



Pedagoginen johtaminen



Helsingin yliopisto
Kasvatustieteellinen tiedekunta



Pedagoginen johtaminen

on opetuksen ja oppimisen johtamista

Pedagogiseen johtamiseen liittyy keskeisesti oppilaiden, opettajien ja koko kouluyhteisön oppimisen ja kehittymisen tukeminen. Tähän kokonaisuuteen sisältyy olennaisesti opetussuunnitelman toteutumiseen, koulun toimintakulttuuriin ja strategiaan sekä koulun perustehtävään liittyviä ulottuvuuksia (Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2013; Opetushallitus, 2013).

Hyvät rehtorit keskittävät yrityksensä erityisesti sellaisiin piirteisiin, jotka ovat oppilaitoksen menestyksen kannalta merkityksellisiä. He ankkuroivat työnsä oppimiseen, opettamiseen ja muihin oppilaitoksen kehittämisen keskeisiin tehtäviin.



Suora ja epäsuora pedagoginen johtaminen

1. Suora pedagoginen johtaminen

- Johtajan vaikutus oppimiseen voidaan osoittaa sekä suoran että epäsuoran johtamisen kautta (Larsen & Rieckhoff 2014, 306).
- **Tavoitteiden asettaminen, yhteisen vastuuntunnon rakentaminen** ja opetuksen laadun varmistaminen ovat esimerkkejä suorasta pedagogisesta johtamisesta (Bendikson, Robinson & Hattie 2012, 5.)

2. Epäsuora pedagoginen johtaminen

- Vaikka johtajat vaikuttavat myös suoraan henkilökunnan kyvykkyyteen, voimakkain vaikutus on kuitenkin **henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja uskomuksiin** vaikuttavalla epäsuoralla johtamisella (Gurr, Drysdale-George & Mulford 2010, 303).
- Laadukkaan oppimisympäristön varmistaminen, strateginen resurssointi ja ongelmien ratkaiseminen ovat esimerkkejä epäsuorasta pedagogisesta johtamisesta (Bendikson, Robinson & Hattie 2012, 5.)
- Epäsuora johtaminen liittyy oppilaitoksen sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön, luokkahuoneen ja opettamisen ympärillä olevaan fyysiseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Tällöin vaikuttavuus on tulosta johtajan kyvystä luoda positiivisia suhteita organisaation sisälle. (Larsen & Rieckhoff 2014, 306.)



Oppimistuloksiin eniten vaikuttavat johtamisen dimensiot

Tavoitteiden ja odotusten asettaminen	Sisältää oppimisen tavoitteiden ja odotusten asettamisen ja niistä keskustelun sekä henkilökunnan osallistamisen prosessiin, jossa tavoitteet kirkastuvat ja niistä luodaan yhteinen ymmärrys.	Toiseksi suurin vaikutus (suora)
Strateginen resursointi	Resurssien suuntaaminen siten, että ne tukevat opetuksen tavoitteita. Henkilöstön rekrytointi siten, että osaaminen tukee tavoitteiden saavuttamista.	Neljänneksi suurin vaikutus (epäsuora)
Opetuksen ja opetussuunnitelman suunnittelu, koordinointi ja arviointi	Suora opetuksen tukeminen ja arviointi siten, että rehtori vieraillee luokissa säännöllisesti ja antaa opettajille palautetta. Rehtori työskentelee opetussuunnitelman linjaamiseksi.	Toiseksi suurin vaikutus (suora)
Osallistuminen opettajien oppimiseen ja kehittymiseen ja sen edistäminen	Tämä on enemmän kuin vain henkilökunnan oppimisen edistämistä. Se on rehtorin aktiivista osallistumista sekä oppijana että johtajana yhteiseen oppimisprosessiin, joka tapahtuu sekä virallisilla että epävirallisilla foorumeilla.	Suurin vaikutus (suora)
Järjestyksessä olevan ja työtä tukevan oppimisympäristön takaaminen	Rehtori suojelee opetukseen käytettävissä olevaa aikaa vähentämällä ulkoisia paineita ja keskeytyksiä. Hän varmistaa, että oppimisympäristö luokissa ja luokkien ulkopuolella on järjestyksessä ja tukee oppimista.	Pienin vaikutus (epäsuora)



Jaettu johtajuus

Johtajuuden tutkimus on perinteisesti keskittynyt ylimmän johdon toimintaan. Viime aikoina useissa tutkimuksissa kiinnostuksen kohteena on kuitenkin aiempaa enemmän ollut jaettu johtajuus ja johtoryhmien toiminta. Kouluissa johtajuutta ei enää nähdä yksin rehtorin tehtävänä, vaan osallisuus johtamisen ja päätöksenteon prosesseihin lähtee kaikista kouluyhteisön jäsenistä (mm. Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2013).

Jaetun johtajuuden merkitys kasvaa erityisesti suuremmissa kouluyksiköissä.



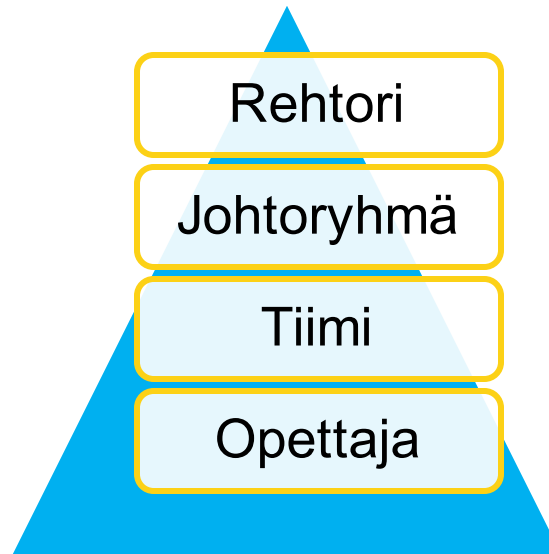
Miten johtajuus jaetaan

- Jaettu johtajuus määritellään yhdistelmäksi rehtorin:
 1. virallisille rakenteille ja henkilöille delegoimia ennalta määriteltyjä tehtäviä ja vastuita
 2. virallisten ja epävirallisten rakenteiden sisällä ja niiden välillä erilaisissa tilanteissa tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi.
- Vaikka on selvää, että jotkin tehtävät ja toiminnot kuuluvat muodolliseen johtoasemaan, on avain menestyksekkääseen johtajuuteen kuitenkin opettajien kollektiivisessa osallistumisessa koulun kehittämistyöhön.



Vertikaalinen koordinaatio

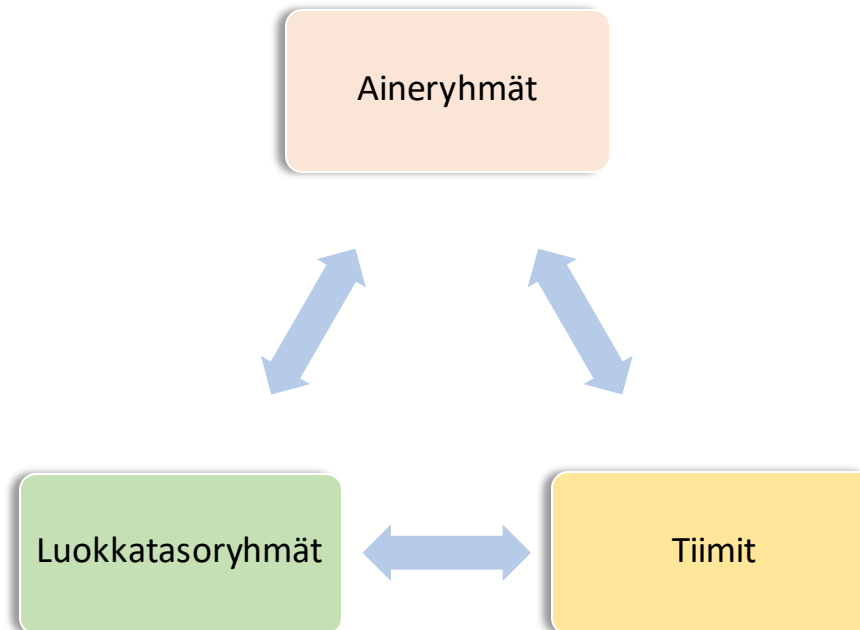
Vertikaalisessa koordinaatiossa organisaation ylemmät tasot koordinoivat ja kontrolloivat alempien tasojen työtä toimivallalla, säännöillä, toimintaperiaatteilla ja tarkastusjärjestelmillä.





Lateraalinen koordinaatio

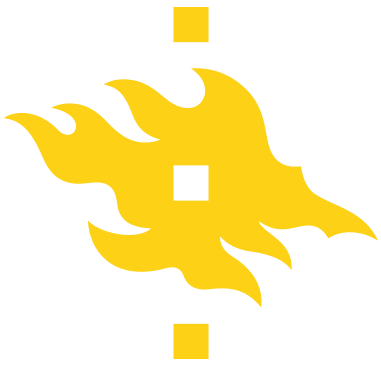
Lateraalisen koordinaation muodot ovat tyypillisesti vertikaalisia muotoja epävirallisempia ja joustavampia. Niitä voivat olla muun muassa aineryhmät ja tiimit.





Yhteenvetoa

- Jaettu johtajuus delegointina synnyttää järjestystä ja ennakoitavuutta
- Jaettu johtajuus rehtorin, alaisten ja tilanteiden välisenä vuorovaikutuksena voi parhaimmillaan synnyttää aidosti uusia ideoita ja innovaatioita.



Tutkimustuloksia liittyen peruskoulujen jaettuun johtajuuteen

Johtaminen perusopetuksessa – katsaus koulujen johtamisjärjestelmiin ja rehtoreiden näkemyksiin johtajuuden jakamisesta

Ahtiainen, R., Lahtero, T. & Lång, N. 2019, [Johtaminen perusopetuksessa — katsaus koulujen johtamisjärjestelmiin ja rehtoreiden näkemyksiin johtajuuden jakamisesta](#). Teoksessa: Perusopetus, tasa-arvo ja oppimaan oppiminen: Valtakunnallinen arviointitutkimus peruskoulun päättövaiheesta. Hautamäki, J., Rämä, I. & Vainikainen, M-P. (toim.). Helsinki: Helsingin yliopisto, s. 235–254. (Helsinki Studies in Education; nro 52).



Aineistonkeruu

- Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin 88 perusopetuksen rehtorille
- Kyselyyn vastasi kaikkiaan 71 rehtoria, ja vastausprosentiksi muodostui 80,7 %, jota voidaan pitää hyvänä.
- Kyselyyn vastanneet rehtorit työskentelivät sekä perusopetuksen yhtenäiskouluissa (n = 29) että yläkouluissa (n = 42).
 - 19 (27 %) oli alle 300 oppilaan kouluja
 - 27 (39%) oli 300 - 500 oppilaan kouluja
 - 24 (34 %) oli yli 500 oppilaan kouluja



Vastaajien saama rehtorikoulutus

Opetushallinnon tutkinto (15 op)	58
Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET)	28
Yliopistossa suoritettut opetustoimen hallinto ja johtaminen -perusopinnot (25 op)	13
Yliopistossa suoritettut opetustoimen hallinto ja johtaminen -aineopinnot (35 op)	2
Muu	9

Vastaajien ilmoittama muu johtamiskoulutus koostui lähinnä yksittäisistä lyhyistä johtamiseen liittyvistä kursseista, kokemuksesta puolustusvoimien palveluksessa ja kouluhallinnon arvosanoista.



Yleisiä tuloksia 1.

Jaetun johtajuuden koettiin olevan välttämättömän osan nykyaikaista koulun toimintakulttuuria. Lisäksi sen katsottiin olevan linjassa perusopetuksen opetussuunnitelman perusteiden (2014) kanssa. Jaetun johtajuuden uskottiin sitouttavan opettajia ja lisäävän heidän motivaatiotaan ja intoaan, koska se tarjoaa tunteen mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä. Koulun kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa jaettu johtajuus nähtiin myös merkittävänä työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden lisääjänä.

”Koulun aikuisilla on monenlaista osaamista. Töitä on paljon ja niiden suorittaminen edellyttää monia aikuisia. Jaettu johtajuus sitouttaa: rehtorin ei tarvitse tehdä tai osata kaikkea, vaan koko yhteisön osaaminen lisääntyy johtajuutta jaettaessa. Se lisää myös motivaatiota ja intoa työhön.”



Yleisiä tuloksia 2.

Vaikka jaettu johtajuus näyttäytyi pääasiassa myönteisenä ja johtamista helpottavana ilmiönä, katsoi kolme vastaajaa, että rehtorin ei tule jakaa johtajuutta lainkaan.

”Jaettu johtajuus voi pahimmillaan aiheuttaa sen, että kukaan ei vastaa mistään. Koulu on lähtökohtaisesti päällikön eli rehtorin johtama yksikkö.”



Johtamisjärjestelmistä

Niissä kouluissa, joissa rehtori on suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon tai yliopistossa suoritettavat opetushallinnon perus- tai aineopinnot, oli useammin johtoryhmä (JET 82 %, OPH 84 %). Sen sijaan vain 63 %:ssa niistä kouluista, joiden rehtori oli suorittanut ainoastaan opetushallituksen tutkinnon, oli johtoryhmä.

	Ei johtoryhmää	Johtoryhmä
Maaseutumaiset kunnat (n = 17)	59 %	41 %
Taajaan asutut kunnat (n = 15)	33 %	66 %
Kaupunkimaiset kunnat (n = 38)	11 %	89 %

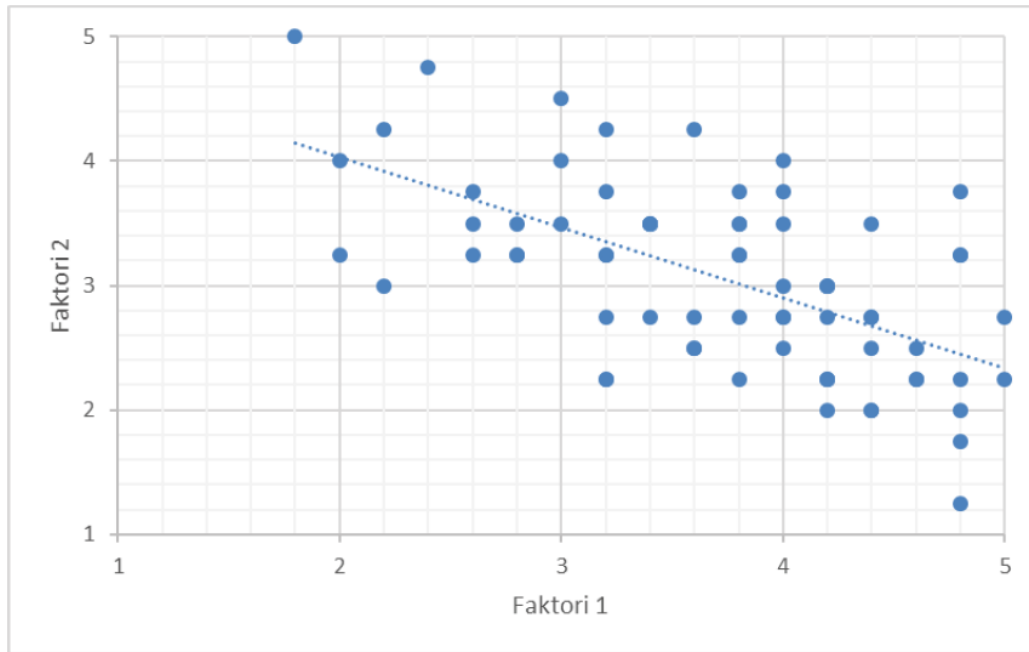


Jaettu johtajuus delegointina vai tilanteissa tapahtuvana vuorovaikutuksena

- Likert-vastausten perusteella rehtorit pitivät jaettua johtajuutta enemmän tilanteissa tapahtuvana vuorovaikutuksena kuin delegointina.
- Jaetun johtajuuden saadessa enemmän delegoinnin piirteitä, vähenevät siitä tilanteissa tapahtuvan vuorovaikutuksen piirteet. Toisaalta jaetun johtajuuden saadessa enemmän tilanteissa tapahtuvan vuorovaikutuksen piirteitä, vähenevät delegoinnin piirteet.
- Sen sijaan avointen vastausten perusteella jaettu johtajuus näyttäytyi vastaajille lähinnä delegointina.



Hajontakuvio (kaikki rehtorit)



Kuvio 11.2 Kaksisuuntainen hajontakuvio summamuuttujien 1 ja 2 välillä. Kuvan vaaka-akseli (Faktori 1) kuvaa jaettua johtajuutta vuorovaikutuksena ja pystyakseli (Faktori 2) jaettua johtajuutta delegointina. Asteikko 1–5 kuvaa näiden kahden jaetun johtajuuden ulottuvuuden painottumista rehtoreiden vastauksissa (1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä).



Rehtorikoulutus ja käsitys jaetusta johtajuudesta

- Rehtorit, jotka olivat suorittaneet yliopistossa 25 opintopisteen laajuiset opetustoimen hallinnon ja johtamisen opinnot, näkivät jaetun johtajuuden enemmän rehtorin, alaisten ja tilanteiden välisenä vuorovaikutuksena ja vähemmän ennalta määriteltyjen tehtävien delegointina kuin muut vastaajat.
- Toisin sanoen yliopistossa suoritettavat opinnot tuottivat erilaisen käsityksen jaetusta johtajuudesta kuin erilaisiin lyhytkestoisiin koulutuksiin osallistuminen tai opetushallinnon tutkinnon tai johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen.
- Erilaisiin lyhytkestoisiin koulutuksiin osallistumisella ei analyysin mukaan ollut vaikutusta käsityksiin jaetusta johtajuudesta.