen jakautuu siis useammalle ihmiselle. Koulujen

johtamisen muutos kohti jaettua johtajuutta nostaa jaetun johtajuuden tutkimuksen erittäin merkitykselliseksi koulun kentällä. Tutkimuksen avulla saadaan lisää tietoa siitä, millä tavoin kouluissa johtajuutta jaetaan sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia siihen liittyy. Tutkimuksen synnyttämän tiedon ansiosta jaettua johtajuutta pystytään entistä paremmin hyödyntämään koulun johtamisen tukena.

Jaettua johtajuutta peruskouluissa on tutkittu suhteellisen vähän. Monissa tutkimuksissa jaettu johtajuus on syntynyt johtajuustutkimuksen tuloksena, mutta sitä itseään ei ole tutkittu. Tolonen (2014) on tutkinut johtajuutta ja sen jakautumista peruskoulussa. Tutkija oli kiinnostunut siitä, miten jaettu johtajuus näkyy koulun arjessa sekä mitä johtajuuteen liittyy tämän päivän koulussa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia mahdollisuuksia jaettu johtajuus tuo peruskoulujohtamiseen sekä millaisia tulevaisuuden johtamisen haasteet nähdään. Yhtä koulua koskevassa tapaustutkimuksessa aineiston otanta oli suhteellisen pieni. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että koulussa rehtorit kokivat johtajuuden hieman eri tavalla, kun opettajat. Rehtorit näkivät oman johtajuutensa olevan palvelujohtamista, minkä tavoitteena on opettajien tukeminen sekä heidän työnsä mahdollistaminen. Tutkittavat olivat yhtä mieltä siitä, että jaettu johtaminen antaa mahdollisuuden vaikuttaa yhteisesti päätettäviin asioihin. Tutkittavassa koulussa jaettu johtajuus on parantanut yhteistyötä ja tiimihenkeä. Tutkimuksesta saadut tulokset osoittivat, että jaettu johtajuus vaatii henkilöstöltä innokkuutta ottaa enemmän vastuuta omasta työstään. Koulun johdolta johtajuuden jakaminen vaatii oman vallan jakamista sekä alaistaitoja.

Itse johtajuutta on tutkittu suhteellisen paljon ja tutkimuksen myötä kuva johtajuudesta on muuttunut. Ahtiainen ja muut (2019, s. 237–238) mukaan johtajuuden tutkimuksen juuret ovat keskittyneet yksilön toimintaan. Nykyään johtajuuden tutkimus on enemmän kiinnostunut johtajuudesta ryhmän toimintana, koska nykyään johtajuus nähdään yhteisenä toimintana, yhden henkilön toiminnan sijaan. Tällaisen johtamisajattelun muutoksen taustalla on ajatus siitä, ettei yhdellä ihmisellä ole kaikki tieto maailmassa. Tieto on yhteisön jäsenissä ja johtajan tehtävänä on saada henkilöstön tiedot ja taidot koko organisaation käyttöön. Jaetun johtajuuden avulla pyritään jakamaan asiantuntijuutta sekä osallistamaan työyhteisöä koulun kehittämiseen sekä päätöksentekoon.

Johtajuus, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. Jaetun johtajuuden määritelmät eivät ole kovin tarkkoja, mutta aiheesta tehdyissä tutkimuksista on havaittavissa tiettyjä samankaltaisuuksia. Näitä samankaltaisuuksia ovat esimerkiksi johtajuus ryhmän ominaisuutena, johtajuuden jakautuminen eri ryhmille organisaation sisällä sekä osaamisen jakautuminen usealle eri ihmiselle yksilön sijaan. Ropon (2011, s. 203) nostaa esiin sen, että 2000-luvun alun jälkeen jaetun johtajuuden tutkiminen on lisääntynyt kovasti ja sen nähdäänkin olevan yksi tulevaisuuden johtamisen kulmakivistä.

Haasteiden tutkiminen antaa arvokasta tietoa niistä tekijöistä, jotka ovat jaetun johtajuuden kompastuskiviä. Mahdollisuuksien tutkiminen tuo arvokasta tietoa siitä, miten rehtorit kokevat jaetun johtajuuden hyödyiksi. Jaetun johtajuuden käytäntöjen tutkiminen antaa tietoa siitä, millaisia jaetun johtajuuden toimintamalleja kouluissa on. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat rehtoreita, vararehtoreita tai apulaisrehtoreita. Tutkimuksen rajaaminen rehtoreihin antaa mahdollisimman paljon tietoa eri koulujen toimintatavoista.

Kanasen (2017, s. 206–208) mukaan laadullisen tutkimuksen rakenne koostuu teoreettisista lähtökohdista, tutkimuksen toteutuksesta, tuloksista sekä pohdinnoista. Teoreettisissa lähtökohdissa määritellään johtajuuden tutkimuskentän keskeisimmät käsitteet, jotka ovat johtajuus, jaettu johtajuus sekä peruskoulujohtaminen. Aiempien tutkimusten avulla tutkijana olen luonut ymmärryksen siitä, että jaetun johtajuuden tutkimusta koulun kentällä tarvitaan lisää. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoisuutta siitä, miten eri tavoin jaettua johtajuutta peruskouluissa käytetään sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamisen jakamiseen liittyy. Tutkimus on laadullinen ja sen tieteenfilosofisena lähtökohtana toimii sosiaalinen konstruktivismi, jota esitellään tarkemmin luvussa neljä. Luvussa neljä esitellään tutkimusilmiöön liittyvä esiymmärrys, tutkimushaastatteluprosessi, aineiston analyysimenetelmät sekä tutkimuksen eettiset periaatteet ja luotettavuuden lähtökohdat. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt tulkinnat suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi kuvataan johtopäätökset keskeisimmistä tutkimustuloksista, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastellaan tutkimuksen hyödyntämismahdollisuuksia sekä sen herättämiä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Avainsanat: johtajuus, jaettu johtajuus, kouluorganisaatio, koulujohtaminen

2 JAETTU JOHTAJUUS

Luvussa 2.1 ja 2.2 avataan johtajuuden ja jaetun johtajuuden keskeisimpiä käsitteenmääritelmiä johtajuuden tutkimuksen kehitystä, jotta voidaan ymmärtää jaetun johtajuusajattelun syntyyn vaikuttaneita tekijöitä.

2.1 Johtajuus

Johtajuustutkimus on lähtenyt liikkeelle 1900-luvun alkupuolelta ja tehty tutkimus on vaikuttanut siihen, millaisena johtaminen nähdään nykypäivänä. Viitalan & Jylhän (2019, s. 41) esittelemä tieteellinen liikkeenjohto keskittyi ihmisten työnteon valvontaan, jonka pohjalta pyrittiin kehittämään yhä tehokkaampia työtapoja. Tieteelliselle liikkeenjohdolle ominaista oli vahva hierarkia organisaatiossa. Organisaation johto sijoittui kauas organisaation arjesta ja selkeää yhteyttä johdon ja henkilöstön välillä ei nähty.

Viitalan & Jylhän (2019, s. 44) toteavat, että ihmissuhteiden koulukunta kehittyi kriittistä tieteellistä liikkeenjohtoa kohtaan. Ihmissuhteiden koulukunta halusi parantaa työntekijöiden asemaa, työoloja ja etuuksia. Virtasen & Sinokin (2014, s. 63) mukaan se kiinnitti huomiota erityisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ryhmän merkitykseen, sosiaalisuuteen sekä yhteistyöhön. Seeck (2012, s. 108) toteaa, että ihmissuhteiden koulukunta pyrki löytämään keinoja parantaa työntekijöiden heikkoa motivaatiota sekä monipuolistamaan työtä. Ihmissuhteiden koulukunnan aikana tehtyjen tutkimusten avulla todettiin, että työntekijöiden työolojen ja työn tuottavuuden välillä on selkeä yhteys. Elton Mayon vuosina 1880–1946 tekemien tutkimusten ansiosta tulospalkkion, ruokataukojen, vastuun lisäämisen, näkemysten kysymisen ja kuuntelemisen todettiin merkittävästi parantavan tuottavuutta.

Ihmissuhteiden koulukunnan jälkeen vaikutti tilanneteoreettinen koulukunta. Tilanneteoreettinen koulukunta keskittyi organisaation ja sitä ympäröivän

ympäristön väliseen suhteeseen. Käsitteet organisaation johtamisesta kehittyi siis tilannesidonnaiseksi (Viitala & Jylhä 2019, s. 45).

Juuti (2017, s. 35) toteaa, että johtajuustutkimus viimeisen sadan vuoden aikana ei ole pystynyt yksiselitteisesti selittämään sitä, mitä johtajuus tarkoittaa. Johtajuutta on pyritty selittämään erilaisten yksiselitteisten teorioiden avulla, joita on esimerkiksi uskomus johtajuuden syntymiseen tiettyjen ihmisen erityispiirteiden kautta. Tällaiset uskomukset ovat kuitenkin tutkimusten avulla todettu virheellisiksi, eikä johtajaa voida määrittellä hänen erityispiirteidensä avulla. Juutin (2017, s. 34) mukaan johtamiseen liittyvä piirreteoreettista tutkimusta on tehty kahdella tapaa: johtajien ja alaisten välisiä eroja tutkimalla sekä menestyvien johtajien ja vähemmän menestyvien johtajien eroja tutkimalla. Kummankin tutkimustavan avulla tehdyt tutkimukset ovat tuottaneet saman tuloksen: menestyvien johtajien ominaisuudet eivät eroa systemaattisella tavalla muiden ihmisten ominaisuuksista.

Kostamon (2014, s. 15–16) mukaan johtaminen tarkoittaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista prosessissa mukana olevien ihmisten avulla. Hänen mukaansa johtaminen on kykyä saada ihminen työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi johtajan tehtävänä on luoda selkeä visio siitä, mihin ollaan menossa.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 17–18) kuvaavat johtamisen tehtäväkenttää kuvion 1. avulla. He jakavat johtamisen neljään kenttään; suunnittelu, organisointi, arviointi ja ihmisten johtaminen. Jotta voidaan saavuttaa jotakin, on tehtävä tarkka suunnitelma siitä mitä halutaan tavoitella ja millä aikavälillä. Suunnittelun voidaankin nähdä olevan yksi toimivan organisaation kulmakivistä. Suunnittelu voi olla pitkäjänteistä yhteistyötä tai nopeita päätöksiä. Organisointi tarkoittaa budjetointia, aikataulutusta, tarvittavien työvälineiden sekä resurssien hoitamista. Ihmisten johtaminen on merkittävässä roolissa johtotyössä. Johtajan tehtävänä on luoda alaisille selkeät tavoitteet, mahdollistaa työssä kehittyminen, luoda turvallinen ja innovatiivinen ilmapiiri. Johtajan tehtävänä on toimivan organisaatiokulttuurin luominen ja alaisten sitouttaminen ja motivoiminen työhön. Matikainen (1999, 2.2) mukaan organisaatiokulttuurin käsite ei ole yksiselitteinen, vaan sitä voidaan määrittellä monin eri tavoin. Kinnusen (1991, s. 30) määritelmän mukaan organisaation tiedostamattomat prosessit ja rakenteet muodostavat organisaatiokulttuurin. Silen (1994, s. 26-27) puolestaan määrittelee

organisaatiokulttuurin ”talon tavoiksi” sekä yhteiseksi sosiaalisesti tietämykseksi.



KUVIO 1. Johtamisen tehtäväkenttä Viitala & Jylhä (2019, s. 17)

Sydänmaanlakan (2004, s. 105) toteaa, että johtajuutta on vaikea tutkia, ennen selkeää käsitteenmäärittelyä. Hänen mukaansa johtajuudelle on lukuisia erilaisia teoreettisia ja käsitteellisiä määritelmiä, minkä vuoksi on vaikea löytää määrittelyä, joka olisi usean johtajuustutkijan tai -teoreetikon hyväksymä. Hänen mukaansa johtajuudelle usein keksitään vastaavia käsitteitä esimerkiksi mentorointi, ohjaaminen, valmentaminen, palveleminen. Sydänmaanlakka (2004, s. 106) on teoksessaan pyrkinyt luokittelemaan erilaisia johtamisen määritelmiä, joita ovat esimerkiksi suurmies- tai suurnaisteoria, vallankäyttö, hallinnointi, vaikutusvalta, luonteenpiirre, vision näyttäminen, tavoitteiden vallankäyttö ja saavuttaminen. Sydänmaanlakka (2004, s. 106) on lukuisten teorioiden pohjalta rakentanut mallin johtajuudesta. Hän kiteyttää käsityksensä johtajuudesta; *”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin”*. Hänen määritelmänsä johtajuuden mallista sisältää ajatuksen siitä, että johtaminen on prosessi, johon

on vakiintunut tietyt elementit. Sen lisäksi johtaminen on eri suuntiin ulottuva vaikutusyritys.

2.2 Jaetun johtajuuden määritelmiä

Jaettua johtajuutta on määritelty monin eri tavoin. Paakkasen (2020, s. 29) mukaan jaettuun johtajuuteen liittyvä tutkimus on suhteellisen tuore, ilmiö itsessään ei. Hänen toteaa, että jaetun johtajuuden epämääräinen käsitteenmäärittely nähdään kritiikin aiheena jaetun johtajuuden tutkimuksessa. Syynä käsitteen epämääräisyydelle on se, että aihetta voi tarkastella niin monesta eri näkökulmasta, jolloin yhden määritelmän muodostaminen on lähes mahdotonta.

Jaetun johtajuuden juuret ovat peräisin organisaatiotutkija Mary Parker Folletin (1924) näkemyksestä, jonka perusteella ihmisen tulisi seurata henkilöä, jolla sillä hetkellä on asiasta paras tietämys, kun henkilöä, joka on muodollisesti johtaja sillä hetkellä (Paakkanen 2020, s. 28).

Erilaiset johtajuuden tutkimukset eivät ole ainoita tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, millaista johtaminen on tänä päivänä. Ropo ja muut (2005, s. 18) toteavatkin, että erilaiset organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet johtajuuden kehitykseen. Näitä organisaatioissa tapahtuneita muutoksia ovat esimerkiksi asiantuntijuuden lisääntyminen, ennakoimattomuus sekä moninaisuus erilaisilla toimialoilla. Tämän johdosta ajatus siitä, ettei yhdellä ihmisellä voi olla kaikkea tarvittavaa tietoa, taitoja tai verkostoja tällaisten organisaatioiden ylläpitämiseen, on lisääntynyt.

Pesonen (2009, s. 20) huomauttaa organisaatiomuutosten koskevan peruskoulua, sen johtamista ja rakennetta. Näitä kouluissa tapahtuneita muutoksia ovat esimerkiksi koulujen suurentuminen pienten koulujen lakkauttamisten johdosta, digitalisoituminen sekä koulun tehtävien moninaistuminen.

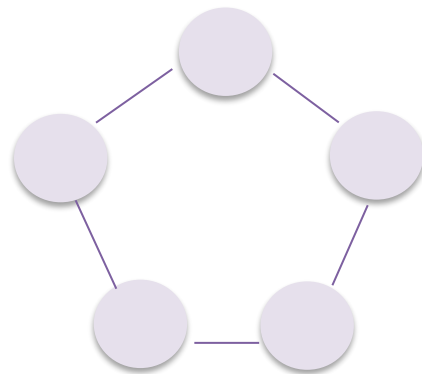
Ropo ja muut (2005, s. 19) mukaan uudenlaiseen johtamisen tarkasteluun liitetään tieteellinen lähestymistapa, jota kutsutaan jälkiheroistiseksi ”post heroic” tai jaetuksi johtajuudeksi ”shared leadership”. Jälkiheroistisen lähestymistavan mukaan johtaminen tarkoittaa suhteellista, eri tasoilla esiintyvää prosessia, joka tarvitsee toimiakseen sosiaalisia vuorovaikutusverkkoja sekä

vuorovaikutusprosesseja. Kuviossa 2. kuvaan tätä johtamisen muutosta organisaatioissa. Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa tieto kulkee ylhäältä alas, siinä on selkeä työnjako, kontrolli sekä virtaviivaisuus. Hierarkkisessa organisaatiossa johtajuus jakautuu usein yhdelle ihmiselle. Tavoiteltavassa joustavassa organisaatiossa moniäänisyys, vuorovaikutus, joustavuus sekä sitoutuminen ovat keskiössä. Joustavassa organisaatiossa johtaminen jakautuu useammalle ihmiselle. Tutkimuksen kannalta huomio kiinnittyy joustavaan organisaatioon, jossa jaetun johtajuuden kulttuurin rakentaminen on mahdollista.

1. Perinteinen hierarkkinen organisaatio



2. Tavoiteltava, joustava organisaatio



KUVIO 2. Johtamisen muutos (Ropo ja muut 2005).

Tianin (2016, s. 68) mukaan jaettu johtajuus on haastanut perinteisen johtajuuden jo 2000- luvulta lähtien. Tämä näkyy koulujohtamisessa, jossa sankarijohtajuus on väistynyt jaetun johtajuuden tieltä. Mäki & Palonen (2012, s. 29) määrittelevät sankarijohtajaksi johtajan, joka mielellään tekee päätökset itse sekä jakaa omaa vastuutaan hyvin vähän. Tian (2016, s. 68) huomauttaa muiden jaetun johtajuuden tutkijoiden tavoin, että vaikka jaettu johtajuus on yleistynyt, sen käsitteenmäärittely on edelleen pirstaleista. Tian esittää väitöskirjatutkimuksessaan, että jaetun johtajuuden avulla on pystytty lisäämään koulujen johtajuusresurssia sekä parantamaan koulun jäsenten aktiivisuutta sekä toimijuutta. Tian kuitenkin kritisoi jaettua johtajuutta todetessaan, ettei se ole ratkaisu kaikkiin koulujen ongelmiin, vaan sitä tulee käyttää hyvin harkiten.

Juutin (2017, s. 13) toteaa, että useimpien organisaatioissa esiintyvien ongelmien taustalla vaikuttaa liiallinen johtajakeskeinen toiminta. Hänen mielestään johtajakeskeinen organisaatiomalli jättää usein johtajan liian kauas organisaation arjesta. Näin ollen erot ajattelussa ja toiminnassa johtajan ja alaisten kesken saattavat kasvaa liian isoiksi. Juutin (2017, s. 50) määritelmän mukaan jaetun johtamisen perusrakenteita ovat tavoitteellisuus, demokraattisuus sekä osallistuvuus. Jaettua johtajuutta ei tulisi ajatella vastakohtana johtamisen perinteelle. Johtamisen perinteestä se eroaa siten, ettei se painota johtajan tai esimiehen roolia, vaan jakaa johtamisen työn kaikkien työhön osallistuvien kesken. Tutkijana ajattelen, että jatkuvasti suurentuvissa kouluissa organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän merkitys korostuu. Isoissa kouluissa vaarana on se, että rehtori on liian kaukana koulun arjesta, eikä sen seurauksena ole riittävän tietoinen koulun arjessa tapahtuvista asioista.

Fletcher & Käufer (2003, s. 22) määrittelee jaetun johtajuuden ydintekijöiksi tasa-arvon, vastavuoroisuuden sekä matalan hierarkian. Jaettu johtajuus on heidän mukaan vuorovaikutteinen prosessi, joka ulottuu organisaation eri rakenteisiin. Verrattaessa perinteistä johtajuutta jaettuun johtajuuteen nähdään tyypillisenä erona vuorovaikutus, joka on kaksisuuntainen prosessi.

Ahtiainen ja muut (2019, s. 236) pitävät jaettua johtajuutta työkaluna koulujohtamisessa. Heidän mielestään jaettu johtajuus vastaa johtajuuden haasteisiin pirstaloituneessa koulujohtamisen tehtäväkentässä. Ensimmäiseksi jaettu johtaminen on verkoston johtamista, ei siis vain yhden henkilön. Toiseksi jaettu johtaminen laajentaa johtajuuden eri tasoille esimerkiksi johtoryhmään tai tiimeihin. Kolmanneksi jaetun johtajuuden nähdään jakavan osaamisen useille ihmiselle työyhteisössä. Ahtiainen ja muut (2019, s. 238) toteavat, että joissakin peruskouluissa jaettu johtajuus ylettyy ainoastaan esimerkiksi johtoryhmätasolle. Tällöin jaettu johtajuus ei tavoita johtoryhmän alapuolella olevaa henkilöstöä. Heidän mukaansa jaetun johtajuuden haaste ja ydin on se, miten tällainen johtamisen malli saadaan ilmiöksi, joka syntyy työyhteisön vuorovaikutuksen tuloksena, ei niinkään vain yksittäisten tehtävien delegointina. Kyllönen (2011, s. 80) kritisoi tehtävien delegointia puhuttaessa jaetusta johtajuudesta. Hänen mukaan tehtävien delegoimisessa ei ole kyse jaetusta johtajuudesta, sen sijaan jaettu johtajuus tarkoittaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistä

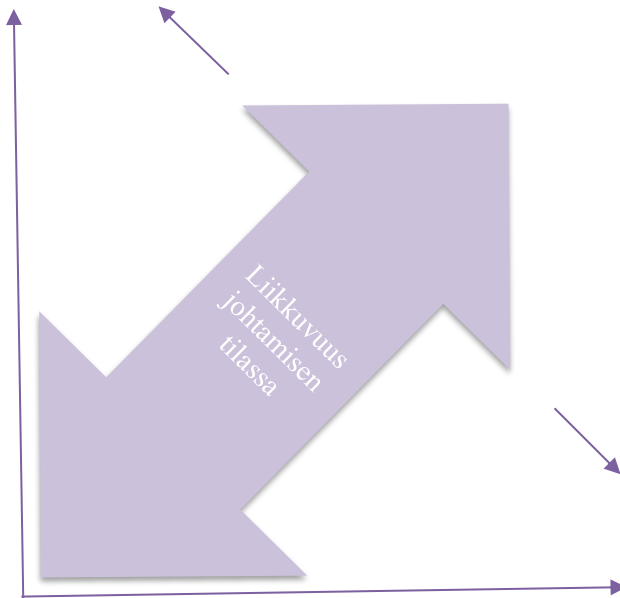
päätöksentekoa. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on se, miten rehtorit ovat ratkaisseet johtamisen jakamisen haasteen koulun kentällä.

Ropo ja muut (2017, s. 19) jakavat jaetun johtamisen kahteen eri osaan; johtajan tehtävien ja vastuiden jakamiseen tai yhteiseksi tekemisen prosessiin. Johtajan tehtävien jakamisessa johtajan työ nähdään tietynlaisena kokonaisuutena, jota voi jakaa eri kokosiin osuuksiin. Tällaisia johtajan työn osuuksia ovat esimerkiksi alaisten kannustaminen, motivointi, tiimien rakentaminen, innovatiivisuuden lisääminen, sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen sekä talousmittareiden kehittäminen. Yhteiseksi tekemisen prosessissa johtamista jaetaan yhteisen keskustelun avulla. Keskustelussa olennaista on omien kokemusten ja tulkintojen jakaminen ja vastaanottaminen. Avoimen keskusteluun tarvitaan luottamusta, arvostusta, toisten kuuntelemista ja kohtaamista sekä avoimuutta. Tietämisen ja tietämättömyyden jakamisen pohjalta syntyy uutta tietoa. Yhteistä näille kahdelle suunnalle on se, ettei kenenkään tieto ole kokonaisvaltaisempaa tai riittämättömämpää kuin toisen. Ropo ja muut (2017, s. 20) toteavatkin, että haasteen tällaiselle keskustelevuudelle antaa ihmisten halu kohdata ja jakaa muiden kanssa omia tietotaitojaan.

Mäki & Palonen (2012, s. 29) toteavat, että johtajuus määrittyy usein sen mukaan, millaista johtamista tilanteessa tarvitaan. He tuovat esiin käsitteen sankarijohtajuudesta sekä kutsuvasta johtajasta. Sankarijohtajaa kuvataan johtajana, joka mielellään tekee päätökset itse ja jakaa omaa vastuutaan hyvin vähän. Kutsuva johtaja puolestaan haluaa jakaa vastuuta ja näin ollen tasaa vastuun ja osaamisen levittäytymistä organisaatiossa. Mäki ja Palonen (2012, s. 30) toteavat, että johtaminen tulisi nähdä liikkuvana mahdollisuutena, jota voi säädellä organisaation tarpeiden mukaan. Liikkuvuuden alueena toimii läheinen- etäinen- alueet. Kouluorganisaatiossa, jossa kaikkia tilanteita on mahdotonta määrittää ennalta, liikkuvaa johtajuutta voidaan hyödyntää. Nopeissa päätöstyö vaativissa tilanteissa johtajuudella on yksi edustaja. Tilanteissa, joissa päätöksen tekeminen on pidemmän ajan prosessi, johtajuudella voi olla useampi edustaja. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on se, nouseeko aineistosta esiin johtajuuden liikkuvuutta. Taulukossa 3. kuvataan Liikkuvuutta johtamisen tilassa ulottuvuudella sankarijohtaminen – kutsuva johtaminen.

Suhteiden kohtaamisen määrä

Johtajuudella monta edustajaa
→ kutsuvan johtamisen mahdollisuus



Johtajuudella yksi edustaja
→ sankarijohtaminen

Suhteiden kohtaamisen laatu
ja intensiivisyys

KUVIO 3. Liikkuvuus johtamisen tilassa ulottuvuudella sankarijohtaminen – kutsuva johtaminen (Mäki & Palonen 2012)

3 PERUSKOULUN JOHTAMINEN

Luku 3.1 käsittelee peruskouluissa tapahtuneita keskeisimpiä organisaatio- ja johtamistavan muutoksia. Luvussa 3.2 tuon esiin haasteita ja mahdollisuuksia, jaettuun johtajuuteen liittyy.

3.1 kouluorganisaation ja koulun johtamisen muutokset

Suomen peruskouluissa tapahtuneita muutoksia on useita. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi pienten koulujen lakkautukset ja oppilaiden keskittäminen suuriin kouluihin, digitalisaation lisääntyminen koulun arjessa sekä koulun tehtävien moninaistuminen. Nykypäivänä koulussa työskentelee useiden eri alojen asiantuntijoita esimerkiksi luokanopettajia, koulunkäynninohjaajia, koulukuraattoreita, erityisopettajia, koulupsykologeja sekä paljon muuta henkilökuntaa. Haastavien ja moniulotteisten ongelmien ratkaisu koulun arjessa vaatii näiden eri ammattiryhmien saumatonta yhteistyötä (Pesonen 2009, s. 20)

Pesosen (2009, s. 13) mukaan tänä päivänä koulut ovat enemmän ja enemmän sidoksissa ympäröivän yhteiskunnan kehitykseen. Yhteiskunnan kehityksen myötä koulujen johtamistavat ovat kokeneet muutoksia. Johtaminen on hänen mukaansa kehittynyt kohti avointa, yhteisöllistä ja joustavaa johtamista. Pesonen (2009, s. 14) tuo esiin oppivan organisaation käsitteen, jonka tavoitteena on taitava kouluyhteisö, joka toisiaan refleктоimalla oppii ja kehittyy. Jatkuva työyhteisön sisäinen vuorovaikutus on oppivan kouluorganisaation perusta. Oppivassa kouluorganisaatiossa johtajan tehtävänä on koulun yhteisen vision laatiminen ja sitä kohti kulkeminen yhdessä työyhteisön kanssa. Johtajalla tulee olla kyky ohjata työyhteisöään etsimään vaihtoehtoisia toimintamalleja haastaviin tilanteisiin, sen sijaan että hänellä itsellään olisi valmiita vastauksia. Pesonen kuvaa selkeästi koulun johtamistyön muutosta kohti jaetun johtajuuden mallia.

Helakorpi (2001, s. 7) kuvailee yhdeksi kouluorganisaatioin muutokseksi opettajien välisen yhteistyön lisäämisen. Yhteisopettajuuden tavoitteena on jakaa vastuuta sekä asiantuntijuutta kouluorganisaatiossa. Helakorpi (2001, s.7) näkee koulun tulevaisuuden tiimiorganisaationa, jossa eri tahot tekevät työtä yhdessä. Hänen mukaan organisaatiot ovat muuttuneet yhteistyötä tekeviksi ja näin ollen yhteistyötaidot täytyy vakiinnuttaa osaksi koulujen kulttuuria.

Yhteistyötä peruskouluissa on lisätty esimerkiksi tiimityön avulla. Tiimityön tavoitteena on jakaa asiantuntijuutta ja lisätä kokonaisvaltaista näkemystä koulua koskevista asioista. Peruskouluorganisaatiossa toimivat tiimit voidaan muodostaa monin eri tavoin, tavoitteesta riippuen. Tiimejä voidaan muodostaa oppiainekohtaisesti tai luokka-asteikohtaisesti. Tiimien toiminta voi olla pitkäkestoista tai lyhytkestoista, riippuen siitä, millaisia tavoitteita tiimityölle on asetettu (Huhtanen ja Keskinen 2009, s. 88). Tutkijana koen, että erilaisten tiimien avulla johtajuuden jakaminen henkilöstön keskuuteen mahdollistetaan

Pesonen (2009, s. 19) toteaa koulujohtamisen kokeneen suuria muutoksia 1970- luvulta tähän päivään. Kouluorganisaatioiden koko on vaatinut johtajuuden uudelleen rakentamista. Nykypäivänä yhden rehtorin alaisuudessa saattaa toimia useampia kouluja tai johtama koulu saattaa toimia useassa eri koulurakennuksessa. Yksi syy rehtorin vallan jakamiselle on ollut koulujen tarve saada enemmän päätöksentekokykyä koulun arjen tilanteisiin. Kaikkia arjen päätöksiä ei voida kierrättää rehtorin kautta, vaan valtaa on jaettu koulun eri tasoille.

Toivosen & Hamid ja Kempaisen (1995, s. 32) mukaan rehtorin työn tehtäväkenttä on laajentunut. He mainitsevat rehtorin työn sisältävän henkilöstöjohtamista, koulun kehittämistyötä, pedagogista johtamista, taloushallintoa, yhteistyötä koulun ulkopuolisten tahojen kanssa sekä opetustehtäviä. Rehtorin apuna toimii apulaisrehtoreita sekä vararehtoreita, joiden kanssa rehtori voi harkiten jakaa omia tehtäviään sekä vastuitaan. Viimeinen vastuu säilyy kuitenkin virkaa tekevällä rehtorilla.

Opetusviraston (2015, s. 89) mukaan koulujen johtajien työkuva on erittäin haasteellinen. Kuva yleisrehtorista, joka tekee itse kaiken, on tulevaisuudessa mahdoton. Yhden ihmisen johtamisen sijaan on löydettävä ratkaisuja vastuun jakamiseksi. Opetusviraston tekemän kehittämisraportin mukaan koulujen koosta riippumatta johtamisjärjestelmiin on tehtävä muutoksia. Esimerkiksi virassa

toimivien apulaisrehtorien järjestelmää tulee laajentaa, jotta johtajuutta koulun arjessa voidaan aidosti jakaa. Kouluissa tulee olla rakenne, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen ja yhteisen suunnittelun esimerkiksi johtoryhmä- ja tiimityöskentelyn kautta. Isojen koulujen osalta johtoryhmien resursointi tulee turvata. Kehittämällä johtamisjärjestelmää joustavammaksi edistetään rehtoreiden jaksamista työssä ja rehtorin ammatin houkuttelevuutta.

3.2 Jaettu johtajuus peruskoulujohtamisessa- haasteita ja mahdollisuuksia

Tutkimuksen aiheena on tutkia sitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia jaettuun johtamiseen kouluissa liittyy. Haasteiden ja mahdollisuuksien tutkimus voi auttaa kouluja kehittämään omia jaetun johtajuuden toimintamallejaan.

Tolonen (2014, s. 88) on tutkinut jaetun johtajuuden ilmentymistä yhdessä peruskoulussa. Tutkimustuloksena opettajat kokivat jaetun johtajuuden haasteiksi työmäärän kasvun, ajan riittämättömyyden, rehtorin kyvyn jakaa valtaansa sekä johtajuuden liiallisen jakamisen. Puolestaan rehtoreiden näkökulmasta jaetun johtajuuden haasteiksi nousivat työmäärän kasvu, jaetun johtajuuden toteutuminen niin kuin on tarkoitettu.

Alavan (2012, s. 37–38) mukaan jaettu johtajuus mahdollistaa vallan ja vastuun jakautumisen koulun henkilöstölle. Jaettu johtajuus edellyttää ja mahdollistaa opettajien uudenlaisen roolin oppilaitoksen kehittämistyössä. Haasteena jaetun johtajuuden toteutumiselle on Alavan mielestä se, miten opettajat suhtautuvat näihin muutoksiin ja uudistuksiin. Opettajien toimenkuva laajenee koskemaan oppilaitoksen kehittämistyötä, määrättyjen viikkotuntien sijaan. Toimenkuvan muutos luo ainakin kolmenlaisia haasteita, joista ensimmäisenä se, että mahdollistaako opettajien perus- ja täydennyskoulutus toimenkuvan muutoksen. Toisena haasteena se, miten opettajien palkkausjärjestelmää pystytään kehittämään, jotta se vastaisi uutta toimenkuvaa. Kolmantena haasteena se, että opettajille täytyisi saada aikaresurssia mielenkiintoista on se, ovatko rehtorit löytäneet ratkaisuja palkkausjärjestelmän, opettajan toimenkuvan muutoksen sekä opettajien motivoimisen suhteen.

Juuti (2017, s. 68) näkee yhdeksi jaetun johtajuuden haasteeksi työyhteisön motivoimisen, sitouttamisen sekä kyvyn tehdä yhteistyötä. Toisten

asiantuntemuksen ja näkemysten arvostamisen puute on esteenä jaetun johtajuuden toteutumiselle. Haasteita organisaation toiminnalle aiheuttaa se, jos tavoitteet määräytyvät ainoastaan johdon ja esimiesten välille. Tällöin unohdetaan koko muu henkilöstö tavoitteiden asettamisen ulkopuolelle, mikä saattaa aiheuttaa vastarintaa.

Ahtiainen ja muut (2019, s. 238) esittävät jaetun johtajuuden haasteeksi pääasiassa johtamisen jakamisen tehtävien delegoinnin kautta. Johtamisen jakaminen koulun johtoryhmän kesken ei heidän mukaansa tavoita kovin suurta joukkoa. Tehtävien delegointi johtoryhmän sisällä on hyvä keino saada johtoryhmän jäsenet näyttämään tietotaitojaan, mutta haasteelliseksi he näkevät sen, että jaettu johtajuus saattaa jäädä kovin pinnalliseksi. Jaetun johtajuuden ydin on opettajien yhteisöllinen osallistuminen koulun kehittämistyöhön.

Ropo ja muut (2005, s. 32–33) mukaan yksilökeskeinen johtajuus asettaa haasteen jaetun johtajuuden toteutumiselle. Jaetun johtajuuden ydin on heidän mukaan siinä, että tietoa ja taitoa jaetaan yhteisesti organisaatiossa ja sen seurauksena muodostuva yhteinen ymmärrys luo pohjan organisaation toiminnalle. Tiedon ja taidon jakamisen haasteiksi heidän mukaansa muodostuu kohtaamistilanteiden puute organisaation arjessa.

Pennanen (2007, s. 212) näkee jaetun johtajuuden mahdollisuutena koulujohtamisessa. Hänen mukaan rehtorin tehtävänä on luoda kouluun toimintakulttuuri, joka mahdollistaa kohtaamisia ja keskusteluprosesseja kouluhenkilöstön keskuudessa. Näiden kohtaamisten synnyttämät avoimet keskustelut esimerkiksi henkilöstön kohtaamista haasteista ovat hyvin merkityksellisiä koulun kehittämisen näkökulmasta. Pennanen (2007, s. 214) kuvaa jaettua johtajuutta koulun henkilöstön ja johdon muodostamana ”maailmana”, jonka sisällä koulun toiminta tapahtuu. Koulun johtoa ja henkilöstöä ei tulisi siis nähdä toisistaan erillisinä. Vuorovaikutus ja sen myötä asiantuntijuuden jakautuminen koko kouluorganisaation hyödyksi ovat jaetun johtajuuden avaimia.

Ahtiainen ja muut (2019, s. 236) kuvaavat koulun tehtäväkenttää laajaksi ja pirstaleiseksi, jonka tueksi koulut tarvitsevat jaettua johtajuutta. Heidän mukaan jaettu johtajuus syntyy työyhteisön vuorovaikutuksen tuloksena ja sen avulla osaamista pystytään jakamaan kouluorganisaation eri tasoille. Osaamisen jakamisen myötä kyky vastata koulun haasteisiin kasvaa.

Tolosen (2014, s. 88) tutkimuksen perusteella jaetun johtajuuden hyötyjä on monia. Opettajien kokemat hyödyt ovat esimerkiksi mielipiteiden ja ideoiden jakamisen helppous tiimeissä, vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen, ajankäytön tehostuminen, erityisosaamisen hyödyntäminen, tietotaidon jakaminen koko työyhteisölle. Rehtoreiden näkökulmasta Tolosen (2014, s. 88) tutkimustulokset olivat hyvin samankaltaisia opettajien kanssa. Mielipiteiden helppo jakaminen, kuulluksi tuleminen, vaikutusmahdollisuuksien kasvu, arjen sujuvoittaminen, erityisosaamisen hyödyntäminen sekä sosiaalisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyminen. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on, millä tavoin käsitykset haasteista ja mahdollisuuksista eroavat Tolosen (2014) tekemästä tutkimuksen tuloksista.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGISET VALINNAT

Luku käsittelee tutkimuksen tarkoitusta ja esittelee tutkimuskysymykset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia. Kolmannessa alaluvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja sen analysoiminen.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sitä, miten johtajuutta jaetaan peruskouluissa sekä sitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia jaettuun johtajuuteen liitetään. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään tietoisuutta siitä, miten jaettua johtajuutta koulujohtamisessa voisi hyödyntää sekä millaisia mahdollisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamisen jakamiseen liittyy. Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten jaettua johtajuutta toteutetaan tämän päivän peruskoulujohtamisessa?
2. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia johtamisen jakamiseen peruskouluissa liittyy?

4.2 Tutkimuksen metodologia

Tutkimus toteutetaan laadullista eli kvalitatiivista menetelmää käyttäen ja sen taustalla vaikuttaa sosiaalinen konstruktivismi. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on selvittää merkityksiä ja tapoja, joita ihmisille rakentuu (Leskinen 1995, s. 53). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 83) mukaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on usein ihmistieteissä käytettävä menetelmäsuuntaus, joka on yhteydessä erilaisiin teorioihin. Raatikaisen (2005, s. 2) mukaan laadullisen tutkimuksessa tieteenfilosofinen suuntaus toimii perustana tutkimuksen menetelmällisille valinnoille sekä tiedon ja todellisuuden

rakentumisen taustalla vaikuttavana tekijänä. Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 80–83) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään teoreettista viitekehystä, jossa esitellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Tutkimuksen viitekehys koostuu johtajuuden, jaetun johtajuuden sekä koulujohtamisen käsitteistä. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta. Otanta on yleensä pienempi, jolloin aineistoa on mahdollisuus tarkastella tarkemmin. Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä aineistonhankkimismenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaiset dokumentit.

Tarkemmin tutkimukseni tieteenfilosofia täsmentyy sosiaaliseen konstruktionismiin. Kuuselan (2002, s. 50–53) mukaan sosiaalisen konstruktionismin perusajatuksena on se, että tieto ja todellisuus rakentuu sosiaalisen sekä kielellisen vuorovaikutuksen tuloksena. Ei ole olemassa yhtä absoluuttista totuutta, vaan totuus rakentuu erilaisten selitystapojen ja kertomusten tuotoksena. Sosiaalisen konstruktionismin määrittelemisen yksiselitteisesti on haastavaa, koska kyseessä on laaja monitieteinen suuntaus. Keskeisenä sosiaalisen konstruktionismiin kuuluu kulttuurin ja historian merkityksen korostaminen sekä sosiaalisen todellisuuden kielellinen rakentuminen.

Ihmisten ajattelussa sosiaalinen konstruktionismi ilmenee siten, että jokapäiväistä elämismaailmaa ei pidetä todellisuutena, vaan todellisuus määrittyy ihmisten oman ajattelun ja toiminnan kautta. Sosiaalinen konstruktionismiin perustuen tässä tutkimuksessa ymmärrys jaetusta johtajuudesta syntyy haastateltavien rehtoreiden puheen tuottamana. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti ei ole olemassa absoluuttista totuutta jaetusta johtajuudesta, vaan jaettu johtajuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sille voidaan antaa erilaisia merkityksiä riippuen siitä, miten ihminen itse näkee jaetun johtajuuden (Berger & Luckmann 1966, s. 31).

Gergenin (1999, s. 221) mielestä sosiaalisen konstruktionismin toteuttaminen vaatii jatkuvaa itsereflektointia, jossa jokaisen ehdotuksen tai väittämän tulee olla avoin uudelleen rakentumiselle sekä poliittiselle että moraalille arvioinnille. Gergen (1999, s. 223–225) toteaa, että sosiaalisen konstruktionismin luonne maailmaa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta uudelleen rakentavana on herättänyt kritiikkiä. Esimerkiksi todelliset ongelmat

kuten köyhyys tai saasteet haastavat tiedon rakentumisen sosiaalisen konstruktionismin keinoin. Sosiaalisen konstruktionismi kuitenkin pyri kieltämään tosiasioita, vaan sen tarkoituksena on tehdä näkyväksi ne merkitykset ja tavat, joilla todellisuutta kuvaamme ja rakennamme. Se, millä tavoin rakennamme käsitystä köyhyydestä ja luomme mielikuvia saastuttamisesta, on sosiaalisen konstruktivismin ytimessä.

Burrin (2003, s. 2–5) mukaan sosiaaliselle konstruktionismille on löydettävissä neljä perusoletusta, jotka yhdistävät sen eri suuntaukset. Ensimmäiseksi se suhtautuu kriittisesti oletuksiin valmiiksi määritellystä maailmasta ja ihmisistä - kaikille samasta todellisuudesta ja esittää oman vastineensa, jossa todellisuus rakentuu sosiaalisesti ihmisten välillä. Toiseksi se, miten ymmärrämme maailman, käyttämämme kategoriat ja käsitykset ovat historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneita ja siten riippuvaisia siitä, milloin ja missä ihminen on elänyt. Ihmisten tietoisuus rakentuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kolmanneksi mitä kutsumme totuudeksi eli hyväksytyksi tavaksi ymmärtää todellisuus, ei ole tuotos objektiivisesta maailman havainnoimisesta vaan sosiaalisten prosessien ja vuorovaikutuksen kautta syntynyt konstruktio. Neljänneksi siinä tieto ja sosiaalinen toiminta nivoutuvat yhteen. Tässä tutkimuksessa kuva jaetusta johtajuudesta rakentuu näiden neljän oletuksen mukaisesti siten, että ymmärrys jaetusta johtajuudesta nousee esiin aineistosta eli kouluorganisaation sisäisistä käsityksistä ja tulkinnoista.

Sosiaalista konstruktionismia voidaan tulkita maltillisesti tai jyrkästi. Äärimmilleen vietyä sosiaalista konstruktionismia on kritisoitu siitä, että se kyseenalaistaa todellisuuden, joka ei ole kielellisesti olemassa. Tällöin koko sosiaalisen rakentumisen tutkiminen on turhaa, jos kaikki on sosiaalisesti rakentunutta (Hacking 2009, s. 44). Tässä tutkimuksessa sosiaalinen konstruktivismi vaikuttaa maltillisesti tuottaen tietoa jaetun johtajuuden ilmiöstä rehtoreiden puheen tuottamana. Taustaolettamuksena se, ettei ole oikeaa tai väärää tapaa jakaa johtajuutta. Tutkijana olen kiinnostunut siitä, millaisia käsityksiä ja merkityksiä jaetulle johtajuudelle annetaan rehtoreiden puheessa.

4.3 Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto hankittiin syksyllä 2021 seitsemän yksilöhaastattelun avulla. Harkitsin haastattelun lisäksi vaihtoehtoisia tapoja kerätä aineistoa esimerkiksi kyselylomakkeen avulla, mutta halusin mahdollistaa monenlaisten merkitysten ja tulkintojen nousemisen, minkä vuoksi käytin haastattelua. Haastattelut osoittautuivat erittäin hedelmällisiksi aineiston tuottajiksi. Eskolan ja Suorannan (2008, s. 84) mukaan haastattelu on laadullista tutkimusta tehdessä yleisin aineiston keräämisen muoto.

Jaettu johtajuus aiheena kiinnosti monia rehtoreita ja koin löytäväni tutkittavia helposti. Valitsin tähän tutkimukseen haastateltaviksi peruskoulun rehtoreita, sillä halusin saada mahdollisimman paljon tietoa eri koulujen jaetun johtajuuden malleista, koetuista haasteista ja mahdollisuuksista. Muun henkilöstön kuten opettajien ja koulunkäynninohjaajien liittäminen tutkimukseen olisi rajannut koulujen määrän enintään yhteen tai kahteen.

Haastateltavat rehtorit pyrin valitsemaan sattumanvaraisesti ympäri Pirkanmaata. Lähestyin tutkittavia henkilöitä sähköpostitse, jossa kuvasin tutkimuksen aiheen hyvin tarkasti. Tutkittavien löytyessä sovimme haastattelun ajankohdan. Noin viikkoa ennen lähetin haastattelukysymykset haastateltaville, jotta heidän oli mahdollista hieman tutustua niihin.

Tutkimushaastattelut toteutettiin puolistrukturoitua menetelmää hyödyntäen. Eskolan ja Suorannan (2018, s. 86) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta mitään valmiita vastauksia ei anneta, vaan vastaus on täysin avoin. Vältin haastatteluissa pikkutarkkojen kysymysten kysymistä, jolloin saattaisin johdatella liikaa haastateltavaa. Virallisten haastattelukysymysten jälkeen jäimme usein keskustelemaan tutkimusaiheesta ja näiden keskusteluiden pohjalta syntyi arvokasta lisäpohdintaa aiheen tiimoilta. Kolmen ensimmäisen haastateltavan jälkeen karsin muutamia haastattelukysymyksiäni, sillä huomasin niiden toistavan itseään.

Itse haastattelutilanteessa pyrin kommentoimaan mahdollisimman vähän tutkittavien vastauksia. Tällä pyrin mahdollisimman vähän vaikuttamaan haastateltavan vastauksiin, vaikkakin Eskola ja Suorannan (2018, s. 85) mukaan haastattelun malli on hieman muuttunut. Aiemmin haastattelut ovat olleet

pääasiassa kysymys- vastaus- periaatteella tehtyjä. Haastattelut ovat kuitenkin viime vuosina muuttuneet enemmän keskusteleviksi. Koin itse keskustelevan haastattelun olevan liian suuri riski sille, että tutkijana vaikuttaisin siihen, millaisia vastauksia tutkittavat antavat. Pysin kuitenkin luomaan mahdollisimman avoimen ja rennon ilmapiirin haastatteluissa ja tarvittaessa esittämään lisäkysymyksiä, jos itselleni jäi jokin asia epäselväksi. Eskola ja Suoranta (2018, s. 85) toteavatkin, että haastattelijan vastuulla on keskustelun ylläpito ennalta mietittyjen teemojen rajoissa. Keskustelun ylläpitämisen lisäksi haastattelijan tehtävänä on luoda luottamuksellinen ympäristö, jotta haastateltava voi rehellisesti jakaa omia kokemuksiaan. Virallisten haastattelukysymysten jälkeen käydyt avoimet keskustelut aiheesta osoittautuivat hyvin hedelmällisiksi. Tässä vaiheessa itselläni oli jo taltioituna rehtorin vastaukset virallisiin kysymyksiin, joten en jännittänyt sitä, että keskustelumme vaikuttaisi tutkimukseni luotettavuuteen. Usea rehtori selvästi rentoutui keskustelun aikana ja sain keskusteluiden avulla paljon lisää arvokasta tietoa jaetusta johtajuudesta.

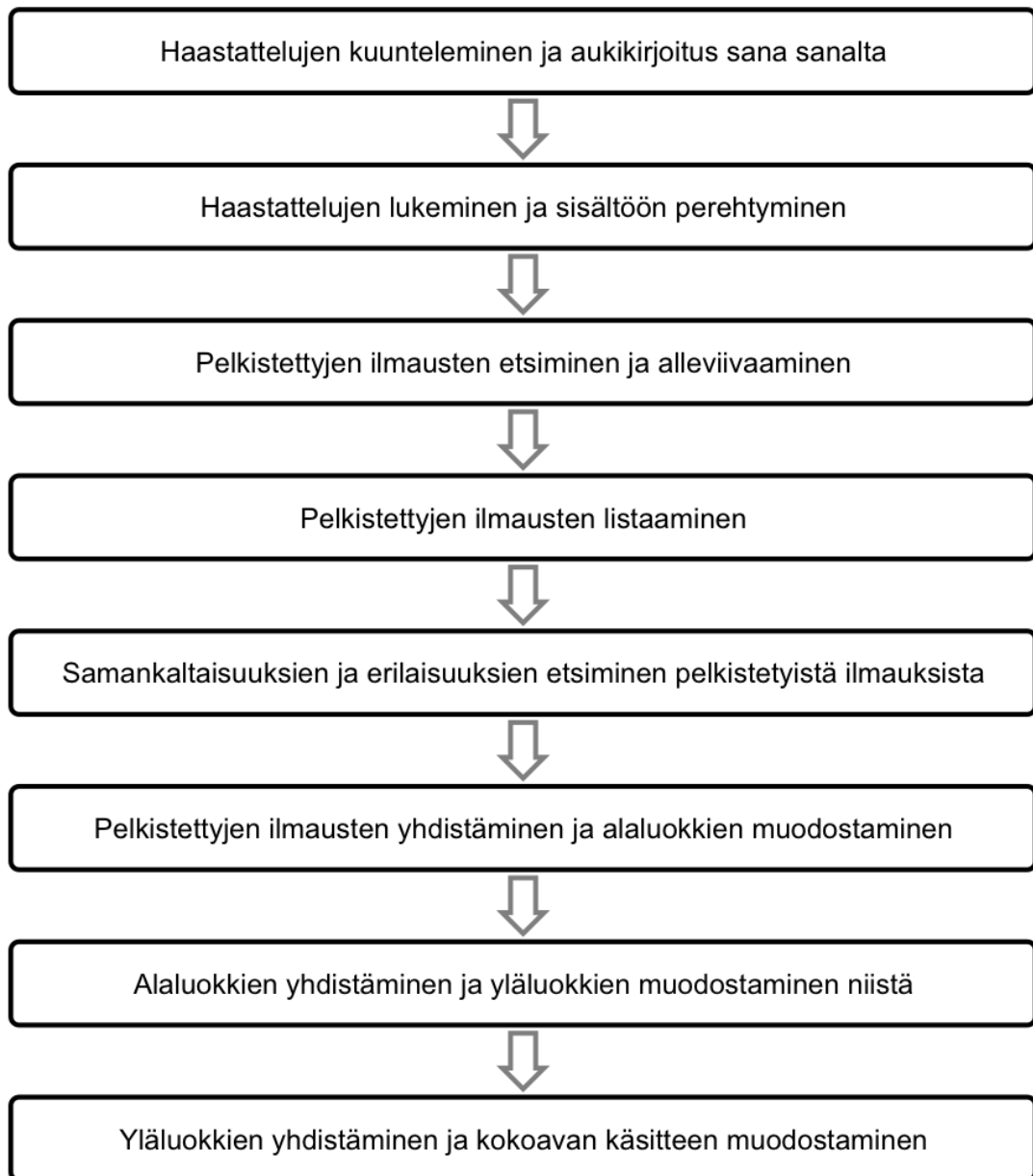
Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysia hyödyntäen. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen kentässä hyvin perinteinen analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista eri tutkimusta. Sisällönanalyysi tarkoittaa kirjoitetun tekstin analysointia, jonka tavoitteena on muodostaa tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 103). Krippendorff (2013, s. 18) kuvaa sisällönanalyysia tutkimusmenetelmäksi, jonka avulla pystytään muodostamaan toistettavia ja valideja päätelmiä aineistosta. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 108) mukaan analyysiprosessin aluksi aineisto järjestellään tiivistettyyn ja selkeään muotoon, säilyttäen kuitenkin aineiston tärkeimmän sisällön. Seuraavaksi aineiston pilkotaan osiin, käsitteellistetään sekä kootaan uudelleen selkeäksi kokonaisuudeksi. Latvalan & Vanhanen- Nuutisen (2003, s. 23) mukaan jo tekstin pilkkomisvaiheessa pyritään erottelemaan samanlaisuuksia ja erilaisuuksia.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 117) huomauttavat, että sisällönanalyysin avulla tutkija ainoastaan järjestee aineiston, eikä näin ollen järjestettyä aineistoa voida suoraan esittää tutkimuksen tuloksina. Sisällönanalyysi voi toimia väljänä teoreettisena viitekehyksenä tai yksittäisenä metodina. Oleellista on se, miten tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja käsitteet ohjaavat tutkimuksen tekemistä. Tuomen & Sarajärven (2018, s. 109) mukaan laadullinen

sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan, joita ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen sekä teorialähtöinen analyysi. Nämä eri näkökulmat vaikuttavat siihen, mitkä tekijät ohjaavat analyysin tekoa. Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriasidonnaista analyysiä hyödyntäen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija voi tukeutua analysoinnissa tutkimuksen teoriaan sekä saatuun aineistoon. Teoriaohjaava-analyysi ei testaa aiempaa teoriaa, vaan luo enemmin uusia ajatusmalleja. Tutkimustani ohjaa sosiaalinen konstruktionismi, minkä vuoksi juuri teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii tutkimukselleni hyvin. Tutkimuksessa ei ole siis olennaista testata aiempia teorioita, vaan olennaista on analysoida sitä, millaiseksi jaettu johtajuus rehtoreiden puheen perusteella rakentuu. Tutkimukseni lopulliset johtopäätökset eivät siis perustu aiemmalle jaetun johtajuuden tutkimukselle, vaan johtopäätökset muodostuvat tähän tutkimukseen osallistuneiden rehtoreiden puheen kautta. Eskolan (2007, s. 163) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi on saanut kritiikkiä sen vuoksi, että tutkimuksen tuloksista tulee helposti saadun materiaalin luettelo, josta ei kuitenkaan onnistuta tekemään kunnollisia johtopäätöksiä tai empiirisiä tarkasteluja.

Aineiston analyysiprosessi alkoi haastatteluiden kuuntelulla ja auki kirjoittamisella sanasta sanaan. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Auki kirjoittamisen jälkeen luin haastatteluja läpi useampaan kertaan. Lukemisen ohessa anonymisoin vastauksia tarpeen mukaan. Poistin henkilöiden nimiä, koulujen nimiä sekä muita sanoja, jotka voisivat tehdä henkilöstä tunnistettavan. Aineiston analyysissä käytin koodausta. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan koodausta käytetään sisällönanalyysin työvälineenä. Koodaamisessa aineisto järjestetään ja luokitellaan, josta vasta edetään varsinaiseen analyysiin. Koodaamisen käytin erilaisia värejä. Värikoodien avulla pyrin erottelemaan tekstistä samankaltaisuuksia ja toistuvuuksia. Toistuvuuksilla tarkoitan esimerkiksi useamman rehtorin viittaamista siihen, että jaetun johtajuuden haasteena on ajan puute. Kun haastattelut olivat värikoodattu, siirryin tutkimaan värikoodeja ja muodostamaan niistä pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistettyjä ilmauksia olivat esimerkiksi aikaresurssin puute, johtamistaidot, motivaation kasvu sekä tietoisuuden lisääntyminen. Pelkistettyjen ilmausten jälkeen yhdistelin niitä tutkimukseni teemoihin, joita ovat jaetun johtajuuden toimintamallit, haasteet sekä mahdollisuudet. Lopuksi muodostin käsitteet värikoodeittain.

Leskinen (1995, s. 20–21) painottaa, että aineiston analysoiminen on yksi tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista. Tutkijan tulee kirjata ja perustella huolellisesti tekemänsä valinnat aineiston käsittelyssä ja analyysissä. Analyysissä saa näkyä tutkijan oma käsiala ja tehdyt käytännön ratkaisut. Tämä on hänen mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen suurin vahvuus sekä heikkous. Hyvin jäsennelty ja perusteltu analyysi antaa tutkimuksesta luotettavan kuvan. Kuviossa 4. esittelen Tuomen ja Sarajärven (2019, s. 109) kuviota aineistolähtöisen tai teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenemistä, jotka käytin työkaluna tutkimuksen aineiston analyysissä.



KUVIO 4. Aineistolähtöisen tai teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset. Luvussa 5.1 esitellään erilaisia rehtoreiden määritelmiä jaetun johtajuuden käsitteestä. Käsitteen määritelmien esiin tuominen on tärkeää, jotta lukija voi ymmärtää millainen käsitys rehtoreilla on jaetusta johtajuudesta. Luvussa 5.2 esitellään käytännön toimintamalleja, joissa johtamista peruskouluissa tänä päivänä jaetaan. Luvussa 5.3 esitellään johtamisen jakamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja luvussa 5.4 johtamisen jakamiseen liittyviä haasteita.

5.1 Jaettu johtajuus käsitteenä

Luvussa esittelen tutkittavien rehtoreiden käsityksiä siitä, mitä jaettu johtajuus heidän mielestään tarkoittaa. Käsitteen avaaminen on tärkeää, jotta tutkija voi varmistua siitä, että tutkittava on ymmärtänyt aiheen, jota tutkimuksessa tutkitaan. Myös se, miten rehtori ymmärtää jaetun johtajuuden vaikuttaa siihen, kuinka hänen koulussaan sitä toteutetaan. Jaetun johtajuuden teoriassa käsitettä on määritelty monin eri tavoin, eikä sille ole pystytty luomaan yhtä tiettyä merkitystä. Paakkasen (2020, s. 29) mukaan tämä aiheuttaa kritiikkiä jaetun johtajuuden tutkimusta kohtaan. Tässä tutkimuksessa jaetun johtajuuden käsite ymmärrettiin esimerkiksi tehtävien jakamisena, henkilöstön välisenä toimintana, yhteisen ymmärryksen luontina sekä vuorovaikutuksellisenä toimintana.

Jaettu johtajuutta määritellään rehtoreiden puheessa esimerkiksi kykynä vaikuttaa koulua koskevaan päätöksentekoon ja tavoitteisiin. Rehtoreiden mukaan jaetussa johtajuudessa valta jakaantuu henkilöstölle sen sijaan, että kaikki valta olisi koulun johtajalla. Rehtoreiden puheessa korostui se, että asioita tehdään yhdessä johtamisen jakamisen avulla.

”Se voidaan tulkita tosi monella tapaa esim. kirjallisuudessa. Mutta mun mielestä se on koulukontekstissa sitä, että johtajuutta jaetaan aidosti ihmisille ja keskustelu koulun kehittämisestä, sen suunnasta, muutoksista,

epäkohdista voi käydä kuka tahansa ja sit on lupa tehdä se on niinkun se tärkein.”

”Jaettu johtajuus on yhdessä tekemistä, yhdessä ajattelua sekä yhdessä reflektointia.”

Erään rehtorin puheessa määritellesä jaetun johtajuuden käsitettä pyrkimys koulun yhteisiin tavoitteisiin korostui. Tavoitteisiin pääseminen vaatii jaettua johtajuutta eli yhteistä visiota sekä samalaisten arvojen jakamista.

”Jaettu johtajuus on samanlaisten arvojen jakamista, työtehtävien organisointia ja yhteisen ymmärryksen luomista. Niin kauan veivataan jotain asiaa, kun kaikki suunnilleen ajatellaan siitä samanlailla esimerkiksi vaikka uudenlaisten oppimisympäristöjen kehittäminen meidän koulussa.”

Useat rehtorit määrittivät jaetun johtajuuden liittyvän tehtävien jakamiseen. Kyllönen (2011, s. 80) on esittänyt kritiikkiä siitä, että tehtävien delegoinnissa ei ole kyse jaetusta johtajuudesta. Hän korostaa vuorovaikutuksen roolia jaetun johtajuuden tekijänä.

Tehtävien jakamisesta puhuttaessa useampi rehtori toi esiin työtehtävien jakamisen vastuualueittain, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on selkeät työtehtävät ja vastuualueet, jolloin johtajuutta voidaan jakaa koulun arkisissa, nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

”Se tarkoittaa esihenkilön tehtävien ja vastuun jakamista siten, että kaikkien työkuorma pysyisi sillain maltillisena. Täällä koulumaailmassa tehtävät vaihtelee, eikä kaikkia tehtäviä pysty ennalta määrittämään. Se on tehtävien jakamista vastuun mukaan.”

”Mun mielestä jaettu johtajuus on sitä, että työyksikössä olevat tehtävät jaetaan hallintosäännöt ja muut säännöt huomioon ottaen sillä tavalla järkevästi, että jokaisen työkuormaa on sopivasti. Tehtäviä on vaikea määrittellä ennalta. Se tarkoittaa tehtävien jakamista vastuun mukaan.”

”No mää oon ymmärtänyt, että se on sellasta niinkun vastuualueiden jakamista ja sen johtajuuden delegointia.”

Erään rehtorin määritteli jaettua johtajuutta jaettuna päätöksentekona. Tällöin valta päättää erilaisista koulua koskevista asioista on mahdollistettu myös muille kuin koulua johtavalle rehtorille.

”Se voi olla myös päätöksenteon delegointia tai kollektiivista päätöksentekoa esimerkiksi uuden vararehtorin valinta yhdessä kolmen johtajan kesken.”

Pesosen (2009, s. 19) mukaan yksi syy rehtorin vallan jakamiselle on koulujen tarve saada enemmän päätöksentekokykyä koulun arjen tilanteisiin. Kaikkia arjen päätöksiä ei voida kierrättää rehtorin kautta, vaan valtaa tulisi jakaa koulun henkilöstön keskuuteen. Tämä käy ilmi rehtoreiden määriteltäessä jaettua johtajuutta. Heidän mukaan jaetussa johtajuudessa johtajuus jakaantuu monille eri kouluorganisaation tasoille, ei vain esihenkilöiden. Rehtoreiden mukaan opettajien sekä esimerkiksi ohjaajien merkitys johtamisen jakamisessa on merkityksellinen. Eräs rehtori toi esiin sen, että jos puhutaan jaetusta johtajuudesta, tulisi silloin jokaisella olla mahdollisuus käydä keskustelua koulun kehittämisestä sen suunnasta, muutoksista ja epäkohdista.

"Mää en ehkä itte halua olla se johtaja, joka pitää ne kaikki langat käsissään. Mä annan niinkun ylätason speksit ja sitten siellä ryhmässä ne opettajat jakaa ja ottaa sitä johtajuutta."

"Se on johtajuuden jakamista demokraattisesti jossain tietyssä mittakaavassa koko työyhteisölle."

"Koulukontekstissa jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että johtajuutta jaetaan aidosti ihmisille ja keskustelua koulun kehittämisestä, sen suunnasta, muutoksista, epäkohdista voi käydä kuka tahansa."

"Jaetun johtajuuden tarkoituksena on se, ettei se johtajuus ole pelkästään siellä hallinnossa vaan, että se on jaettu enemmän sinne opettaja ja ohjaajakunnan keskuuteen."

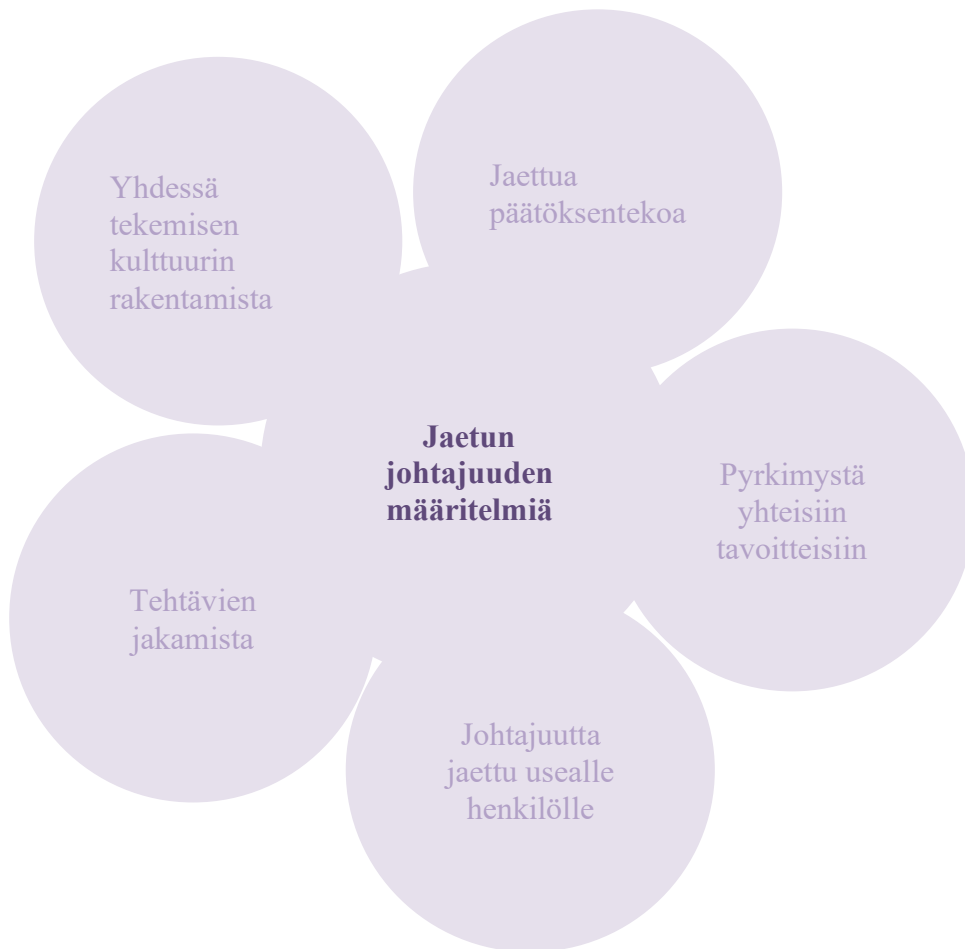
Tutkimuksen aineistosta nousi esiin se, että jaetulla johtajuudella voidaan tarkoittaa tietynlaisen organisaatiokulttuurin luomista. Tälle toimintakulttuurille ominaista on yhdessä tekeminen. Pennasen (2007, s. 212) mukaan rehtorin tehtävänä on luoda kouluun toimintakulttuuri, joka mahdollistaa kohtaamisia ja keskusteluprosesseja kouluhenkilöstön keskuudessa. Näiden kohtaamisten synnyttämät avoimet keskustelut esimerkiksi henkilöstön kohtaamista haasteista ovat hyvin merkityksellisiä koulun kehittämisen näkökulmasta. Rehtoreiden mukaan tietynlainen organisaatorakenne mahdollistaa johtamisen jakamisen.

"Siihen pitää rakentaa järjestelmä ja jakaa se käsite yhdessä sitten sen organisaation ja henkilöstön kanssa, että jokainen ymmärtää sen riittävän samalla tavalla, että mitä tää tarkoittaa kun meillä on tämmönen jaettu johtajuus."

"No miten mä sen täällä peruskoulussa näen niin siten, että tehdään sellaiset rakenteet, missä koulun johtamista toteutetaan yhdessä ja luodaan

yhteistä ymmärrystä siitä koulun toimintakulttuurista ja toimintatavoista, miten niitä viedään eteenpäin.”

Kuvioon viisi on koottu keskeisimpiä jaetun johtajuuden määritelmiä, joita tutkimuksen aineistosta nousi esiin. Näitä määritelmiä ovat jaettu päätöksenteko, yhdessä tekeminen, johtajuuden jakautuminen usealle henkilölle, pyrkimys yhteisiin tavoitteisiin sekä tehtävien jakaminen.



KUVIO 5. Jaetun johtajuuden määritelmiä

5.2 Jaetun johtajuuden toimintamalleja

Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä on se, miten jaettua johtajuutta toteutetaan nykypäivän peruskouluissa. Tutkimuksen aineiston perusteella johtajuutta jaetaan tiimien ja johtoryhmän avulla.

Erilaiset tiimit olivat käytössä jokaisen tutkitavan rehtorin koulussa. Koulujen välillä oli joitakin eroja siinä, millaisia tiimejä koulussa oli käytössä.

Useassa koulussa toimii luokka-aste tiimit. Luokka-aste tiimien lisäksi mainittiin erityisopettajien tiimi, ohjaajien tiimi, kehittämistiimi sekä solutiimi. Ropon ja muut (2017, s. 19) mukaan kouluissa voidaan rakentaa erilaisia tiimejä, joissa johtajuutta jaetaan erilaisten tehtävien ja vastuiden kautta.

"Meillä johtajuutta jaetaan erilaisissa tiimeissä. Meillä toimii alkuopetuksen tiimi, 3-4 tiimi, erityisopettajien tiimi ja ohjaajien tiimi."

"Meillä perustuu johtaminen paljon tällaselle tiimijajattelulle eri teemaisiin tiimeihin. Vahvasti tämmönen luokka-aste ajattelu, että niinkun suurin osa asioista hoidellaan niissä luokka-aste tiimeissä."

"Mun koulussa on jaettu johtajuutta erilaisissa tiimeissä. Johtajuutta on jaettu vuosiluokkatiimeille tehtävät määritelty vuosisuunnitelmassa. Sitten meillä toimii erilaisia kehittämistiimejä."

"Meidän koulussa toimii luokka-aste tiimejä sekä solutiimejä."

Jaettua johtajuutta toteutetaan tiimeissä siten, että vastuuta koulun kehittämisestä ja päätöksenteosta on jaettu tiimien tehtäväksi. Tiimeissä käsiteltäviä asioita ovat esimerkiksi erilaisten resurssien jakaminen kuten ohjaaja- tai erityisopettajaresurssin jakaminen, arviointi, järjestyssäännöt, opetuksen suunnittelu.

"Luokka-aste tiimit suunnittelee paljon käytännön asioita, opetuksen järjestely asioita, arki pyörii paljon heidän raamien mukaan. Tiimeissä jaetaan myös esimerkiksi erityisopettaja ja ohjaajaresurssit."

"Sitten meillä on kehittämistiimit ja heillä on aina joku näkökulma, josta he tekevät esityksiä koulun toiminnan kehittämisessä."

"Meillä luokka-aste tiimeissä opettajat suunnittelee yhdessä arviointia, opetusta sekä esimerkiksi vuosikelloa, että mitä milläkin luokka-asteella tapahtuu vuoden aikana. Meidän koulu on jaettu erilaisiin soluihin ja niistä soluista on muodostettu solutiimit. Solutiimit luo esimerkiksi yhteisiä järjestyssääntöjä omiin soluihin, suunnittelee monialaisia ja laaja-alaisia oppimiskokonaisuuksia."

Tiimityön tavoitteena on lisätä koulun henkilöstön osallisuutta koko koulua koskevassa päätöksenteossa. Rehtoreiden mielestä tiimien avulla yhä useampi henkilöstön jäsen saa mahdollisuuden vaikuttaa koulun toimintaan

"Tiimeissä opettajilla on mahdollisuus tuoda omia havaintoja esiin ja sitä kautta päästä vaikuttamaan koulun toiminnan kehittämiseen. Tiimeissä heränneitä asioita käsitellään sitten aina yhdessä johtoryhmän kesken"

Yhtenä johtajuuden jakamisen toimintamallina aineistosta nousi esiin koulun johtoryhmä. Kouluilla toimivat johtoryhmät muodostuvat pääasiassa saman periaatteen mukaisesti koulun opettajista sekä koulun esihenkilöistä. Joidenkin rehtoreiden kouluissa johtoryhmän jäsenet muodostuivat tiimin vetäjistä.

”Meillä jaetaan johtajuutta myös säännöllisen johtoryhmän avulla. Johtoryhmässä on jokaisesta solutiimistä yks ope, rehtori, apulaisrehtori sekä varhaisyksikön johtaja.”

”Meidän koulun johtoryhmä koostuu eri tiimien vetäjistä.”

”Sitten meillä toimii johtoryhmä, jossa on minun ja vararehtorin lisäksi kaksi opettajaa.”

”Meillä toimii koulussa johtoryhmä joka tämmösen arkityön johtajuutta edustaa. Meillä on siellä yksi opettaja jokaisesta solutiimistä. Siellä me jaetaan vastuuta ja mietitään kenenkä tehtäviin kulloinenkin tehtävä kuuluu.”

Johtoryhmätyöskentelyssä korostui erilaisia vastuualueita kouluissa. Johtoryhmän sisällä vastuualueita oli esimerkiksi koulun turvallisuussuunnitelmasta vastaaminen, lukujärjestysten tekeminen, johtoryhmän kokousten vetovastuu, sijaisjärjestelyt, ohjaajien esihenkilöys, budjetointi, esiopetuksen järjestäminen, rekrytoinnit, vuosisuunnitelma sekä erilaisten vuorojen laatiminen esimerkiksi ruokailu- ja valvontavuorot.

Johtoryhmän tehtävänä on suunnitella ja tehdä päätöksiä koulua koskevista asioista. Useampi rehtori painotti sitä, että johtoryhmä edustaa koko koulun henkilöstöä ja pyrkii ratkaisemaan niitä haasteita, jota henkilöstö on havainnut ja tuonut esiin esimerkiksi tiimipalavereissa. Ahtiaisen (2019, s. 238) mukaan johtoryhmän vaarana on se, että muu henkilökunta jää jaetun johtajuuden ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa usean koulun rehtorit olivat ratkaisseet ongelman siten, että johtoryhmä koostuu luokka-asteittain opettajista, minkä avulla voidaan varmistaa se, että koko koulun henkilöstö on mukana vaikuttamassa.

”Meillä esiopetuksen johtaja vastaa koko esiopetuksen järjestämisestä. Hänen alaisuudessaan jaettua johtajuutta tekee hänen varahenkilö. Rehtorina mun vastuulla on esimerkiksi rekrytoinnit, budjetoinnit, työjärjestykset, koulun vuosisuunnitelman laatiminen sekä erilaiset hankinnat kouluun. Apulaisrehtori tekee rehtorin kanssa paljon samoja ja myös hoitaa ruokailuvuorot, uimahallivuorot, osittain yhdessä reksin kanssa

osittain itsekseen, sijaisjärjestelyt ja rekrytoinnit sitä kautta. Meidän vararehtori vastaa turvallisuusasiakirjojen päivityksestä, käytännönläheisiä asioita ja esimerkiksi johtoryhmän vetovastuusta.”

”Säännöllinen johtoryhmä meillä kokoontuu viikoittain. Johtoryhmässä kuka vaan saa tuoda asian käsittelyyn, jonka jälkeen siitä asiasta keskustellaan ja tehdään tarvittaessa päätösesitys. Se henkilö, jonka vastuualueella asia on, tekee viimeisen päätöksen esimerkiksi sijaisjärjestämisen uudistuksesta tekee lopullisen päätöksen meillä apulaisrehtori.”

Vararehtorin tehtäviä on sijaisjärjestelyt ja meillä on myös ohjaajien vastuuhjaaja, joka tekee lukujärjestykset mun toiveiden mukaan kaikille ohjaajille.”

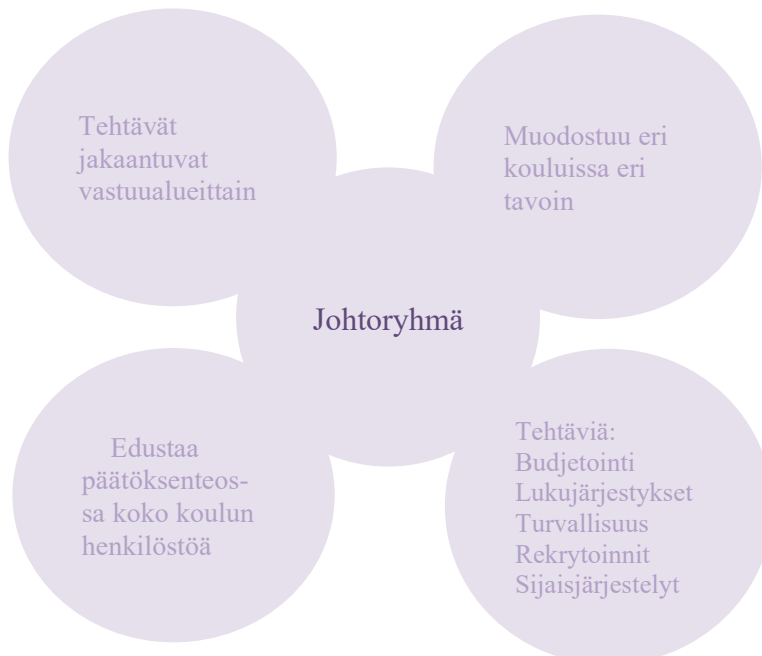
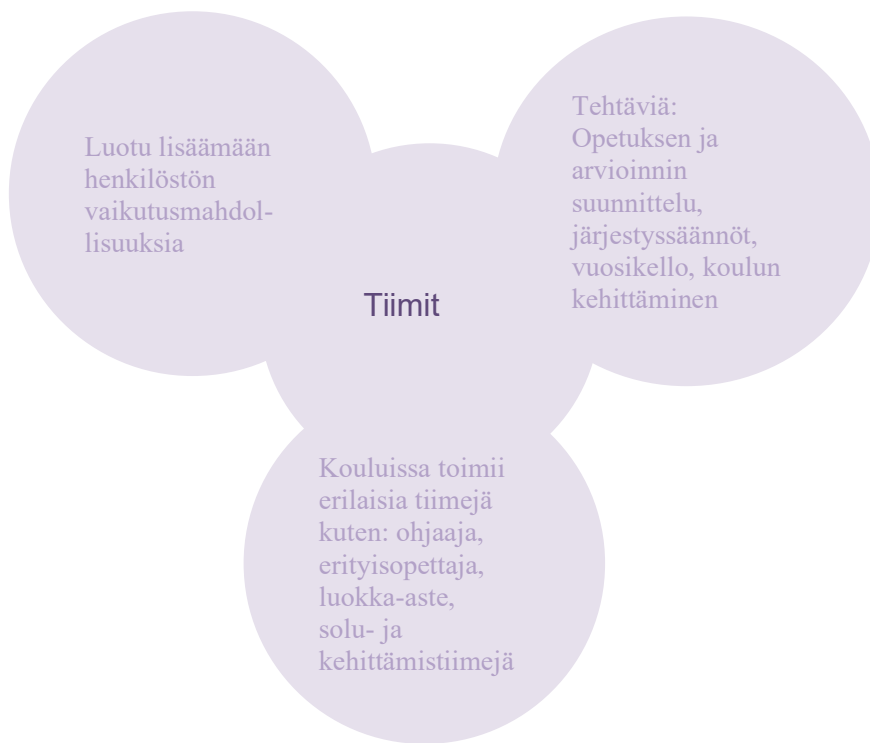
Eräs rehtori toi esiin järjestelmän, jonka hän on luonut tukeakseen jaetun johtajuuden toteutumista omassa koulussaan. Järjestelmän avulla koululla toimii kolmijakoinen tiimien, johtoryhmän sekä koko henkilöstön kokousten sykli, jolla pyritään mahdollistamaan koko henkilöstön osallistuminen koulun kehittämiseen ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Kolmijakoinen sykli tarkoittaa aina kolmea viikkoa, josta ensimmäisellä viikolla kokoontuu johtoryhmä, seuraavalla viikolla tiimit ja kolmannella viikolla koko henkilöstö.

Samassa koulussa johtoryhmä on muodostettu tiiminvetäjistä, jonka avulla rehtorin mielestä pystytään varmistamaan se, että tieto kulkee henkilöstön ja johtoryhmän välillä.

”Meillä on 3 jakoinen sykli miten nää kokoukset jakaantuvat eli ekana johtoryhmä, seuraavalla viikolla tiimit ja sen jälkeen koko henkilöstö.”

Sitten meillä on tiimit, joissa on tiimin vetäjät. Meillä on alkuopetuksen tiimi, 3-4 tiimi ja näillä kummallakin on tiiminvetäjä ja sen lisäksi meillä on erityisopettajien tiimi, jossa on yksi tiiminvetäjä ja sitten ohjaajista yksi tiiminvetäjä. Näistä tiiminvetäjistä koostuu meidän koulun johtoryhmä.”

Kuviossa kuusi kuvaan aineistosta esiin nousseita jaetun johtajuuden toimintamalleja.



KUVIO 6. Jaetun johtajuuden toimintamalleja

5.3 Jaetun johtajuuden haasteet

Luvussa 5.3 esittelen keskeisimpiä jaetun johtajuuden haasteita, joita nousi esiin tutkimuksen aineiston pohjalta.

Jaettu johtajuus koetaan yksilöhaasteena. Jaetussa johtajuudessa yksilö luopuu omasta ”vallastaan” ja antaa tilaa muille vaikuttaa ja valmistella erilaisia koulua koskevia päätöksiä. Rehtoreiden mielestä jaettu johtajuus vaatii sitä, että esimies pystyy jakamaan omaa vastuutaan lain puitteissa. Rehtoreiden mukaan johtajuuden jakaminen voi olla haastavaa, koska aiemmin rehtorit ovat tottuneet työskentelemään paljon yksin.

”Mä nään tän niinkun yksilöhaasteena sen kautta, että ihminen joka lähtee tämmöseen johtamistyöhön, niin onko rohkeutta jakaa sitä omaa vastuuta muille, uskaltaako jakaa sitä lakiin kirjoitettua jakamatonta vastuuta niinkun muille ja luottaa sitten siihen, että se asia tulee hoidettua. → sitten itse allekirjoittaa vaan sen hallinnollisen päätöksen, minkä muut on valmistellut.”

”Mää ajattelen, että ihmiset, jotka on tottunut pitkään tekemään yksin niinkun koulun johtamisessa on ollut tapana, niin on sitä tosi vaikeeta lähtee jakaan sitten sitä omaa työtä. Että varmasti kun ihmiset sitä rohkeasti kokeilee ja oppii jakamaan oikealla tavalla sitä johtajuutta siinä kouluorganisaation sisällä, niin ei varmasti halua enää millään muulla tavalla tehdäkään.”

”Ja sitten se, jos oot tehnyt tosi paljon yksin, niin se voi olla aluksi tosi vaikeeta se vastuun jakaminen, että sää pystyt luottamaan siihen, että toi kyllä hoitaa tän asian, että mun ei tarvi siihen olla itse sitten koko ajan vaikuttamassa.”

Yhdeksi jaetun johtajuuden haasteeksi rehtorit kuvaavat yhteisen ymmärryksen puutteen. Haasteeksi koettiin esimerkiksi se, jos hallinnon sisällä ei ole löydetty yhteistä ymmärrystä koulun linjoista. Jaettu johtajuus vaatii siihen osallistuvilta henkilöiltä tahtoa työskennellä yhdessä.

”Mulla on aiemmilta vuosilta niitä haasteita kun on ite toiminut rehtorin työparina. Niin jos ne ajatukset on hyvin erilaiset, niin siinä tulee omat haasteensa. Ja itse oon kokenut sen hyvin raskaana, jos sitä yhteistä ymmärrystä ei ole haettu ja löydetty. Niin se on tosi vaikeeta. Ja kun se on kuitenkin kaiken a ja o, että on se yhteinen linja ja rintama tavallaan siellä hallinnon päässä.”

”Kyllä siihen liittyy paljonkin haasteita, että kyllä se vaatii kaikilta sen tahtotilan. Jos miettii tätä meidän kolmikkoo, jotka tätä koulua johtaa ja joku meistä olis semmonen ettei oikein haluais osallistua tällain jaetulla tavalla tähän koulun johtamiseen, niin kauheen vaikee sitä olis sitten jakaa.”

Yhtenä jaetun johtajuuden haasteena rehtorit kokivat yhteisen luottamuksen. Luottamukseen viitattiin hieman eri näkökulmista esimerkiksi siten, että täytyy olla luottamus niihin henkilöihin, joiden kanssa johtajuutta lähtee jakamaan.

"Haasteena on se, että kaikki jotka tähän jaettuun johtamiseen liittyy pitää olla luotettavia. Välttämättä kaikki eivät ole luotettavia, jos joku asia ei tulekaan hoidetuksi. Että sillain rehtorina pitää aina mieltä sitä, että kuinka paljon voi luottaa, että ne asiat tulevat hoidetuksi."

"Jaettu johtajuus vaatii sitä keskinäistä luottamusta siihen, että vaikeatkin asiat pystytään yhdessä ratkaisemaan."

Aineistosta nousi esiin haaste motivoida henkilöstöä mukaan koulun johtamistyöhön. Esihenkilöt saavat johtamisen työstä palkkaa, toisin kuin esimerkiksi koulussa työskentelevät opettajat. Monet rehtorit kokevat tämän haasteeksi, koska opettajat eivät saa palkkaa esimerkiksi tiiminvetäjyydestä. Korvauksen puutteen vuoksi opettajien saaminen johtamistyöhön mukaan voi olla haastavaa.

"Ja sitten se, että jos tässä on opettajia mukana niin siinä tulee sitten aina se, että millä ajalla tätä nyt niinkun tehdään ja mitä tästä korvataan, niin sitten siihenkin on pyritty löytämään keinoja, että koska sitä työtä on mahdollista tehdä ja mitä siitä korvataan. Sitä kautta olis sitten sitä motivaatiota ja aikaa tehdä sitä työtä."

"mutta näillä tiimien vetäjillä, kun niillä on se oma työpäivä siinä alla niin sen ajan löytäminen siihen sen oman tiimin vetämiseen on toki haastavaa. Ja kun sitä ei pystytä sillain kunnolla rahallisesti palkitsemaan niin se on jonkin sortin kutsumusta se tiiminvetäjänä oleminen."

Yksi haaste, joka monen rehtorin puheessa esiintyi, on käytettävissä oleva aikaresurssi. Ropo ja muut (2005, s. 32–33) nimeävät yhdeksi haasteeksi jaetun johtajuuden toteutumiselle kohtaamistilanteiden puutteen. Heidän mukaan opettajan ja rehtoreiden työ on äärimmäisen hektistä, jolloin pysähtymisen ja keskustelun mahdollisuus on vähäistä.

"Aikaresurssin riittävyys on kyllä yksi iso haaste."

"Suurin haaste johtamisen jakamiselle on mun mielestä ehkä se ajankäytöllinen haaste."

"Opettajan työ on niin kuormittavaa, että miten se yhteinen aika sitten käytetään tehokkaasti ja järkevästi niin se on haaste sille johtamisen jakamiselle."

Johtamisen jakamiseen liittyvä aikaresurssin puute vaikuttaa siihen, että kouluissa on liian vähän kohtaamisia ja aitoa vuorovaikutusta. Rehtorit pitävät tärkeänä sitä, että henkilöstö kohtaisi enemmän koulun arjessa ja sitä kautta saisivat mahdollisuuden keskustella koulua koskevista asioista. Ropo ja muut (2005, s. 19) ovat rehtoreiden kanssa samaa mieltä vuorovaikutuksen merkityksestä toteamalla, että jaettu johtajuus tarvitsee syntyäkseen sosiaalista vuorovaikutusta.

”Jaettu johtajuus vaatii luottamusta ja mistä se syntyy niin mun mielestä siitä vuorovaikutuksesta, että olis aikaa sille vuorovaikutukselle ja tehtävien jakamiselle omien tavoitteiden ja haaveiden keskustelulle, mitkä kuitenkin määrittää sitä.”

”Siinä pitää olla sitä keskustelua/vuorovaikutusta ja se vaatii sellasen tosi avoimen ilmapiirin, sellasta niinkun sujuvaa luottamusta.”

”Se vaatii toteutuakseen puhetta ja aitoa dialogia ja sille on koulussa liian vähän aikaa.”

Jaetun johtajuuden uhkana koetaan työtehtävien ja toimenkuvan epäselvä määrittely. Rehtoreiden mielestä työtehtävien ja toimenkuvan epäselvyys voi aiheuttaa sekavuutta ja epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Epävarmuutta aiheuttaa esimerkiksi se, että tuleeko asiat oikeasti hoidettua, jos kukaan ei tiedä, kenelle asia kuuluu.

”Jaetun johtajuuden toteutumisen uhkana on mun mielestä se, että, jos työnjakoa ja toimenkuvaa ei ole selkeästi yhdessä määritelty, se voi aiheuttaa epävarmuutta ihmisille.”

”Se voi myös aiheuttaa sekavuutta ku ne langat ei olekaan kaikki jonkun käsissä. Niin siks mää toivonkin just, että jos sitä johtamista jaetaan niin esim. rehtori- apulaisrehtorilla on yhteinen ymmärrys siitä, miten työtehtävät on jaettu.”

”johtotiimissä pitää olla ihan valtavan johdonmukainen siinä asiassa, että pitää kiinni niistä vastuista mitä on jaettu, muuten se ei toimi.”

Mielenkiintoinen koettu jaetun johtajuuden haaste on johtamistaito. Rehtoreiden mielestä jaettu johtajuus ei synny itsestään vaan tarvitsee johtamista. Tärkeänä rehtorit kokevat sen, että henkilöstö on tietoinen koulun jaetun johtajuuden järjestelmästä. Rehtorin tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle tilanteita, joissa he pääsevät vaikuttamaan ja tulevat kuulluiksi. Eräs rehtori toi esiin sen, että on

tärkeää, että esimerkiksi tiimeistä nousevat asiat otetaan oikeasti huomioon ja niitä viedään eteenpäin. Jos asiat jäävät puolitiehen, jaettu johtajuus ei toteudu

”Jaettu johtajuus vaatii ohjaamista ja paljon harjoittelua.”

”Jaettu johtajuus ei mun mielestä ihan itsestään synny, vaan se vaatii johtamista. Henkilöstön tulee olla tietoinen siitä, että meidän koululla halutaan jakaa johtajuutta ja tietää mitä se käytännössä tarkoittaa. Henkilöstölle täytyy mahdollistaa sellaisia tilanteita, missä niitä omia ideoita pääsee jakamaan.”

”Jaettu johtajuus vaatii hyvän perehtyneisyyden niinkun, että kaikki tietää mitä tää jaettu johtajuus meidän koulussa käytännössä tarkoittaa. Henkilöstöä täytyy osaa ohjata kohti sitä jaettua johtajuutta.”

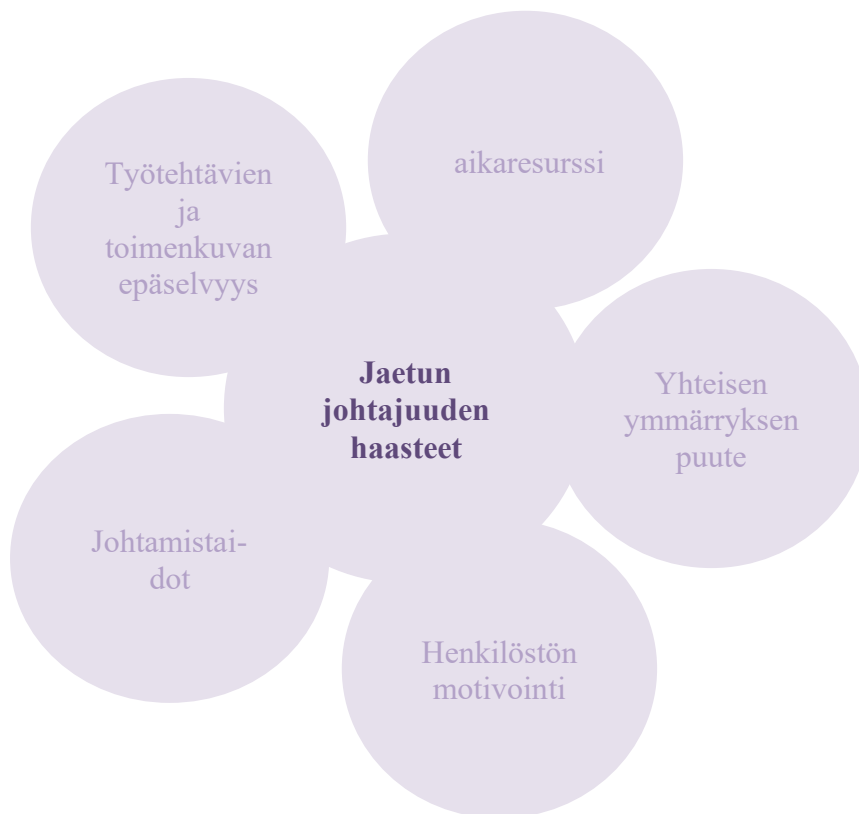
”Osa YS ajasta organisoidaan näihin tiimeihin, mutta miten organisoidaan se, et mitä sieltä tiimeistä tulee, miten se etenee. Kun on kerran jaettu sitä johtajuutta ja valtaa, että se myöskin niinkun vaikuttaa johonkin. Ja miten sitten mahdollisesti yhdessä sovitaan ja sitoudutaan niihin muutoksiin. Se on mun mielestä tosi haastavaa.”

Fletcher & Kåufer (2003, s.22) nimeävät yhdeksi jaetun johtajuuden ydintekijäksi tasa-arvoisuuden kokemuksen. Tasa-arvoisessa työyhteisössä vuorovaikutus on aina kaksisuuntainen prosessi, ei vain ylhäältä alaspäin. Tasavertaisuuden kokemus tuli esiin kahden rehtorin vastauksissa. Rehtorit kokivat tärkeänä, että henkilöstöllä on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa.

”Kokemus siitä tulenko minä kuulluksi, voinko vaikuttaa asioihin, meneekö nää asiat eteenpäin, tuleeko joku päätös, jonka jälkeen jatketaan elämää? Nää on sellasia asioita mitä mää ite mietin oikeastaan joka viikko. Tai että joku on nähnyt paljon vaivaa ja tehnyt ison työn ja sitten se tyssää vaikka rehtoriin.”

”Pitää olla tasavertaisuuden kokemus kaikilla jotka jaettu johtamista tekevät, ettei ole olo, että rehtori kuitenkin lopulta päättää.”

Kuvioon seitsemän olen koonnut jaetun johtajuuden keskeisimpiä haasteita tutkimuksen aineiston pohjalta. Näitä haasteita ovat käytettävissä oleva aikaresurssi, yhteisen ymmärryksen puute, henkilöstön motivointi, johtamistaidot sekä työtehtävien ja toimenkuvan epäselvyys.



KUVIO 7. Kuvio Jaetun johtajuuden haasteet

5.4 Jaetun johtajuuden mahdollisuudet

Luvuissa 5.3 ja 5.4 esittelen tuloksia jaetun johtajuuden koetuista mahdollisuuksista ja haasteista. Luvut 5.3 ja 5.4 vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamisen jakamiseen peruskouluissa liittyy?

Kaikki seitsemän tutkimukseen osallistunutta rehtoria olivat yhtä mieltä siitä, että jaettu johtajuus antaa paljon mahdollisuuksia koulun johtamiselle. Jaetun johtajuuden mahdollisuudeksi koettiin esimerkiksi tiedon ja osaamisen lisääntyminen organisaatiossa. Rehtorit kokevat, että tietoisuus lisääntyy, kun asioita pohditaan yhdessä. Pennanen (2007, s. 214) on sitä mieltä, että vuorovaikutus ja asiantuntijuuden jakautuminen koko kouluorganisaation hyödyksi ovat jaetun johtajuuden avaimia.

”joka päivä näkyy työn organisoinnissa, helpottavana asiana. Se tuo varmuutta, asiantuntemusta ja työn iloa, kun on monta ihmisistä yhdessä

miettimässä. Se tuo asiantuntemusta, lisää tietoisuutta, osallisuutta ja osaamista.”

”Viisaus ei asu minussa. Tää johtajuus on tavallaan niinkun meidän summa. Tässä on iso tiimi jonka kanssa tätä tehdään ja niitä ideoita ja ajatuksia tulee monesta suunnasta. Jaettu johtajuus mahdollistaa juuri niiden ideoiden jakamisen ja yhteisen vastuun jakamisen.”

Eräs rehtori toi esiin sen, että jaettu johtajuus antaa äänen niille, jotka eivät sitä muuten toisi niin paljoa esille. Rehtorin mielestä pienemmissä tiimeissä omien ajatusten ja mielipiteiden jakaminen voi olla huomattavasti helpompaa, kuin tilanteissa, jossa ihmisiä on enemmän.

”Iso pointti siinä, miksi tätä tehdään on se, että jokaisen ääni tulis kuuluviin. Jos ei siellä koko porukan keskuudessa halua sanoa mitään, niin sitten sulla on kuitenkin mahdollisuus keskustella sen sun oman tutun tiimin kanssa ja päästä vaikuttamaan sitä kautta. Jokainen pääsee jossain kohtaa osalliseksi.”

Jaetun johtajuuden mahdollisuudeksi koettiin motivaation lisääntyminen henkilöstön keskuudessa. Rehtoreiden mielestä henkilöstön motivaation kasvu johtuu siitä, että heille annetaan mahdollisuus päästä mukaan koulun kehittämistyöhön. Alava (2012, s. 37) toteaa, että jaetun johtajuuden avulla koulun henkilöstölle mahdollistetaan uudenlainen rooli koulun kehittäjinä. Rehtorin roolilla nähtiin myös olevan vaikutusta henkilöstön motivaatioon. Jos rehtori käyttää liikaa valta-asemaansa, henkilöstö passivoituu.

”Musta tuntuu, että opettajat on oikein odottaneet sitä, että he pääsevät mukaan vaikuttamaan ja tuomaan esille niitä omia ajatuksiaan. Tän jaetun johtajuuden kautta sille annetaan mahdollisuus ja sit sitä löytyykin sitä motivaatioita ihan eri tavalla, kun he pääsevät osaksi tämmöistä yhteistä toimintaa.”

”Kyllä se motivoi sillain opettajan uralla, kun se työ voi olla ihan sitä yhtä ja samaa niin se voi olla jollekin semmonen mahdollinen väylä päästä vähän eri vinkkelistä ja pääsee osallistumaan siihen koulun johtamiseen ja kehittämiseen.”

”Se tuo mun mielestä lisämotivaatiota kaikille, kun pääsee vaikuttamaan asioihin, kun jos on vaan semmonen yks rehtori joka ihan kaikesta päättää ja huolehtii niin ihmisistä tulee helposti tosi passiivisia.”

Yhtenä jaetun johtajuuden hyötynä rehtorit toivat esille vastarinnan vähenemisen. Kun henkilöstö sitoutetaan jo päätöksentekovaiheessa koulun yhteisiin tavoitteisiin riski sille, että suurta vastarintaa syntyy, vähenee. Juutin (2017, s.

68) mielestä mahdollisuus vastarinnan syntymiselle kasvaa suureksi, jos päätösvalta ja koulun tavoitteiden asettaminen tapahtuu ainoastaan esimiestasolla.

”Pienenee riski ja mahdollisuus siihen, että joku ihan täysin rupee sooloileen ja negatiivisesti suhtautuu ylhäältä päin tuleviin tavoitteisiin ja ohjeisiin.”

”Niinkun, että jos se olis vaan yhden henkilön harteilla vaikkapa nyt rehtorin. Niin siinä sitten se perusteleminen henkilökunnalle on ehkä haastavampaa, kun siinä tilanteessa, että niitä tavoitteita on ollut määrittelemässä laajempi joukko ihmisiä.”

Aineistosta nousi esiin se, että jaetun johtajuuden koetaan parantavan työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin paraneminen koettiin syntyvän vuorovaikutuksesta ja mahdollisuudesta jakaa asioita muiden kanssa. Koulun arkea kuvailtiin hyvin muuttuvaksi, jolloin työtehtävien selkeys korostuu. Jos työnjako ja toimenkuvat ovat kaikille selvät, rehtorit kokivat sen auttavan työssäjaksamisessa.

”Jaettu johtajuus lisää mun mielestä työhyvinvointia → vaikka olisi yksin vastuussa asiasta, voi silti jutella muiden kanssa. Työssä jaksaminen sitä kautta niinkun paranee.”

”Ja tota sit toisaalta se, että kun tää työ on sellasta, ettei nää asiat oo niinkun kiveen kirjoitettua tai päivät toistuis niinkun samalaisena. Kouluorganisaatioissa ne päivät on niin erilaisia pystytään sitä työkuormaa jakamaan, kun ollaan silleen, että tiedetään toisten tehtävät ja vastuut niin pystyy niinkun miettiin sen, että hoidanko mä tän vai lähdenkö tätä delegoimaan toiselle. On helppo jakaa asioita ja sen myötä työssäjaksaminen paranee.”

Ahtiainen ja muut (2019, s. 236) mukaan koulun tehtäväkenttä on laaja ja pirstaleinen. Jaetun johtajuuden avulla osaamista pystytään jakamaan kouluorganisaation eri tasoille. Osaamisen jakamisen myötä kyky vastata koulun haasteisiin kasvaa. Rehtorit kokivat jaetun johtajuuden mahdollistavan sen, ettei rehtorin tarvitse olla jokaisen asian asiantuntija. Jaetun johtajuuden avulla vastuuta voi jakaa osaamisen mukaan. Rehtorit kokivat hyödyllisenä sen, että on mahdollista hyödyntää koulun henkilöstön tietotaitoa, sen sijaan, että kaikki tieto olisi rehtorilla. Vastuun jakaantuminen asiantuntijuuden mukaan nähdään parantavan koulun tuottamaa laatua.

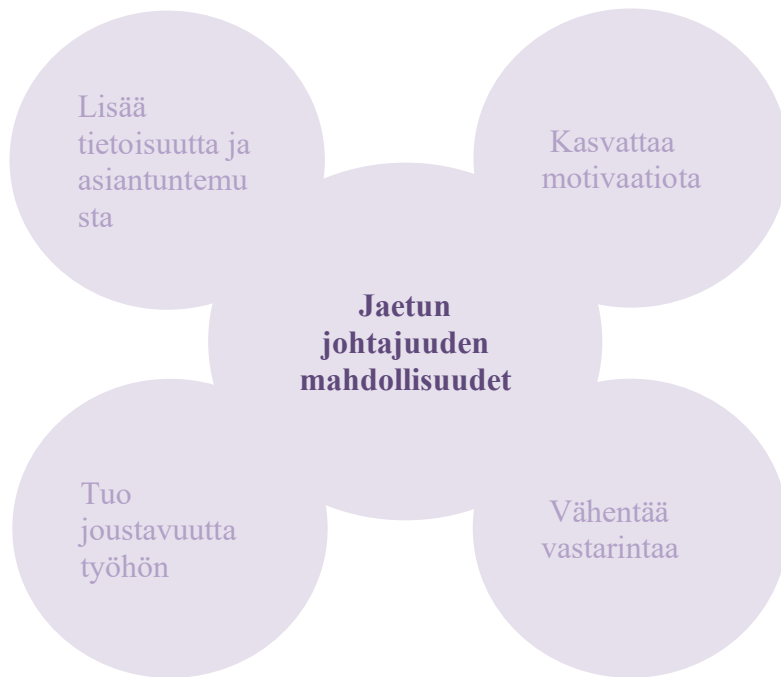
”Antaa ihan valtavat mahdollisuudet. Mää en nää niinkun mitenkään mahdollisena sellaista, että rehtori yksin päättäisi tai tietäisi kaiken. Se on ihan hyvä tunnustaa itselle, jos on rehtoriksi lähtemässä niin ihan alkuvaiheessa jo, että en todellakaan tiedä kaikkea, eikä tarvi edes pyrkiä tietämään kaikkea. Et se luottamus siihen, että korkeasti koulutetut, huolellisesti rekrytoidut opettajat tekee ne asiat mitä on sovittu.”

”Se antaa mahdollisuuden siihen, että pystyy antamaan omaa tietotaitoa siinä. Jos sä yrität tietää kaikesta kaiken, niin tuntuu, ettei sitten oikein tiedä mistään kunnolla. Jaetussa johtajuudessa voi hyödyntää paljon sitä omaa tietotaitoa ja sitten oppia muilta niistä asioista, mistä ei ole itsellä niin paljon tietoa. Sitä kautta tulee sitä laatua.”

Eräs rehtori nosti esiin sen, että jaettu johtajuus tuo joustamista omaan työhön. Rehtorin mukaan tunne siitä, että kouluyksikön työ ei ole täysin riippuvainen yhdestä henkilöstä, on yksi jaetun johtajuuden mahdollisuuksista. Kun johtaminen on jaettu useammalle henkilölle työ koulussa ei keskeydy esimerkiksi erilaisten hankkeiden aikana.

”Se tuo sellaista joustoa siihen omaan työhön, että jos joutuu lähtee esimerkiksi hankehommiin niin se oma työ ei keskeydy täysin. Pystyy niinkun jakamaan sitä oman kouluyksikön työtä ilman, että tulee sellainen tunne, että se jää niinkun ihan heitteille.”

Kuvioon kahdeksan olen koonnut tästä tutkimuksesta esiin nousseita jaetun johtajuuden mahdollisuuksia, joita ovat motivaation kasvaminen, asiantuntijuuden ja tietoisuuden lisääntyminen, työn joustavuus sekä vastarinnan väheneminen.



KUVIO 8. Kuvio Jaetun johtajuuden mahdollisuudet

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset keskeisimmistä tutkimustuloksista

Tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten jaettu johtajuus näkyy peruskoulujohtamisessa sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamisen jakamiseen liittyy.

Tutkimushaastattelut lähtivät liikkeelle siitä, miten rehtorit ymmärsivät ja määrittelivät jaetun johtajuuden käsitettä. Osa haastateltavista määritteli jaettua johtajuutta siten, mitä se koulun kentällä tarkoittaa ja osa määritteli käsitettä hyvin yleisellä tasolla. Määritelmistä löytyi yhteneväisyyksiä, joista yksi on se, että jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tehtävien jakamista. Tehtävien jakamiseen liittyy monessa koulussa erilaiset vastuualueet, joiden mukaan tehtäviä jaetaan koulun arjessa. Toinen jaetun johtajuuden määritelmä, joka rehtoreiden puheessa korostui, oli johtajuuden jakautuminen usealle henkilölle. Rehtoreiden mielestä jaetussa johtajuudessa on kyse juuri siitä, että päätöksenteon mahdollisuutta siirretään henkilöstön keskuuteen sen sijaan, että päätöksenteko olisi rajattu ainoastaan koulun esihenkilöille. Rehtorit määrittelivät jaettua johtajuutta tietynlaisena kulttuurina kouluorganisaatiossa. Kulttuurille ominaista on pyrkimys yhteisiin ymmärrykseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Rehtoreiden käsitys jaetusta johtajuudesta rakentui aiemmin tutkimuksessa esitellyn joustavan organisaation mukaisesti. Ropo ja muut (2015, s. 19) mukaan joustavan organisaation piirteitä ovat moniäänisyys, vuorovaikutus sekä joustavuus. Joustavassa organisaatiossa johtaminen jakaantuu usealle ihmiselle.

Tutkimuksen perusteella toimintamalleja, joissa johtajuutta jaetaan ovat johtoryhmä ja tiimit. Jokaisen tutkimukseen osallistuneen rehtorin koulussa oli toiminnassa erilaiset tiimit. Huhtasen ja Keskisen (2009, s. 88) mukaan yhteistyötä peruskouluissa on lisätty esimerkiksi tiimityön avulla. Tiimityön tavoitteena on jakaa asiantuntijuutta ja lisätä kokonaisvaltaista näkemystä koulua

koskevista asioista. Peruskouluorganisaatiossa toimivat tiimit voidaan muodostaa monin eri tavoin, tavoitteesta riippuen.

Tässä tutkimuksessa esiintyneitä tiimejä olivat esimerkiksi luokka-aste tiimit, solutiimit, alkuopetuksen tiimit sekä erilaiset kehittämistiimit. Jaettua johtajuutta toteutetaan tiimeissä siten, että vastuuta koulun kehittämisestä ja päätöksenteosta on jaettu tiimien tehtäväksi. Tiimeissä käsiteltäviä asioita ovat esimerkiksi erilaisten resurssien jakaminen kuten ohjaaja- tai erityisopettajaresurssin jakaminen, vuosikellon tekeminen, arviointi, järjestyssääntöjen luominen sekä opetuksen sisältö ja opetuksen suunnittelu. Tiimityön avulla koulun henkilökunnalla on mahdollisuus päästä vaikuttamaan koulua koskevaan päätöksentekoon sekä tuomaan esiin omia havaintoja koulun arjesta. Tiimityön ideana on se, että tiimit keskustelevat säännöllisissä palavereissa erilaisista koulua koskevista teemoista ja tekevät yhteisiä päätöksiä esimerkiksi opetuksen arvioinnista. Esiin nousevat haasteet viedään eteenpäin koulun johtoryhmän käsiteltäväksi. Edellä esiteltujen toimintamallien avulla koulut ovat pyrkineet ratkaisemaan Ahtiaisen ja muut (2019, s. 238) esiin tuomaa jaetun johtajuuden haastetta, jossa opettajien yhteisöllinen osallistuminen koulun päätöksentekoon ei toteudu, vaan päätöksenteko tapahtuu ainoastaan koulun johtoryhmätasolla.

Peruskouluissa johtajuutta jaetaan tiimien lisäksi johtoryhmän avulla. Johtoryhmä muodostettiin kouluissa pääasiassa koulun opettajista sekä esihenkilöistä. Johtoryhmät erosivat toisistaan jonkin verran. Joissakin kouluissa johtoryhmä muodostui esihenkilöistä ja tiiminvetäjistä, kun taas toisessa koulussa yhdestä tai kahdesta opettajasta esihenkilöiden lisäksi. Johtamisen jakaminen johtoryhmässä toimi kouluissa vastuualueiden mukaan. Johtoryhmän kesken oli jaettu kaikille omat vastuualueet, joiden avulla työtehtävät ja toimenkuvat oli saatu jaettua selkeästi. Johtoryhmän sisäisiä vastuualueita olivat esimerkiksi koulun turvallisuussuunnitelmasta vastaaminen, johtoryhmän kokousten vetovastuu, sijaisjärjestelyt, ohjaajien esihenkilöys, budjetointi, esiopetuksen järjestäminen, rekrytoinnit, vuosisuunnitelman laatiminen sekä erilaisten vuorojen laatiminen esimerkiksi ruokailuvuorot, uimahallivuorot sekä valvontavuorot. Rehtorit painottivat johtoryhmän tavoitteena sitä, että se edustaa koko koulun henkilöstöä ja pyrkii ratkaisemaan niitä haasteita, joita henkilöstö on havainnut ja tuonut esiin esimerkiksi tiimipalavereissa.

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli tutkia sitä, millaisia haasteita johtamisen jakamiseen kouluissa liittyy. Tutkimuksen tuloksena johtajuuden jakaminen ei rehtoreiden kokemana täysin ongelmatonta ole, vaan johtajuutta jakaessa tulee ottaa monia asioita huomioon. Rehtorit olivat samaa mieltä siitä, että jaettu johtajuus on yksilöhaaste. Jaetussa johtajuudessa yksilö luopuu omasta vallastaan ja antaa tilaa muille vaikuttaa ja valmistella erilaisia koulua koskevia päätöksiä. Rehtoreiden mukaan johtajuuden jakaminen voi olla haastavaa, koska aiemmin rehtorit ovat tottuneet työskentelemään paljon yksin. Rehtoreiden mielestä jaettu johtajuus vaatii sitä, että esimies pystyy luopumaan vallastaan ja jakamaan vastuuta lain puitteissa. Juuti (2017, s. 13) on rehtoreiden kanssa yhtä mieltä siitä, että rehtorin toiminta vaikuttaa siihen, miten jaettu johtajuus rakentuu. Hänen mukaansa liiallisen johtajakeskeisen organisaatiomallin ongelma on se, että johtaja jää usein liian kauas organisaation arjesta ja näin ollen vaarana on se, että johtajan ja henkilöstön erot ajattelussa ja toiminnassa kasvavat liian suuriksi. Tolosen (2014, s. 84) jaetun johtajuuden tutkimuksessa nousi esiin rehtorin merkitys. Rehtorin tulee pystyä aidosti luopumaan ja jakamaan omaa valtaansa, jotta jaettu johtajuus oikeasti toteutuu. Tolosen (2014) tutkimuksen perusteella rehtorit kokivat jaetun johtajuuden myös lisäävän heidän työmäärää. Tässä tutkimuksessa työmäärän kasvusta ei noussut esiin yhtään mainintaa.

Pennanen (2007, s. 212) korostaa henkilöstön välisen vuorovaikutuksen olevan merkittävää koulun kehittämisen näkökulmasta. Hänen mukaan rehtorin tehtävänä on luoda kouluun toimintakulttuuri, joka mahdollistaa kohtaamisia ja keskusteluprosesseja kouluhenkilöstön keskuudessa. Tutkimukseen osallistuneet rehtorit toivat esille aikaresurssiin liittyviä haasteita. Rehtorit kokivat koulun arjen hyvin hektiseksi, jolloin aikaresurssin käyttäminen on mietittävä tarkkaan. Rehtoreiden mielestä ajan puute vaikuttaa siihen, että koulun arjessa henkilöstö kohtaa toisiaan liian vähän ja aidolle vuorovaikutukselle ei jää tarpeeksi aikaa, mikä olisi jaetun johtajuuden toteutumiselle välttämätöntä. Koulut olivat pyrkineet ratkaisemaan tätä ongelmaa siten, että johtoryhmätyölle sekä tiimityölle on varattu tarpeeksi aikaa ja ryhmissä työskentely on säännöllistä viikoittain tapahtuvaa. Tolosen (2014, s. 84) tutkimuksen tuloksissa perinteisestä johtajuudesta jaettuun johtajuuteen siirryttäessä aikaresurssin puute koettiin vahvasti. Tutkimukseen osallistuneet rehtorit, opettajat sekä apulaisrehtorit

kokivat jaetun johtajuuden lisäävän esimerkiksi tiimien työmäärää ja sitä kautta vaikuttavan negatiivisesti opettajien työmotivaatioon.

Tutkimuksessa työtehtävien sekä toimenkuvan epäselvyys koettiin jaetun johtajuuden haasteeksi. Rehtorit kokivat, että työtehtävät, vastuualueet sekä toimenkuvat tulee olla kaikille selvät. Jos näin ei ole, se voi aiheuttaa sekavuutta koulun arjessa sekä epävarmuutta siitä, tuleeko asiat oikeasti hoidettua.

Johtamistaidon koetaan vaikuttavan jaetun johtajuuden onnistumiseen. Rehtoreiden mielestä jaettu johtajuus ei synny itsestään, vaan se vaatii johtamistaitoja. Henkilöstön tulee olla tietoinen koulun johtamisfilosofiasta. Jaetun johtajuuden kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstölle avataan ymmärrettävästi jaetun johtajuuden käsite sekä kerrotaan, miten se näkyy koulun arjessa ja käytännöissä. Tutkimustulos on yhteneväinen Tolosen (2014, s. 84) tekemän tutkimuksen mukaan, jonka tuloksissa nousivat esiin johtamistaidot. Jaetun johtajuuden tulisi olla organisoitua etenkin alkuvaiheessa, jotta henkilöstö lähtee johtajuutta jakamaan oikealla tavalla esimerkiksi tiimeissä.

Yhteisen ymmärryksen puute on yksi jaetun johtajuuden haasteista. Yhteisen ymmärryksen merkitys korostuu koulun hallinnon sisällä. Koulun hallinnolla tulee olla selkeä yhteinen visio siitä, miten jaettua johtajuutta koulussa toteutetaan. Jaettu johtajuus vaatii ihmisiltä halua löytää yhteisiä ratkaisuja, halua jakaa omaa tietotaitoa sekä vastaanottaa muiden osaamista. Jos yhteiseen ymmärrykseen ei pyritä, se aiheuttaa suuren haasteen jaetun johtajuuden toteutumiselle.

Yhtenä haasteena rehtorit kokivat henkilöstön motivoimisen osallistua koulun johtamistyöhön. Motivoinnin haaste liittyy johtamisen työstä saatuun palkkioon. Esihenkilöt saavat johtamisen työstä palkkaa, toisin kuin esimerkiksi koulussa työskentelevät opettajat. Monet rehtorit kokevat tämän haasteeksi, koska opettajat eivät saa palkkaa esimerkiksi tiimin vetäjäydestä. Korvauksen puutteen vuoksi opettajien saaminen johtamistyöhön mukaan voi olla vaikeaa. Joissakin kouluissa tiimin vetäjäydestä on pyritty rahallisesti palkitsemaan.

Yksi koettu mahdollisuus on vastarinnan väheneminen. Rehtorit kokivat, että kun henkilöstö sitoutetaan jo päätöksentekovaiheessa koulun yhteisiin tavoitteisiin riski sille, että vastarinnan syntymiselle pienenee. Tällöin koulun tavoitteet eivät ole vain ylhäältä alaspäin määriteltyjä velvollisuuksia, vaan ne ovat henkilöstön yhteisen suunnittelun ja ideoinnin tulosta. Juuti (2017, s. 68) on

rehtoreiden kanssa samaa mieltä toteamalla, että jos päätöksenteko ja koulun tavoitteiden asettaminen tapahtuu ainoastaan esimiestasolla, mahdollisuus vastarinnalle kasvaa.

Jaetun johtajuuden koettiin lisäävän tietoisuutta ja asiantuntemusta kouluorganisaatiossa. Rehtorit kokivat, että tietoisuus lisääntyy, kun asioita pohditaan yhdessä. Jaettu johtajuus koettiin mahdollistavan tehtävien jakamisen osaamisen mukaan, jolloin yhden ihmisen ei tarvitse jokaisen asian asiantuntija. Asiantuntemuksen ja tietoisuuden lisääntymisen nähtiin myös tuovan lisää laatua koulun työhön. Ahtiaisen ja muut (2019, s. 236) mukaan asiantuntijuuden jakaantuminen on yksi jaetun johtajuuden merkittävimmistä hyödyistä. Heidän mielestä osaamisen jakamisen myötä kyky vastata koulun haasteisiin kasvaa. Tolosen (2014, s. 88) tekemän tutkimuksen tuloksista selviää, että ideoiden ja mielipiteiden jakaminen on yksi jaetun johtajuuden hyödyistä koulujohtamisessa.

Motivaation kasvu työyhteisössä nousi yhdeksi jaetun johtajuuden mahdollisuudeksi. Rehtoreiden mielestä henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa koulun kehittämiseen kasvattaa motivaatiota ja sitouttaa työhön. Motivaation taustalla nähtiin mahdollisuus edetä omalla uralla jaetun johtajuuden avulla. Jaetun johtajuuden nähdään mahdollistavan työssä kehittymisen, koska henkilöstöllä on mahdollisuus päästä mukaan koulun johtamiseen ja sitä kautta vaikuttamaan koulua koskevaan päätöksentekoon.

Jaetun johtajuuden koetaan tuovan myös joustavuutta työhön. Rehtorin mukaan tunne siitä, että kouluyksikön toiminta ei ole täysin riippuvainen yhdestä henkilöstä, on yksi jaetun johtajuuden mahdollisuuksista. Kun johtaminen on jaettu useammalle henkilölle, koulu ei ole riippuvainen yhdestä henkilöstä, vaan pystyy jatkamaan työtä normaalisti. Rehtoreiden työnkuva on laaja, minkä vuoksi työtä tehdään myös koulun ulkopuolella esimerkiksi erilaisten hankkeiden parissa.

6.2 Jaetun johtajuuden elementit

Olen koonnut kuvioon yhdeksän erilaisia jaetun johtajuuden elementtejä, jotka ovat nousseet esiin tutkimuksen aikana. Tutkimusta tehdessä olen havainnut, että jaettu johtajuus vaatii perehtyneisyyttä, johtamistaitoja, jaettua johtajuutta tukevan johtamisjärjestelmän, työtehtävien ja toimenkuvan selkeän määrittelyn,

pyrkimystä yhteiseen ymmärrykseen sekä aikaresurssia. Jos jaettu johtajuus kiinnostaa, ota huomioon seuraavia asioita.

Jaettu johtajuus on prosessi, joka ei synny hetkessä. On hyvä perehtyä huolellisesti jaetun johtajuuden teorioihin ja tehtyihin tutkimuksiin. Luo itsellesi käsitys siitä, mitä jaettu johtajuus tarkoittaa ja mitä hyötyjä siitä voisi sinun koulullesi olla. Selkeän vision avulla jaetun johtajuuden perusteleminen muille on helpompaa.

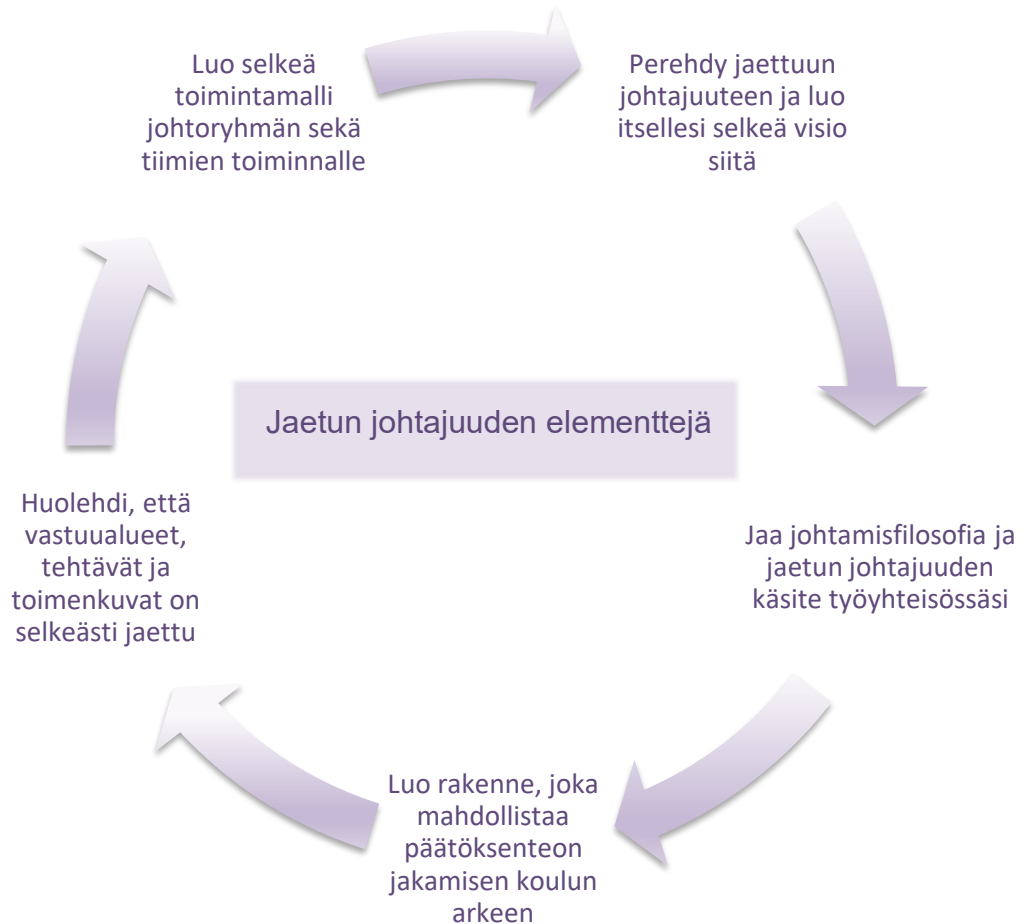
Kun visio johtajuuden jakamisesta on valmis, tulee jaetun johtajuuden käsite avata henkilöstölle. Jokaisen henkilöstön jäsenen olisi hyvä ymmärtää, että mitä jaettu johtajuus tarkoittaa ja mihin sillä koulussa pyritään. Tämän avulla luot yhteistä ymmärrystä koulun johtamiskulttuurista.

On hyvä muistaa, että jaettu johtajuus ei synny itsestään, vaan se vaatii johtamista. Rakentaessa jaettua johtajuutta on syytä tarkastella koulun johtamisjärjestelmää ja miettiä, mahdollistaako se päätöksenteon ja vaikuttamisen myös muille, kun koulun esihenkilöille. Johtajuuden jakamisen mahdollisuuksia ovat esimerkiksi johtoryhmä ja tiimit, joiden toiminnalle kannattaa luoda selkeä malli. Yksi jaetun johtajuuden toimintamalli, joka tästä tutkimuksesta nousi esiin, on koulun jakaminen tiimeihin esimerkiksi luokka-asteittain. Jokaisessa tiimissä on yksi tiiminvetäjä, joka on koulun johtoryhmässä. Näin ollen varmistetaan se, että koko koulun henkilöstö on edustettuna koulun päätöksenteossa sekä tiimeistä nousevat asiat kulkeutuvat varmasti johtoryhmätasolle saakka. Jaetun johtajuuden järjestelmää luodessa voi pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Ketkä henkilöt muodostavat johtoryhmän ja millä perusteilla? Miten työtehtävät ja toimenkuvat jaetaan selkeästi johtoryhmän sisällä? Ketkä henkilöt muodostavat tiimejä? Onko tiimeillä vastuuvetäjiä? Millainen rooli tiiminvetäjillä on? Millaisia asioita tiimeissä tulisi käsitellä? Miten varmistetaan johtoryhmän ja muun henkilöstön välinen tiedon kulku ja ajatusten vaihtaminen?

Tehtävien ja toimenkuvan selkeää määrittelyä ei voi liikaa korostaa, kun johtajuutta lähdetään jakamaan. Jokaisella tulee olla tieto siitä, mitkä asiat kuuluvat hänen vastuulleen. Siten koulun hetkessä arjessa ongelmat löytävät nopeasti oikean henkilön ja tulevat ratkaistuksi. Jaetun johtajuuden järjestelmää luodessa siitä voisi luoda konkreettisen havainnekuvan, jonka avulla jaetun johtajuuden järjestelmä selkiytetään koko henkilöstölle.

Useampi rehtori koki haasteena sen, miten motivoida henkilöstöä johtamistyöhön. Motivoinnin keinoja ovat erilaiset palkkiojärjestelmät sekä vaikuttamisen mahdollisuuden kokeminen. Jaetun johtajuuden toteutuminen voi vaatia koulukohtaisen kehittämisrahan uudelleen suuntaamista.

Johtajuuden jakamisen mahdollisuudet ovat valtavat, jos se on huolellisesti perusteltua ja organisoitua, kuten seuraavassa käytännön esimerkissä koulun arjesta. Kouluni rehtori oli saanut idean, että koulun henkilöstön kehityskeskusteluiden konseptia täytyisi kehittää, koska kehityskeskustelut jäävät usein hyvin pinnallisiksi. Rehtori kysyi, että kiinnostaako lähteä mukaan asian suunnitteluun. Lopulta tiimissämme oli koulun rehtori, esiopetuksen johtaja, koulunkäynninohjaaja sekä luokanopettajaopiskelija. Pidimme kaksi yhteissuunnittelukertaa, jonka pohjalta syntyi idea Pakki-vihosta, jota opettajat ja koulunkäynninohjaajat käyttävät oman työnsä reflektointiin pidemmän ajan. Kahtena suunnittelukertana löimme lukkoon Pakki-vihon sisällön, jonka jälkeen yhdessä koulunkäynninohjaajan kanssa otimme vetovastuun työn valmiiksi saattamisesta. Pakki-vihko palkittiin kuntatekona vuonna 2021 ja toimii erinomaisena kehityskeskusteluiden työkaluna sekä sen lisäksi oivana esimerkkinä siitä, mitä jaettu johtajuus tarkoittaa. Se on tiedon ja asiantuntijuuden jakamista, yhteisen ymmärryksen luomista sekä yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamista.



KUVIO 9. Jaetun johtajuuden elementit

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hirsjärven, Remeksen ja Saravaaran (2007, s. 24) mukaan ihmistieteissä lähtökohtana tulisi aina olla ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkijana olen kiinnittänyt erityistä huomiota tutkimuksen eettiseen arviointiin läpi tutkimusprosessin, mikä on Puusan ja Juutin (2020, s. 25) mukaan tutkimuksen yksi tärkeimpiä elementtejä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 114) huomauttavat, että tutkijan moraaliset valinnat johdattelevat tutkimuksen tekemistä. Jo tutkimuksen aiheen valintaan liittyy eettistä arvovalintaa. Tutkimuksen aihe kumpuaa omien johtajuusopintojeni sekä jo alalta hankitun työkokemukseni pohjalta. Aiheen tutkimisen tärkeyttä perustelen aiheen ajankohtaisuudella ja rajallisella aiemmalla tutkimuksella.

Tutkimuksen yksi suurin eettinen lähtökohta on se, että onko kyseisen aiheen tutkiminen ylipäänsä mahdollista. Tutkijan vastuulla on perustella selkeästi se, miksi aihetta voidaan tutkia sekä miten tutkija ratkaisee aiheeseen liittyvät eettiset kysymykset. (Kuula 2011, s. 12). Koko tutkimusprosessin ajan olen pyrkinyt tuomaan esille omia tekemiäni valintoja sekä kriittisesti arvioinut tutkimukseni luotettavuutta.

Tutkimuksen hyvään eettisyyteen nojaten pyrin tutkijana noudattamaan tietosuojalainsäädäntöä. Kuulan (2011, s. 61–62) mukaan tutkittavien yksityisyyden suojaaminen on tutkijan vastuulla. Käytännössä tämä toteutui siten, että tutkimukseen osallistuneita henkilöitä informoitiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja tutkittavien oikeuksista. Kuulan (2006, s. 34) hyvien tutkimuksen toimintatapojen mukaisesti lähestyin tutkittavia sähköpostitse, jossa kerroin hyvin tarkasti tutkimuksen aiheesta, tavoitteesta ja toteutuksesta, jotta tutkittava varmasti tietää, mihin tutkimukseen hän on osallistumassa. Tutkimukseen valikoituneille henkilöille lähetin lisätietoa tutkimuksen yksityisyydensuojasta sekä muista tutkimuksen yleisistä käytännöistä. Aineiston analyysivaiheessa anonymisoin tutkittavien vastauksia koulujen ja henkilöiden nimien ja muiden tunnistettavien sanojen osalta.

Kanasen (2008, s. 123) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata reliabiliteetin avulla. Laadullisen tutkimuksen kentällä tämä tarkoittaa tulkinnan ristiriidattomuutta. Eli tutkimuksesta saadut tulokset olisivat täysin samat, tutkijasta huolimatta. Tämä ei kuitenkaan täysin päde tähän tekemääni jaetun johtajuuden tutkimukseen, koska tutkimustani ohjaa sosiaalinen konstruktionismi ja siten loppujen lopuksi kysymys on tulkinnoista. Kanasen (2008, s. 124–125) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusmateriaalin, tutkimuksen vaiheiden sekä tulkintojen tarkka dokumentointi, jotta ulkopuolinen henkilö pystyy tutkimusta arvioimaan. Tutkimuksessa on käytetty runsaasti suoria lainauksia tutkimuksen kerätystä aineistosta ja jokainen tutkimuksen tulos on tarkoin perusteltu.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimushaastattelussa käytetyt kysymykset on oltava tarkkaan harkittuja. Haastattelukysymyksiä laadittaessa on arvioitava sitä, ohjaavatko kysymykset tutkittavaa tiettyyn suuntaan (Mäkinen 2006, s. 93). Omassa tutkimuksessani käytin mahdollisimman avoimia ja käytännönläheisiä kysymyksiä, jotka eivät johdattele

tutkittavaa ja hänen mielipiteitään. Haastattelussa painotin sitä, että jos tutkittava ei koe jaettuun johtajuuteen liittyvän esimerkiksi haasteita, hän voi hypätä kysymyksen yli. Valli ja Aaltola (2015, s. 86) painottavat haastattelukysymysten merkitystä eettisyyden näkökulmasta. Heidän mukaan huolellisesti tehdyt haastattelukysymykset luovat pohjan tutkimuksen luotettavuudelle. Haastattelukysymysten luomisessa tärkeää on pohtia sitä, että ymmärtääkö kysyjä ja vastaaja kysymyksen samalla tavalla. Tämän otin huomioon omassa tutkimuksessani siten, että tein muutaman ”testihaastattelun” ulkopuolisille ihmisille, nähdäkseni kuinka he kysymykset ymmärtävät.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 193) ottavat kantaa tutkijan omaan vastuuseen, toteamalla, ettei koko saatua aineistoa pystytä esittämään tutkimuksen tuloksissa. Jolloin tutkijan vastuulle jää esittää tutkimuksen tuloksissa kaikki se, mikä tutkimusongelman kannalta on olennaista. Tutkimustuloksissa olen tuonut esille niitä asioita, jotka tutkimusongelmaan liittyy sekä niitä, jotka useasti toistuiivat rehtoreiden vastauksissa. Tutkimusaineistoon huolellinen perehtyminen auttoi löytämään kaiken oleellisen tiedon siitä.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimus on auttanut saamaan lisää tietoa peruskoulujen jaetun johtajuuden toimintatavoista, haasteista ja mahdollisuuksista. Tutkimuksen pohjalta luodut jaetun johtajuuden elementit auttavat kouluja kehittämään omia jaetun johtajuuden toimintatapojaan.

Lisätutkimus jaetusta johtajuudesta kouluissa on tarpeellista. Tutkimuksen otanta seitsemän rehtoria ei kerro kaikkea jaetusta johtajuudesta koulujohtamisessa. Aihetta voisi tutkia samalla periaatteella siten, että otanta olisi suurempi. Tähän tutkimukseen osallistuneen rehtorin kokemus siitä, että koulun henkilöstö odottaa jaettua johtamistapaa, mielestäni hyvin konkretisoi jaetun johtajuuden yleistyvää ilmiötä sekä aiheen tutkimuksen merkitystä. *”Omassa talossa on paljon nuorta väkeä niin kyllä sen jotenkin on huomannut, että jollekin se on semmoinen itsestäänselvyys, että se keskusjohtoinen johtaminen on semmoinen mihin ei olla totuttu, että kyllä sitä semmosta jaetun vastuun työskentelytapaa halutaan.”*

Tutkimuksessa tarkasteltiin jaettua johtajuutta rehtoreiden näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa olisi tarpeellista huomioida koulun muu henkilöstö. Se miten opettajat, apulaisrehtorit, vararehtorit ja ohjaajat kokevat jaetun johtajuuden, olisi merkityksellistä jaetun johtajuuden tutkimuskentällä.

Tutkimuksessa nousi esiin se, että johtajuutta jaetaan tiimien sekä johtoryhmän avulla. Jaetun johtajuuden tutkimusta voisi tarkentaa johtoryhmien sekä tiimien tutkimiseksi. Johtoryhmien ja tiimien lähempi tutkimus voisi auttaa kehittämään tiimien ja johtoryhmän toimintatapoja.

Mielenkiintoista olisi tutkia sellaista koulua, jossa vaikuttaa vahva esimieskeskeinen johtamistapa. Sellaista koulua voisi tutkimuksessa verrata kouluun, jossa jaettu johtajuus on jo pitkälle vietyä. Mielenkiintoista olisi vertailla näiden koulujen johtamisen eroja ja sitä millaisia vaikutuksia johtamisella on koulun muuhun toimintaan ja esimerkiksi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin.

Tutkimuksessa jaettu johtajuus koettiin vahvasti myös yksilöhaasteena. Monen rehtorin mielestä johtajuuden jakaminen voi olla aluksi vaikeaa, koska rehtorit ovat tottuneet työskentelemään yksin. Yksilöhaasteen lisäksi jaettu johtajuus vaatii johtamistaitoja. Yksi tutkimusaihe voisi olla se, millaisia valmiuksia rehtoreilla on lähteä johtajuutta jakamaan ja miten heidän valmiuksiaan sekä johtamistaitoaan voisi parantaa, jotta se tukisi johtajuuden jakamista.

LÄHTEET

Ahonen, H. (2008). Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research.

Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. (2012). Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Ope- tushallitus. Muistiot 2012:3. koulutustoimikunnat.fi/download/141265_Muut-tuva_oppilaitosjohtaminen.PDF (Viitattu 1.9.2021)

Ahtiainen, R., Lahtero, T., Lång, N. (2019). Johtaminen perusopetuksessa- katsaus koulujen johtamisjärjestelmiin ja rehtoreiden näkemyksiin johtajuuden jakamisesta. julkaisussa J Hautamäki , I Rämä & M-P Vainikainen (toim) , Perusopetus, tasa-arvo ja oppimaan oppiminen : Valtakunnallinen arviointitutkimus peruskoulun päättövaiheesta. Helsinki Studies in Education, Nro 52, Helsingin yliopisto.

Berger, P & Luckmann, T. (1966).The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Garden City, NY: Doubleday.

Burr, V. (2003) Social Constructionism . 2. ed. London: Routledge, Print.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere; Vastapaino.

Fletcher, J & Käufer, K. (2003) "Shared Leadership: Paradox and Possibility." *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Gergen, K.J. (1999) The Social Construction Of What? USA: Harvard Univeristy Press.

Gronn, P. (2008) The future of distributed leadership. Journal of Educational Admin- istration 46.

Hacking, I. (2009). Mitä sosiaalinen konstruktionismi on? Suomentanut Inkeri Koskinen. Tampere: Vastapaino

Hartley, D. (2007). The Emergence of Distributed Leadership in Education: Why now? British Journal of Educational Studies 55

Helakorpi, S. (2001). Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Helsingin kaupungin opetusvirasto. (2015). Ilmiömäinen Helsinki. Tulevaisuuden peruskoulu (2015) Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:8.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75121/okm8.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Viitattu 1.12.2021)

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2007). Tutki ja kirjoita (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

Huhtanen, K. & Keskinen, S. (2009) Rehtorius peliäkö? Helsinki: Opetus-, kasvatus ja koulutusalojen säätiö.

Juuti, P. (2017). Jaetun johtajuuden taito. 2.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Print.

Kinnunen, J. (1991) Combining Methods in Organizational Culture Analysis. Hallinnon tutkimus 3,

Korhonen, N. (2019). Rehtori koulunsa kokonaisjohtajana: Näkemyksiä rehtoreiden työtehtävien ja johtamisosaamisen tärkeydestä. [pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto].

Kostamo, E. (2004). Suomalainen johtajuus – Rohkeus olla omintakeinen. Kustannusyhtiö Talentum Media Oy.

Krippendorff, K. (2013). Content analysis: an introduction to its methodology. Los Angeles: Sage cop.

Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, Pekka. (2002). Sosiaalipsykologian Maailmahypoteesit: Tieteenalan Historia ja Sosiaalisen Konstruktionismin Muodot. Kuopio. Unipress.

Kyllönen, M. (2011). *Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Skenaariot 2020-luvulla*. [Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto].

Lahtero, T. (2011). Yhtenäiskoulun johtamiskulttuuri: Symbolis-tulkinnallinen näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2021] Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4186-4>

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

- Leinonen, Minna & Katri Otonkorpi-Lehtoranta & Tuula Heiskanen (2017) Kyselyhaastattelu. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusu vuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino
- Leskinen, J. (1995). Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Ykköspaino Oy. Helsinki.
- Lynch, L, Diezeman J, Dowling J. (2003) The capable company
- Matikainen, J. (1999). Organisaatiokulttuuri muutoksessa.
- Mäki & Palonen. (2012). Johtamisen tilat ja paikat : aikuiskasvatuksen 50-vuosikirja
- Paakkanen, U. (2020) *Itseohjautuvuuden tukeminen jaetun johtajuuden keinoin* [Progradu, Vaasan yliopisto].
- Pennanen, A. (2007). Koulun johtamisen avaimia. PS-kustannus.
- Pearce, C.L. and Conger, J.A. (2003) Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage, Thousand Oaks.
- Pesonen, J. (2009). *Peruskoulun johtaminen – aikansa ilmiö*. [Akateeminen väitöskirja, Joensuun yliopisto].
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Viro.
- Raatikainen, P. (2005) "Ihmistieteet - tiedettä vai tulkintaa?". Teoksessa A. Meurman-Solin & I. Pyysiäinen (toim.) *Ihmistieteet tänään*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ropo, A., Eriksson, M., Keso, H., Koivunen, N., Lehtimäki, H., Pietiläinen & Sauer E. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Ropo, Arja. (2011). "Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin." Teoksessa *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* toim. Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola ja Jari Vuori. Tampere Uni- versity Press.
- Seeck, H. (2012) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uud. p. ed. Helsinki: Gaudeamus.
- Silèn, T. (1994) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Spillane, James P.(2005). *Distributed Leadership*. The Educational Forum 69(2

- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tian, Meng. (2016). *Distributed Leadership in Finnish and Shanghai Schools*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52197/978-951-39-6858-8_vaitos15122016.pdf?sequence=1. Viitattu 1.8.2021
- Tolonen, K. (2014). *Johtajuus ja johtajuuden jakautuminen peruskoulussa*. [Pro gradu- tutkielma, Tampereen yliopisto].
- Toivonen, E & Hamid, I & Kemppainen, M. (1995) Koulun hallinto. Yleissivistävä koulutus. Kustannusosakeyhtiö Otava,
- Tuomi J & Sarajärvi A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ukkonen, O. (1995). Jaettu johtajuus. Konsultointi Otto Ukkonen Oy.
- Valli, R & Aaltola, J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä. Ps-kustannus.
- Virtanen, R. (2017). *Jaettu pedagoginen johtajuus ammatillisessa oppilasorganisaatiossa*. [Pro gradu- tutkielma, Turun yliopisto].
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014) Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Viitala, R, & Jylhä, E. (2019) Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita. Print.

LIITTEET

LIITE 1 (Saatekirje)

Hei!

Olen kasvatustieteen maisterivaiheen opiskelija Tampereen yliopistosta ja olen parhaillaan tekemässä pro gradu -tutkielmaa. Tutkimukseni aiheena on jaetun johtajuuden tutkiminen peruskoulussa. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa jaetun johtajuuden toteutumisesta peruskoulun johtamisessa sekä jaetun johtajuuden haasteista ja mahdollisuuksista. Olisiko sinulla mahdollisesti aikaa ja mielenkiintoa osallistua tutkimukseen tutkittavana? Alla hieman lisäinfoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta:

Lisätietoa tutkimuksesta ja haastattelusta

Tutkimukseni aiheena on jaettu johtajuus peruskoulussa. Olen kiinnostunut siitä, millä tavoin jaettu johtajuus ilmenee koulun johtamisessa sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamisen jakamiseen siihen liittyy.

Tutkimuskysymykseni:

1. Miten jaettua johtajuutta toteutetaan nykypäivän peruskoulun johtamisessa?
2. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia johtamisen jakamiseen liittyy?

Tutkimukseni aineisto kerätään puolisturkturoitujen yksilöhaastatteluiden avulla. Puolisturkturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelukysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja ne ovat avoimia, eli valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta. Haastattelu kestää noin puoli tuntia riippuen vastaajan vastausten laajuudesta. Haastattelu toteutetaan mahdollisuuksien mukaan etänä Zoom- puhelua hyödyntäen koronatilanteen vuoksi. Puhelut nauhoitetaan ja niitä säilytetään tutkimuksen valmistumisen ajan. Tämän jälkeen tallenteet poistetaan turvallisesti.

Jos haluat osallistua tutkimukseeni, ole minuun yhteydessä, niin sovitaan haastattelun ajankohta.

Lämmin kiitos osallistumisesta jo etukäteen.
Ystävällisin terveisin
Iida Saarikko
iida.saarikko@tuni.fi
Luokanopettajaopiskelija
Tampereen yliopisto,
Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Työn ohjaaja: Katja Keisala, Tampereen yliopisto

Haastattelukysymykset

1. Mitä jaettu johtajuus käsitteenä mielestäsi tarkoittaa?
2. Millä tavoin koulussasi jaetaan johtajuutta? Voit antaa halutessasi jotain käytännön esimerkkejä.
3. Millaisia mahdollisuuksia jaettu johtajuus antaa koulujohtamiselle?
4. Millaisia haasteita johtamisen jakamiseen koulussa mielestäsi liittyy?
5. Millaisin keinoin jaettua johtajuutta voisi koulussa mielestäsi kehittää?