

Johtajuus selvitys 2020

Selvitys kasvatukseen-, koulutus- ja tutkimusalan johtamisesta

Vastaajien kokonaismäärä: 1603



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSSTYRELSEN



KUNTA
LIITTO

TIETOA KYSELYSTÄ

- Tekijät: Opetushallitus, Sivistystyönantajat ja Kuntaliitto
- Tiedonkeruu: 21.9.-9.10.2020
- Vastaajat: lähetettiin koulutuksen ja varhaiskasvatuksen järjestäjille, korkeakouluille ja kuntien sivistystoimeen pyynnöllä välittää esimiesasemassa oleville omassa organisaatiossa
 - Varhaiskasvatus ja yleissivistävä kuitenkin vain rehtoreille

TIETOA KYSELYSTÄ - ORGANISAATIOJAKELU

- Sivistysjohtajat: Kaikki
- Yliopistot ja AMK:t: Kaikki
- Ammatilliset oppilaitokset: Kaikki
- Vapaa sivistystyö: Puolet
- Lukioiden rehtorit ja johtajat: Puolet
- Taiteen perusopetus: Kolmasosa
- Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen rehtorit ja johtajat: Viidennes

ARVIO EDUSTAVUUDESTA

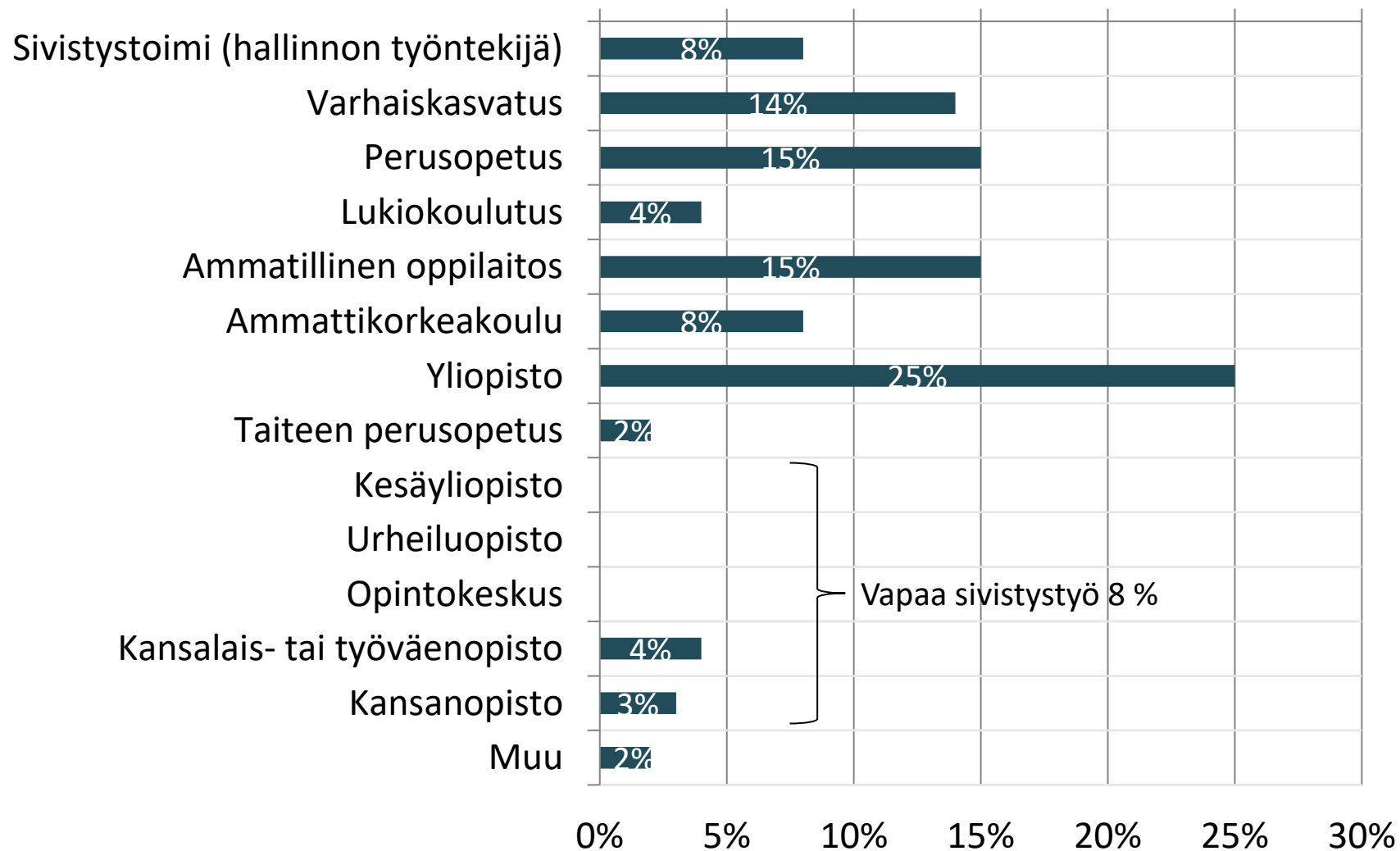
Vastaajien määrä: 1600

	Organisaatioiden määrä 2019	Vastaajien määrä	Arvio esimiesten/ johtajien määrästä
Sivistystoimi (kunnan hallinto)	311	121 (19 %)	650
Varhaiskasvatus	n. 2 000	219 (9 %)	2 500
Perusopetus	2 294	234 (7 %)	3 500
Lukiokoulutus	377	67 (8 %)	800
Ammatillinen koulutus	119	236 (8 %)	3 000
Ammattikorkeakoulu	25	133 (17 %)	800
Yliopisto	13	408 (14 %)	3 000
Taiteen perusopetus	n. 120	32 (13 %)	250
Vapaa sivistystyö	294	123 (19 %)	650
Muu		27	
Yhteensä		1 600 (11 %)	15 150

TAUSTATIEDOT

VASTAAJAN EDUSTAMA ORGANISAATIO

Vastaajien määrä: 1600



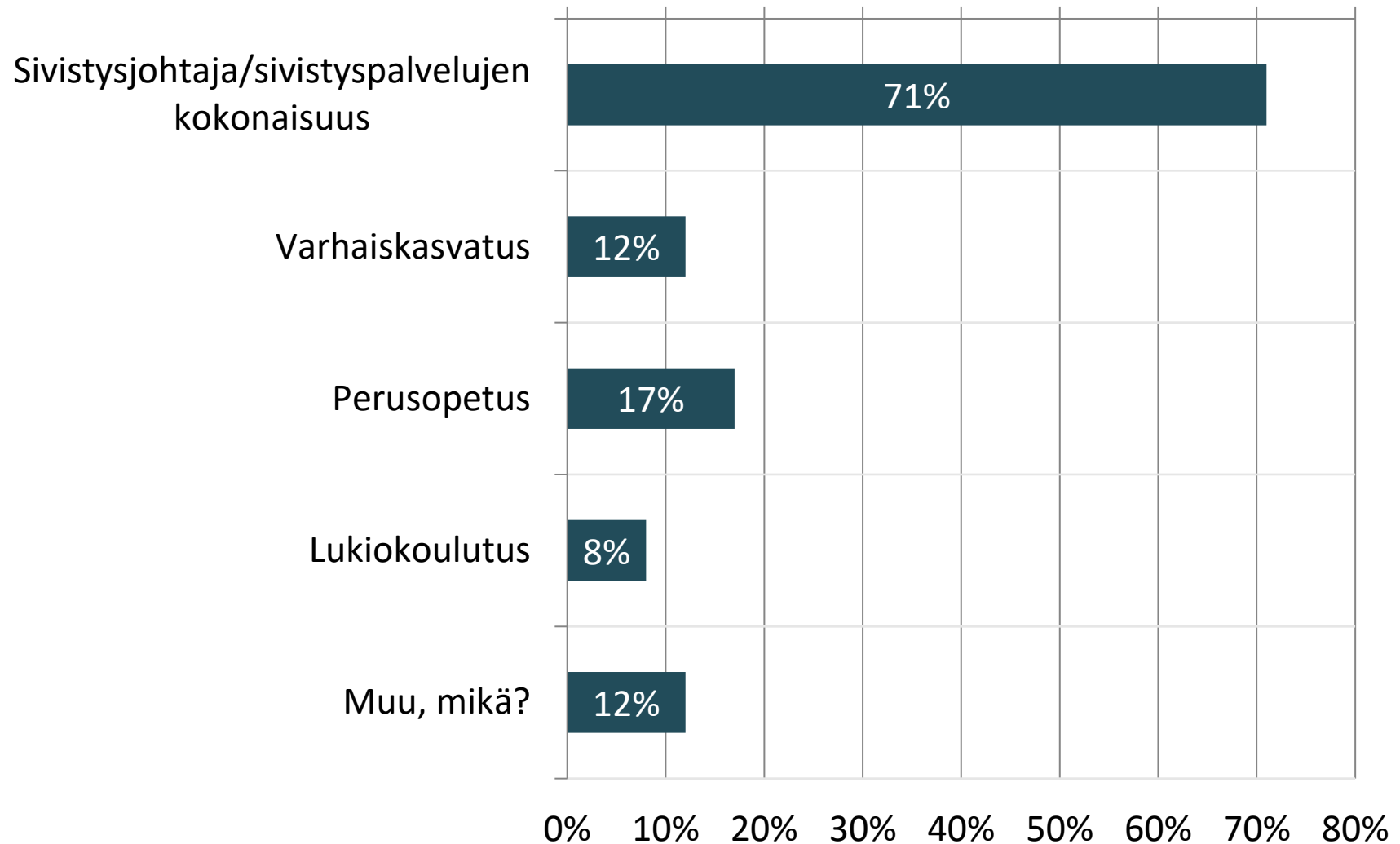
VASTAAJAN EDUSTAMA ORGANISAATIO

Vastaajien määrä: 1600

	n	Prosentti	
Sivistystoimi (kunnan hallinto)	121	7,6 %	
Varhaiskasvatus	219	13,7 %	
Perusopetus	234	14,6 %	
Lukiokoulutus	67	4,2 %	
Ammatillinen oppilaitos	236	14,7 %	
Ammattikorkeakoulu	133	8,3 %	
Yliopisto	408	25,5 %	
Taiteen perusopetus	32	2,0 %	
Kesäyliopisto	8	0,5 %	} 7,7 %
Urheiluopisto	6	0,4 %	
Opintokeskus	5	0,3 %	
Kansalais- tai työväenopisto	59	3,7 %	
Kansanopisto	45	2,8 %	
Muu	27	1,7 %	

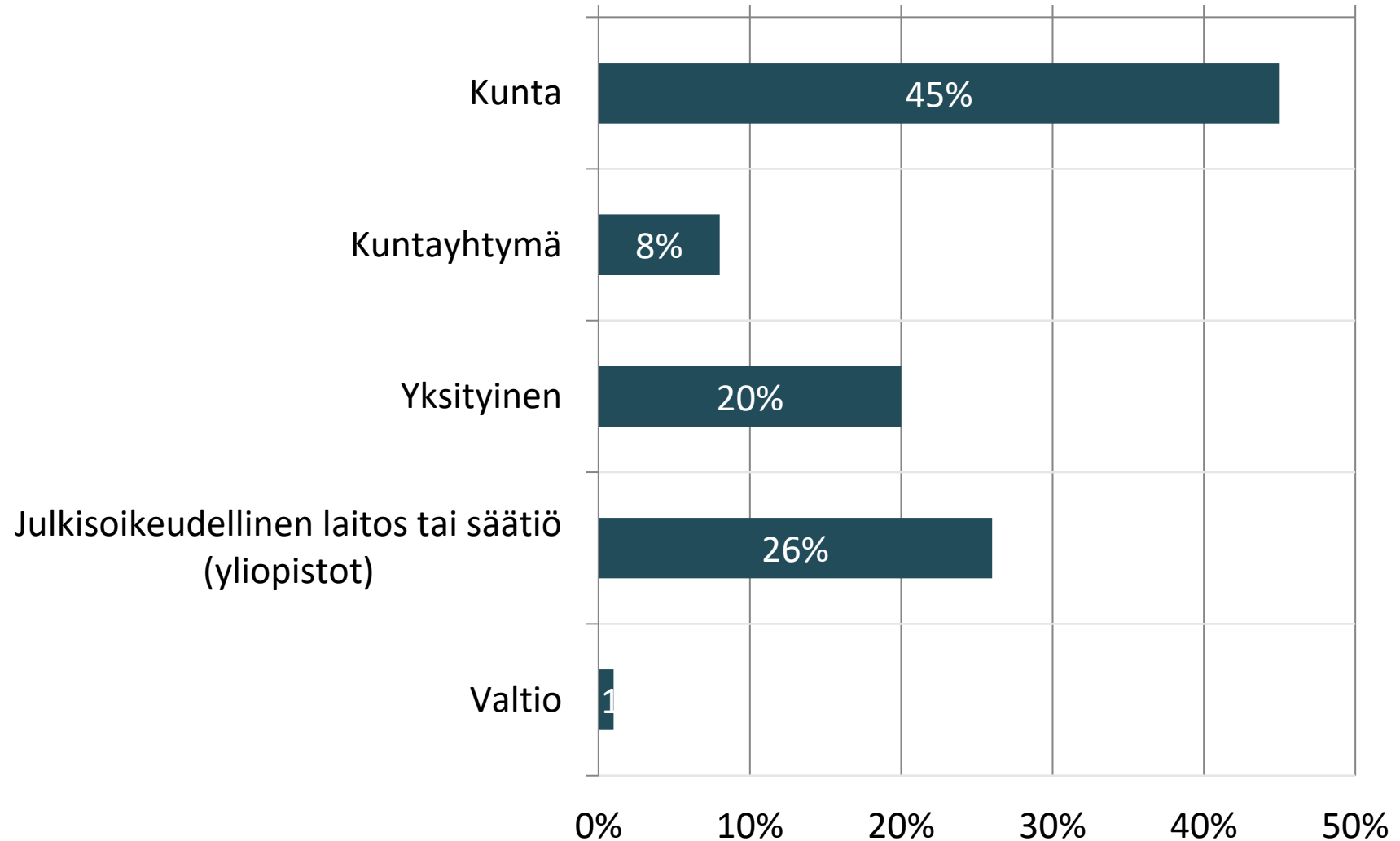
Sivistystoimen hallinnossa työskentelevien vastuualueet

Vastaajien määrä: 119 hallinnossa työskentelevää, valittujen vastausten lukumäärä: 143



VASTAAJAN EDUSTAMAN ORGANISAATION MUOTO

Vastaajien määrä: 1589



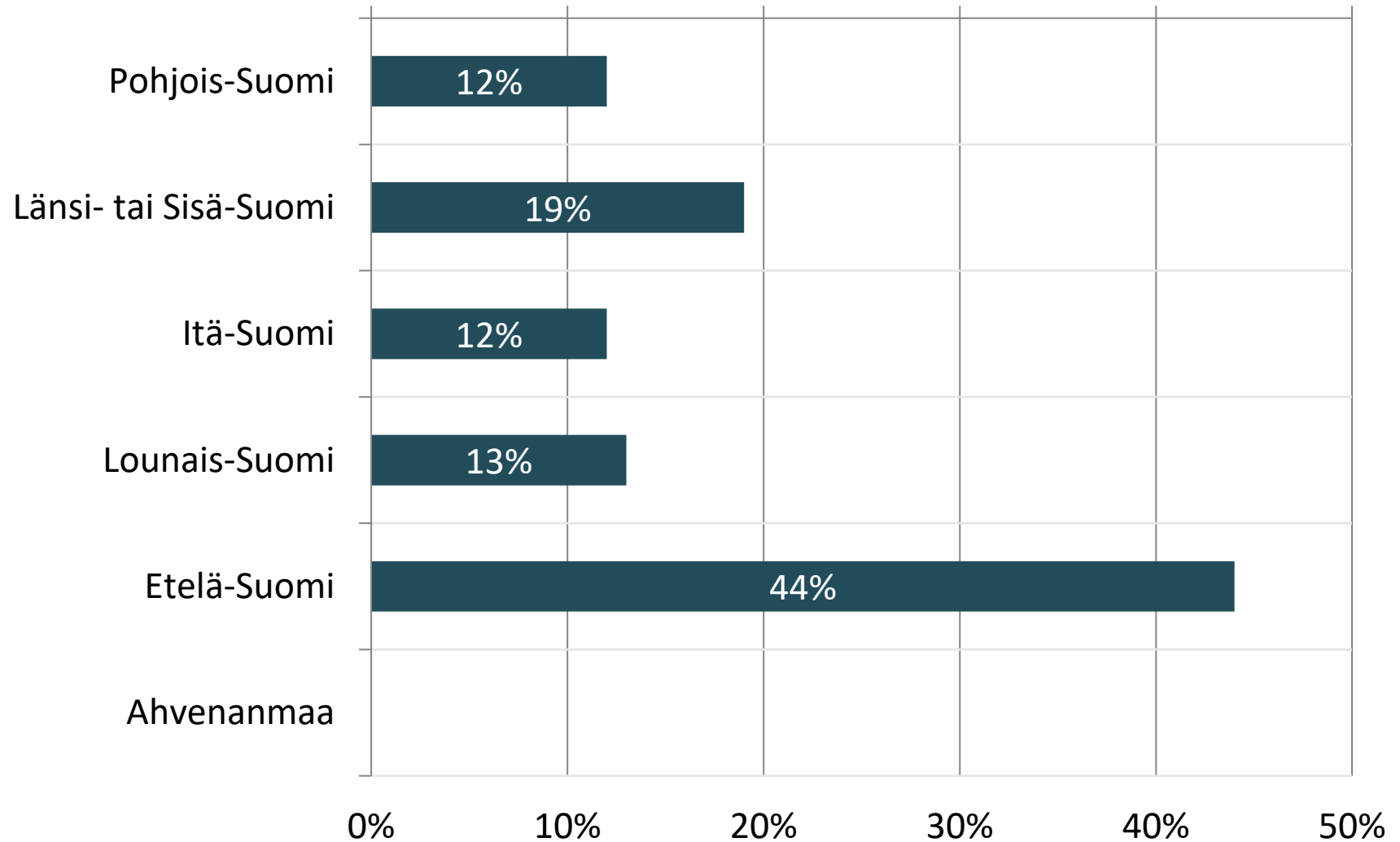
VASTAAJAN EDUSTAMAN ORGANISAATION MUOTO

Vastaajien määrä: 1589

	n	Prosentti
Kunta	710	44,7 %
Kuntayhtymä	131	8,2 %
Yksityinen	318	20,0 %
Julkisoikeudellinen laitos tai säätiö (yliopistot)	413	26,0 %
Valtio	17	1,1 %

VASTAAJAN TYÖPAIKAN SIJAINTI

Vastaajien määrä: 1597



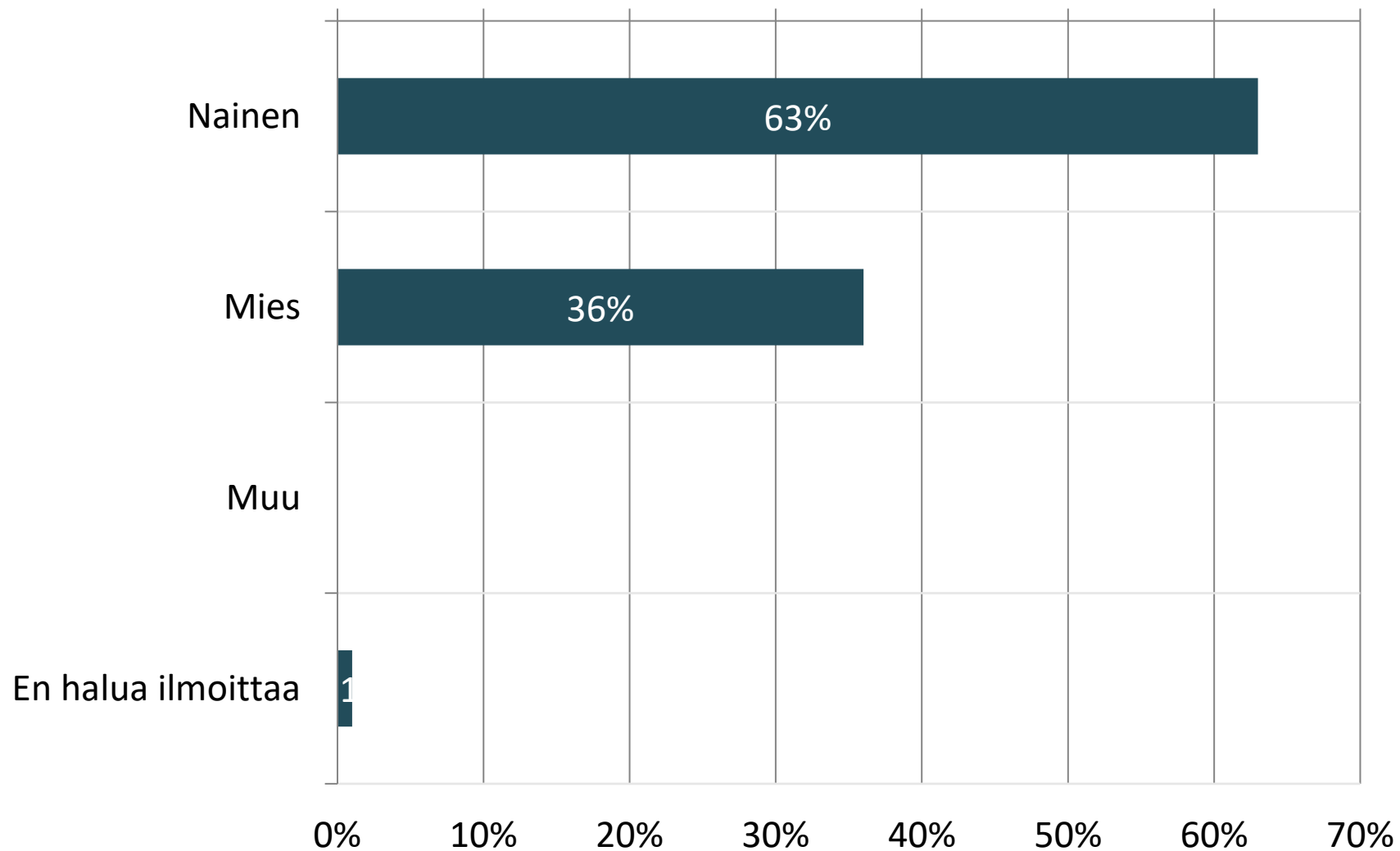
VASTAAJAN TYÖPAIKAN SIJAINTI

Vastaajien määrä: 1597

	n	Prosentti
Pohjois-Suomi	188	11,8 %
Länsi- tai Sisä-Suomi	311	19,5 %
Itä-Suomi	195	12,2 %
Lounais-Suomi	206	12,9 %
Etelä-Suomi	696	43,6 %
Ahvenanmaa	1	0,1 %

VASTAAJAN SUKUPUOLI

Vastaajien määrä: 1592



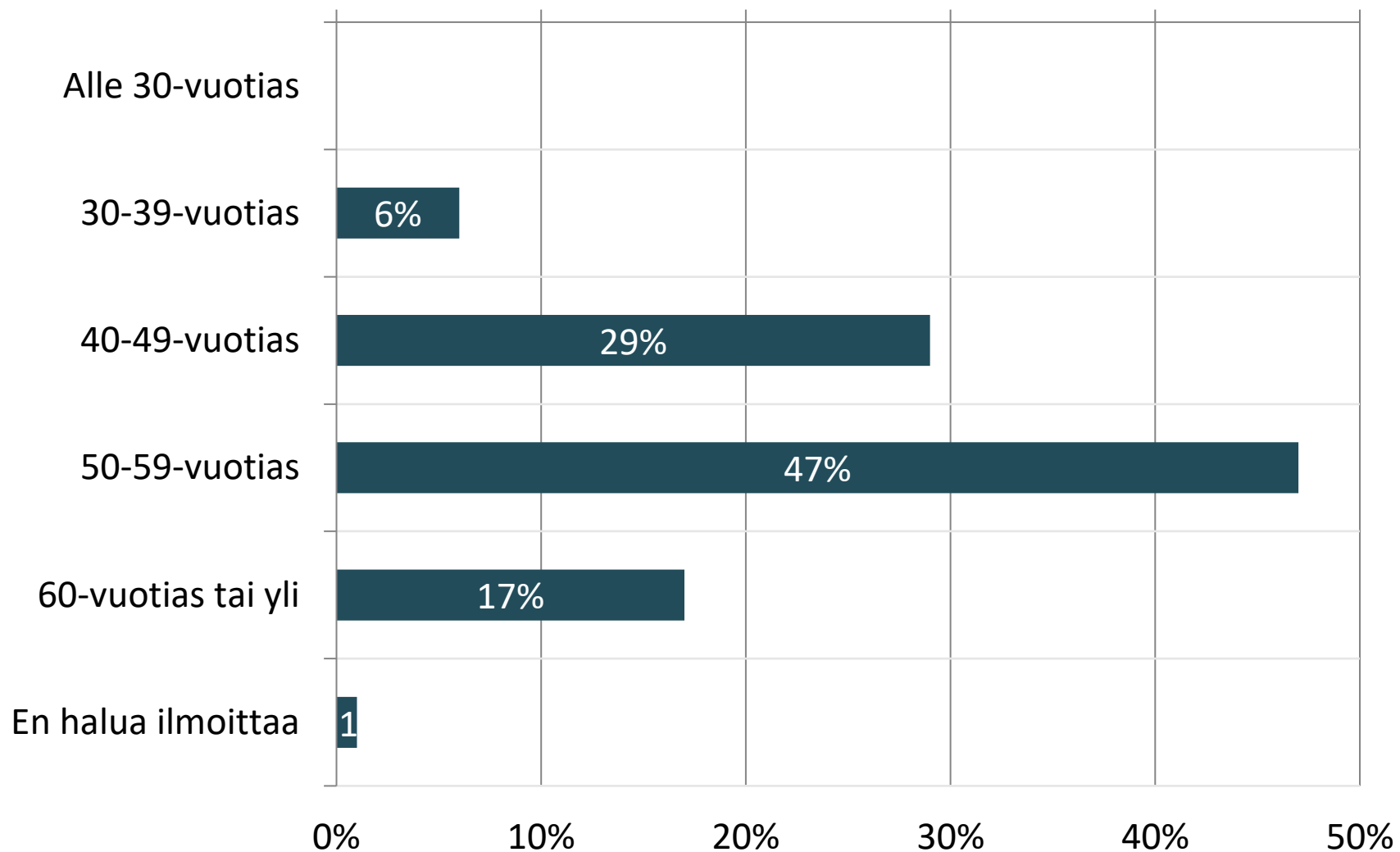
VASTAAJAN SUKUPUOLI

Vastaajien määrä: 1592

	n	Prosentti
Nainen	997	62,6 %
Mies	569	35,7 %
Muu	4	0,3 %
En halua ilmoittaa	22	1,4 %

VASTAAJAN IKÄ

Vastaajien määrä: 1598



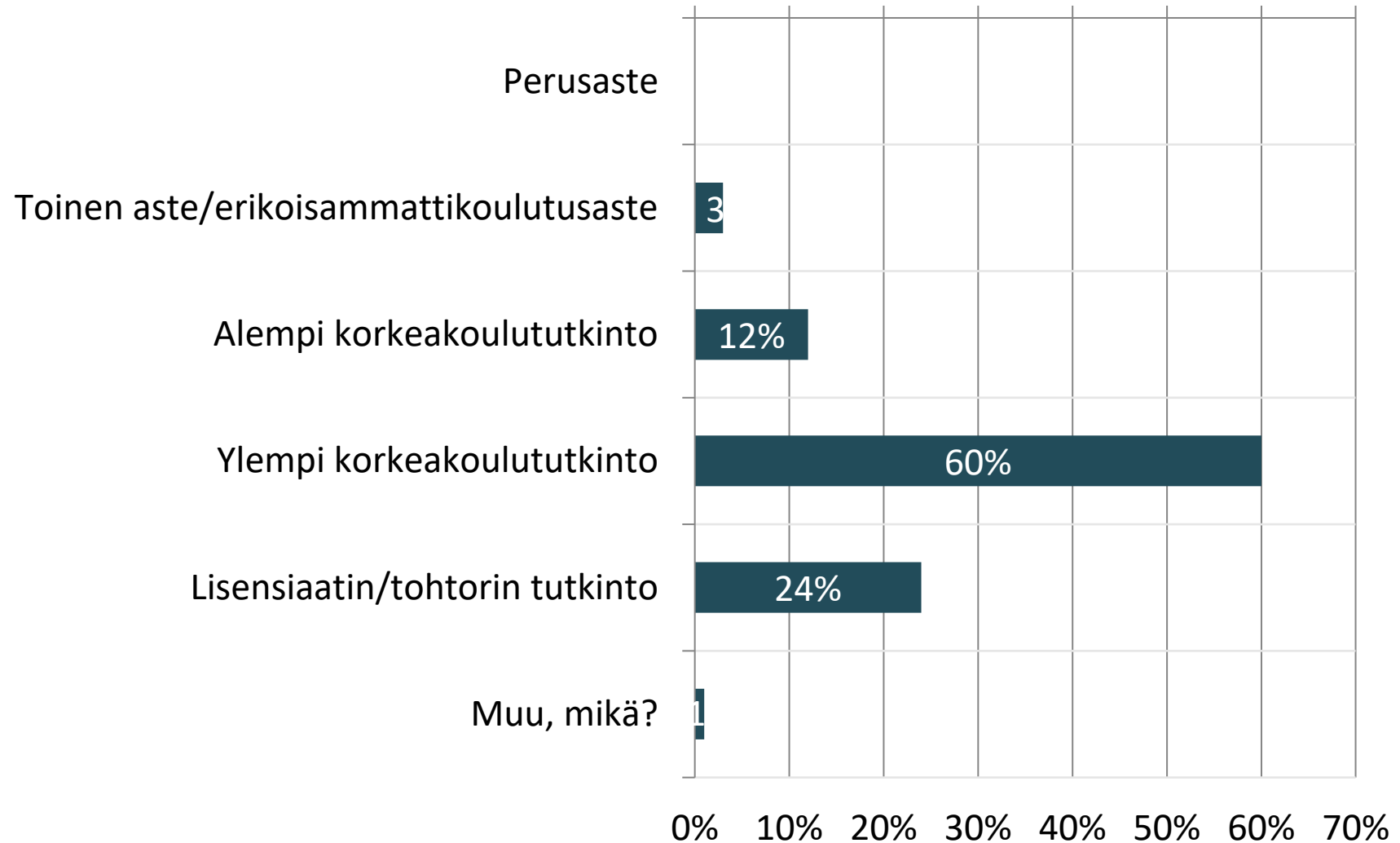
VASTAAJAN IKÄ

Vastaajien määrä: 1598

	n	Prosentti
Alle 30-vuotias	3	0,2 %
30-39-vuotias	101	6,3 %
40-49-vuotias	454	28,4 %
50-59-vuotias	756	47,3 %
60-vuotias tai yli	268	16,8 %
En halua ilmoittaa	16	1,0 %

VASTAAJAN KORKEIN SUORITETTU TUTKINTO

Vastaajien määrä: 1599



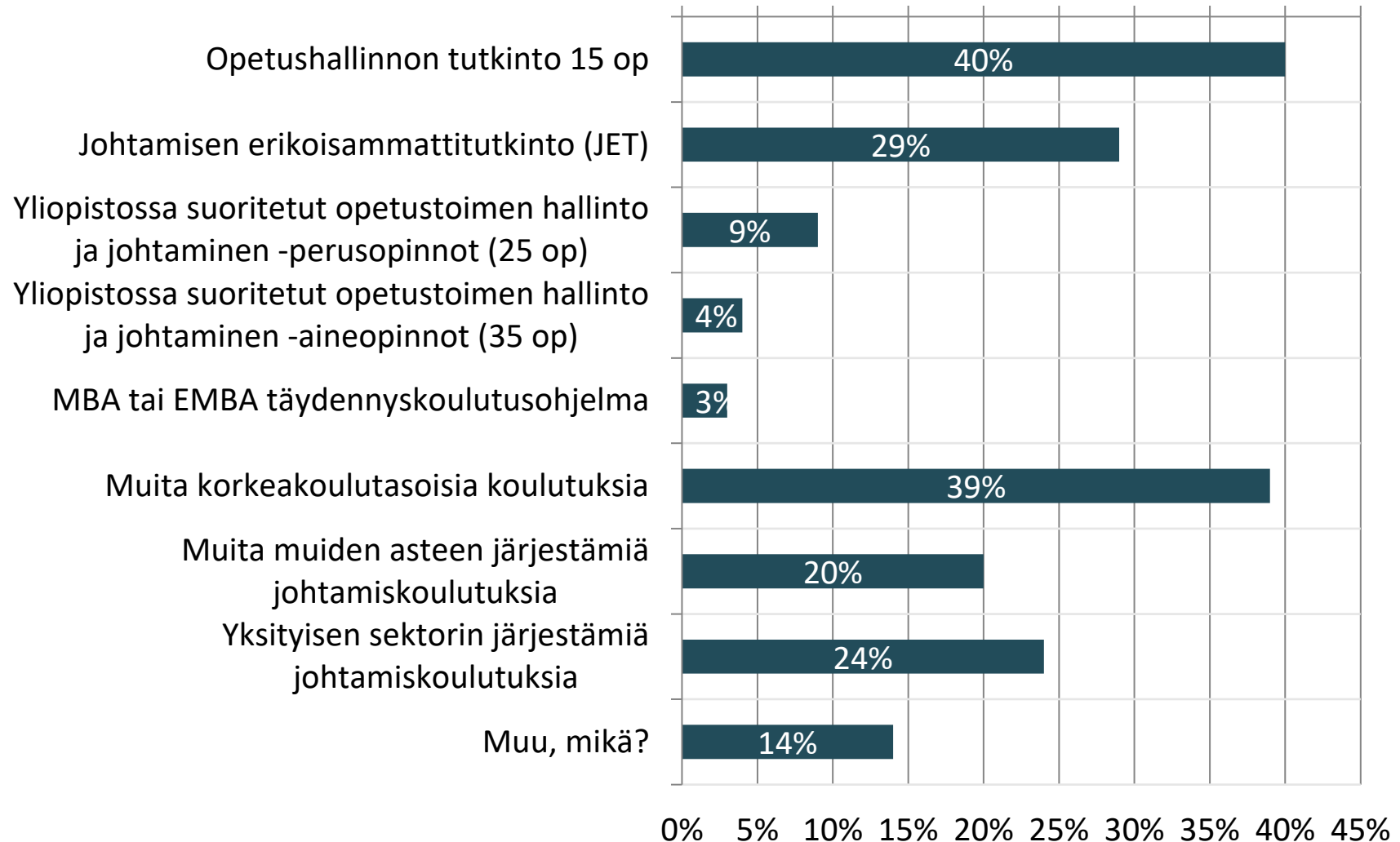
VASTAAJAN KORKEIN SUORITETTU TUTKINTO

Vastaajien määrä: 1599

	n	Prosentti
Perusaste	2	0,1 %
Toinen aste/ erikoisammattikoulutusaste	39	2,4 %
Alempi korkeakoulututkinto	193	12,1 %
Ylempi korkeakoulututkinto	956	59,8 %
Lisensiaatin/tohtorin tutkinto	387	24,2 %
Muu, mikä?	22	1,4 %

VASTAAJAN JOHTAMISKOULUTUS

Vastaajien määrä: 1444, valittujen vastausten lukumäärä: 2644



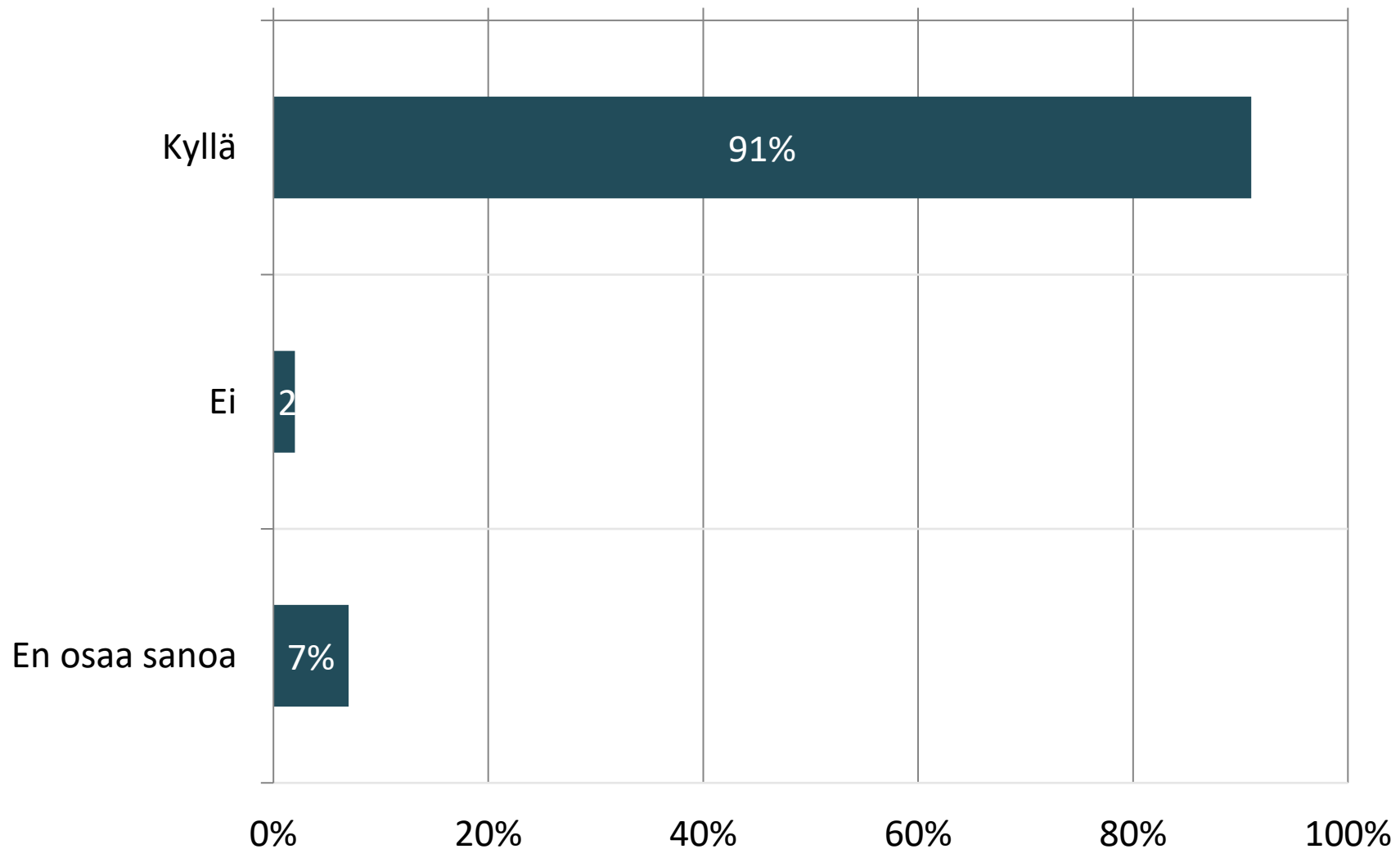
VASTAAJAN JOHTAMISKOULUTUS

Vastaajien määrä: 1444, valittujen vastausten lukumäärä: 2644

	n	Prosentti
Opetushallinnon tutkinto 15 op	579	40,1 %
Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET)	425	29,4 %
Yliopistossa suoritettut opetustoimen hallinto ja johtaminen -perusopinnot (25 op)	132	9,1 %
Yliopistossa suoritettut opetustoimen hallinto ja johtaminen -aineopinnot (35 op)	52	3,6 %
MBA tai EMBA täydennyskoulutusohjelma	38	2,6 %
Muita korkeakoulutasoisia koulutuksia	570	39,5 %
Muita muiden asteen järjestämiä johtamiskoulutuksia	295	20,4 %
Yksityisen sektorin järjestämiä johtamiskoulutuksia	347	24,0 %
Muu, mikä?	206	14,3 %

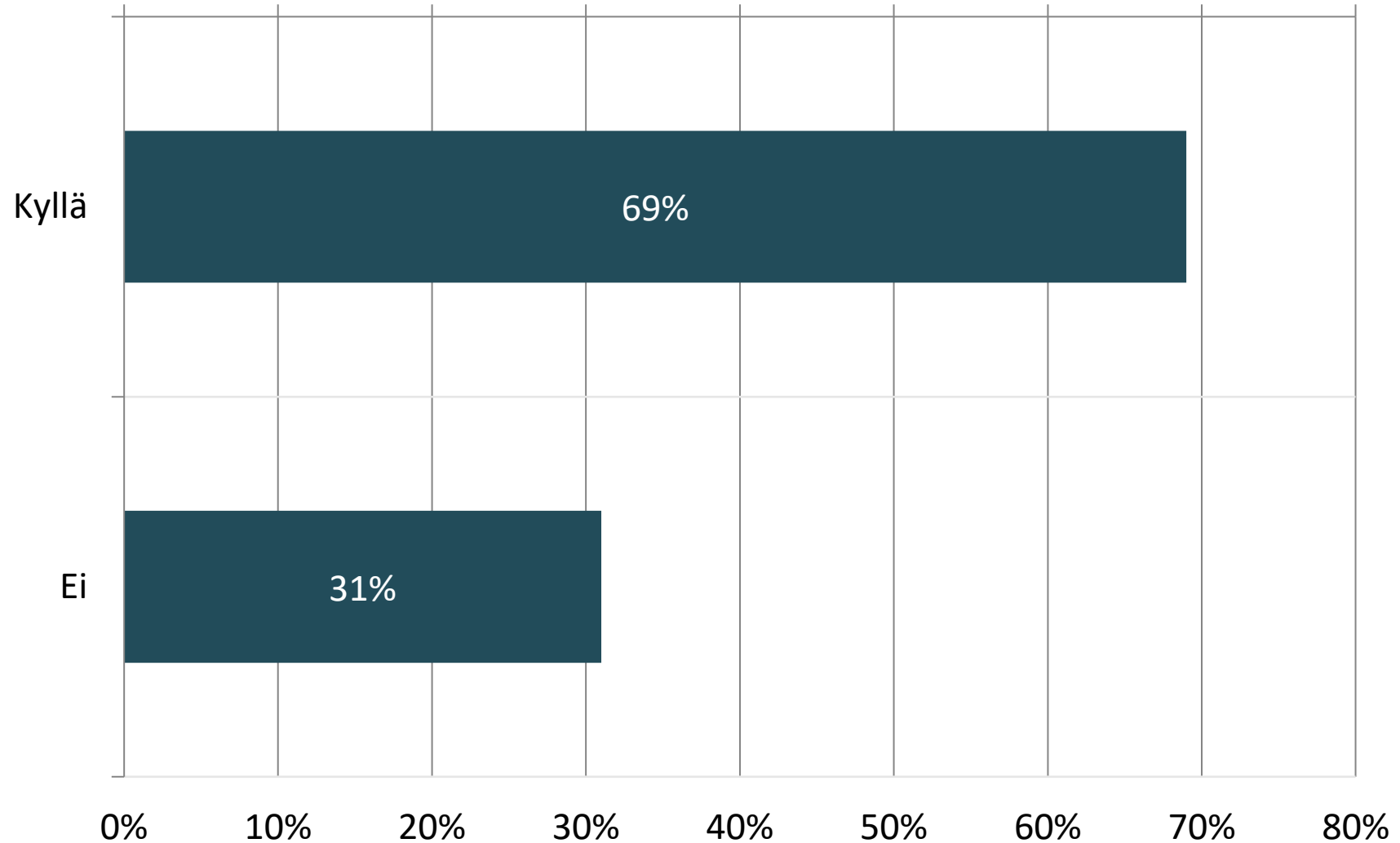
Onko Opetushallinnon tutkinnosta (15 op) ollut hyötyä johtajauran aikana?

Vastaajien määrä: 569 opetushallinnon tutkinnon suorittanutta



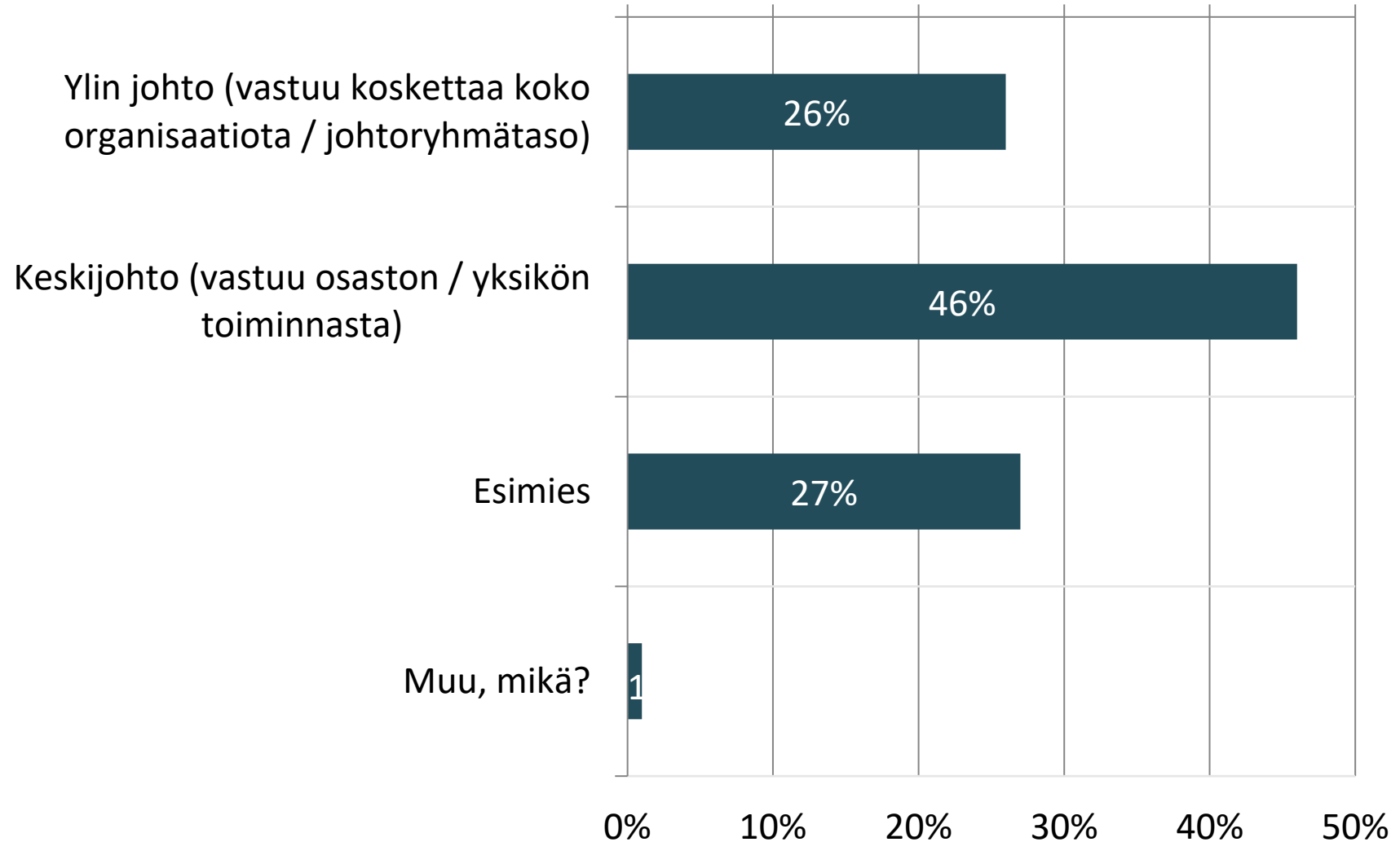
VASTAAJAN MUODOLLINEN OPETTAJANKELPOISUUS

Vastaajien määrä: 1599



VASTAAJAN ASEMA ORGANISAATIOSSA

Vastaajien määrä: 1598



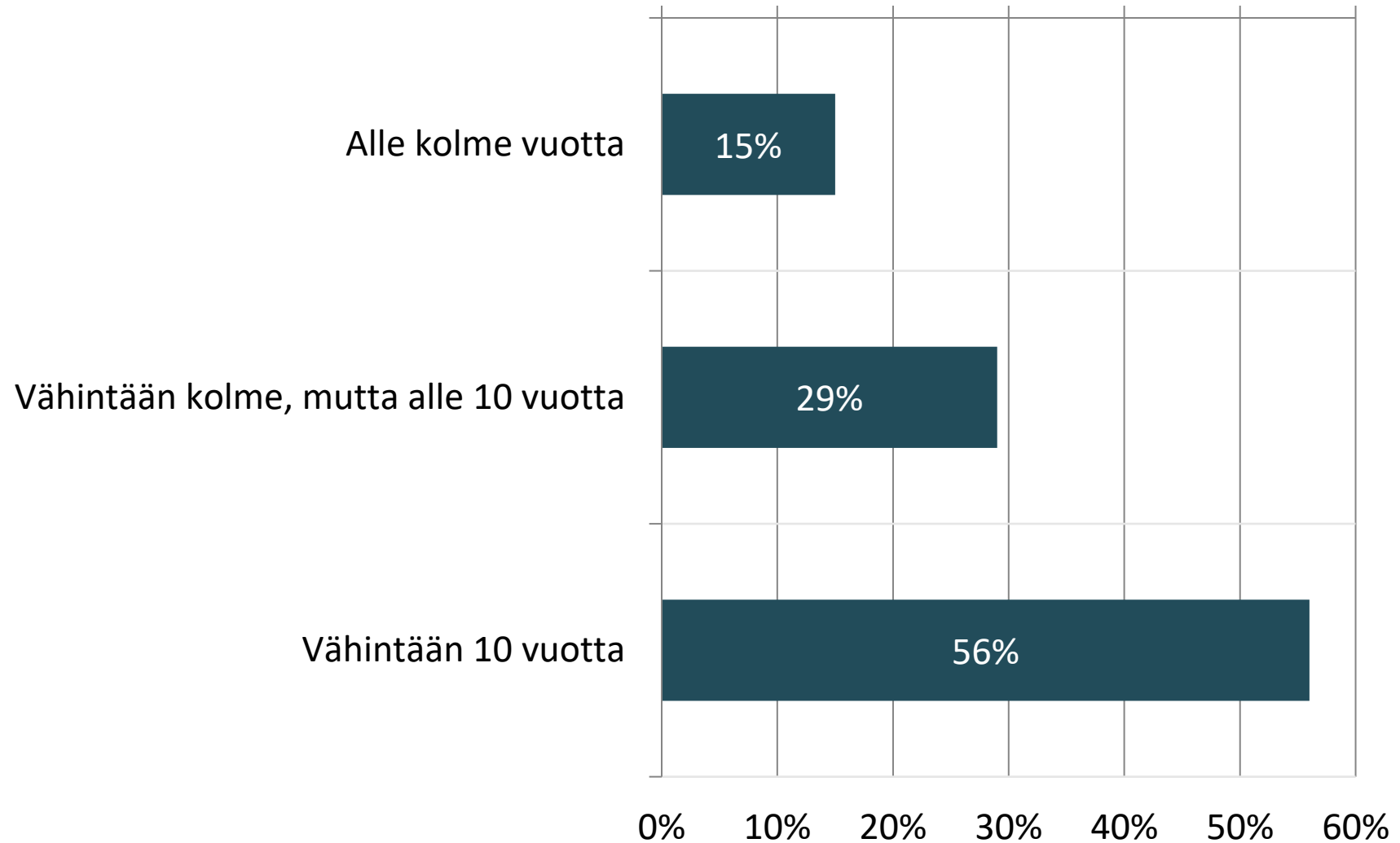
VASTAAJAN ASEMA ORGANISAATIOSSA

Vastaajien määrä: 1598

	n	Prosentti
Ylin johto (vastuu koskettaa koko organisaatiota / johtoryhmätaso)	412	25,8 %
Keskijohto (vastuu osaston / yksikön toiminnasta)	731	45,7 %
Esimies	437	27,4 %
Muu, mikä?	18	1,1 %

ESIMIESTEHTÄVISSÄ TOIMIMISAIKA

Vastaajien määrä: 1594



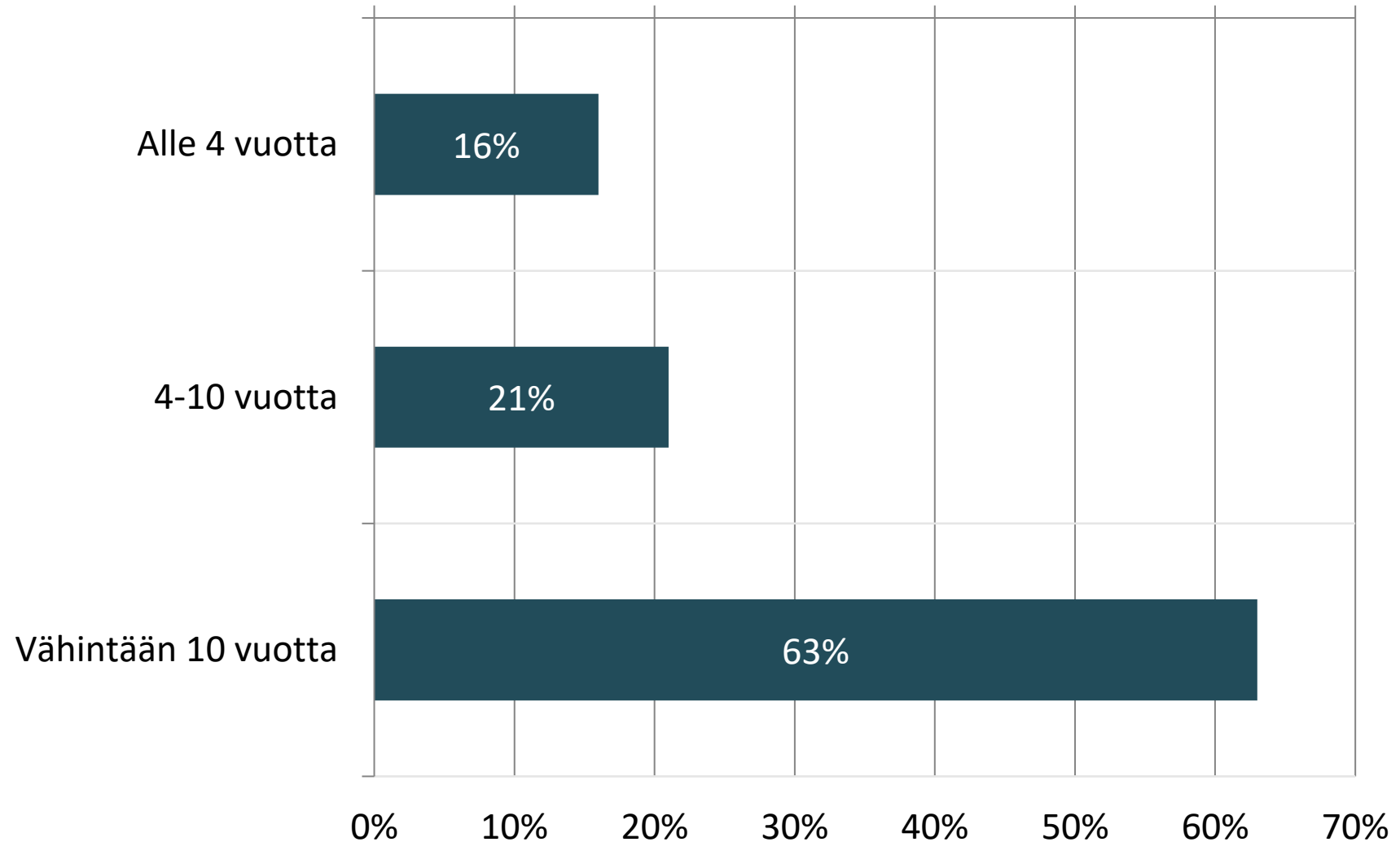
ESIMIESTEHTÄVISSÄ TOIMIMISAIKA

Vastaaajien määrä: 1594

	n	Prosentti
Alle kolme vuotta	234	14,7 %
Vähintään kolme, mutta alle 10 vuotta	467	29,3 %
Vähintään 10 vuotta	893	56,0 %

TYÖVUODET NYKYISESSÄ ORGANISAATIOSSA

Vastaajien määrä: 1595



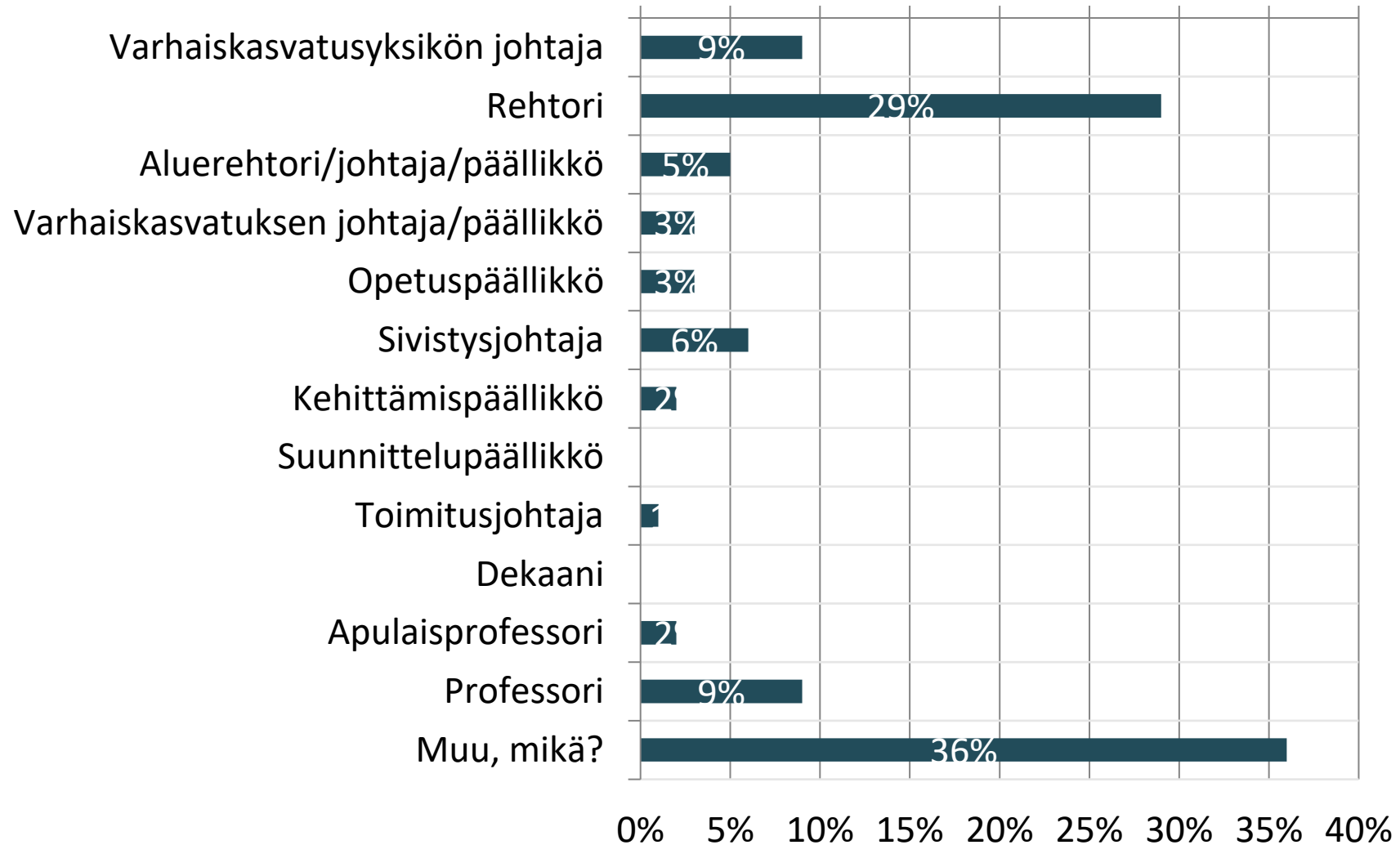
TYÖVUODET NYKYISESSÄ ORGANISAATIOSSA

Vastaajien määrä: 1595

	n	Prosentti
Alle 4 vuotta	254	15,9 %
4-10 vuotta	330	20,7 %
Vähintään 10 vuotta	1011	63,4 %

VASTAAJAN TEHTÄVÄNIMIKE

Vastaaajien määrä: 1594, valittujen vastausten lukumäärä: 1665



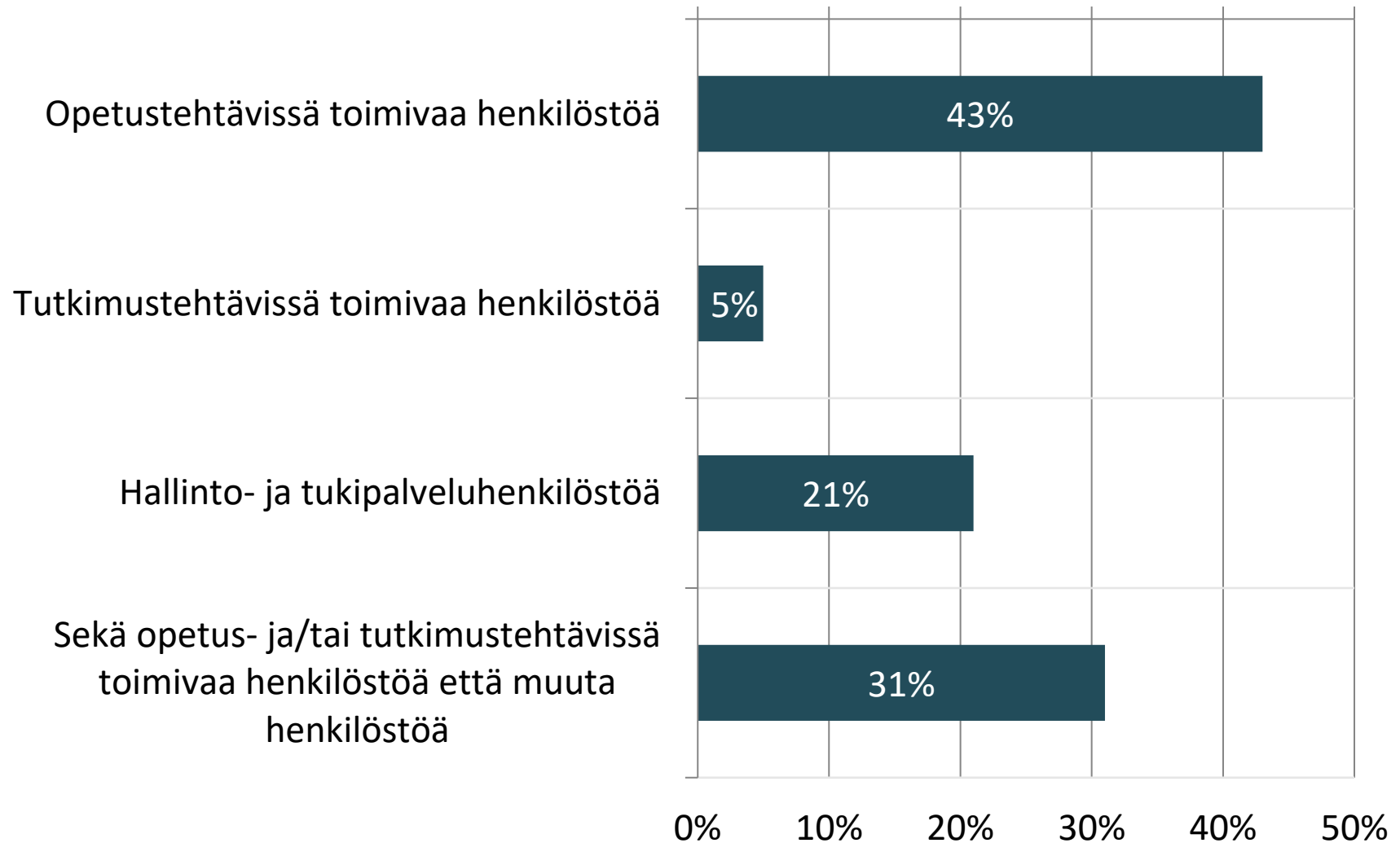
VASTAAJAN TEHTÄVÄNIMIKE

Vastaajien määrä: 1594, valittujen vastausten lukumäärä: 1665

	n	Prosentti
Varhaiskasvatusyksikön johtaja	147	9,2 %
Rehtori	456	28,6 %
Aluerehtori/johtaja/päällikkö	76	4,8 %
Varhaiskasvatuksen johtaja/päällikkö	52	3,3 %
Opetuspäällikkö	42	2,6 %
Sivistysjohtaja	89	5,6 %
Kehittämispäällikkö	33	2,1 %
Suunnittelupäällikkö	0	0 %
Toimitusjohtaja	20	1,3 %
Dekaani	7	0,4 %
Apulaisprofessori	28	1,8 %
Professori	149	9,4 %
Muu, mikä?	566	35,5 %

VASTAAJAN SUORASSA ALAISUUDESSA TOIMIVA HENKILÖSTÖ

Vastaajien määrä: 1576



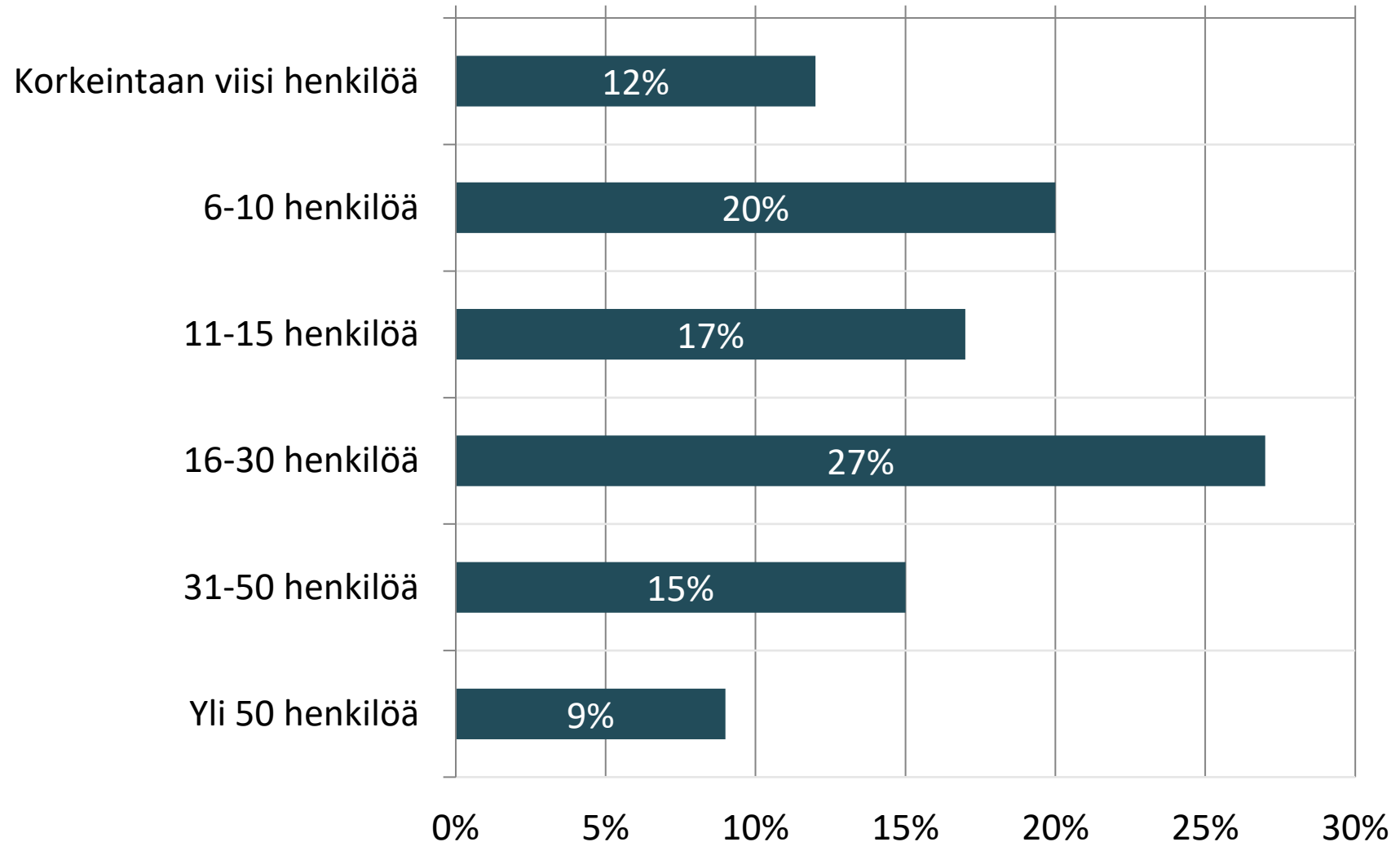
VASTAAJAN SUORASSA ALAISUUDESSA TOIMIVA HENKILÖSTÖ

Vastaajien määrä: 1576

	n	Prosentti
Opetustehtävissä toimivaa henkilöstöä	673	42,7 %
Tutkimustehtävissä toimivaa henkilöstöä	88	5,6 %
Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä	326	20,7 %
Sekä opetus- ja/tai tutkimustehtävissä toimivaa henkilöstöä että muuta henkilöstöä	489	31,0 %

VASTAAJAN SUORIEN ALAISTEN MÄÄRÄ

Vastaajien määrä: 1583



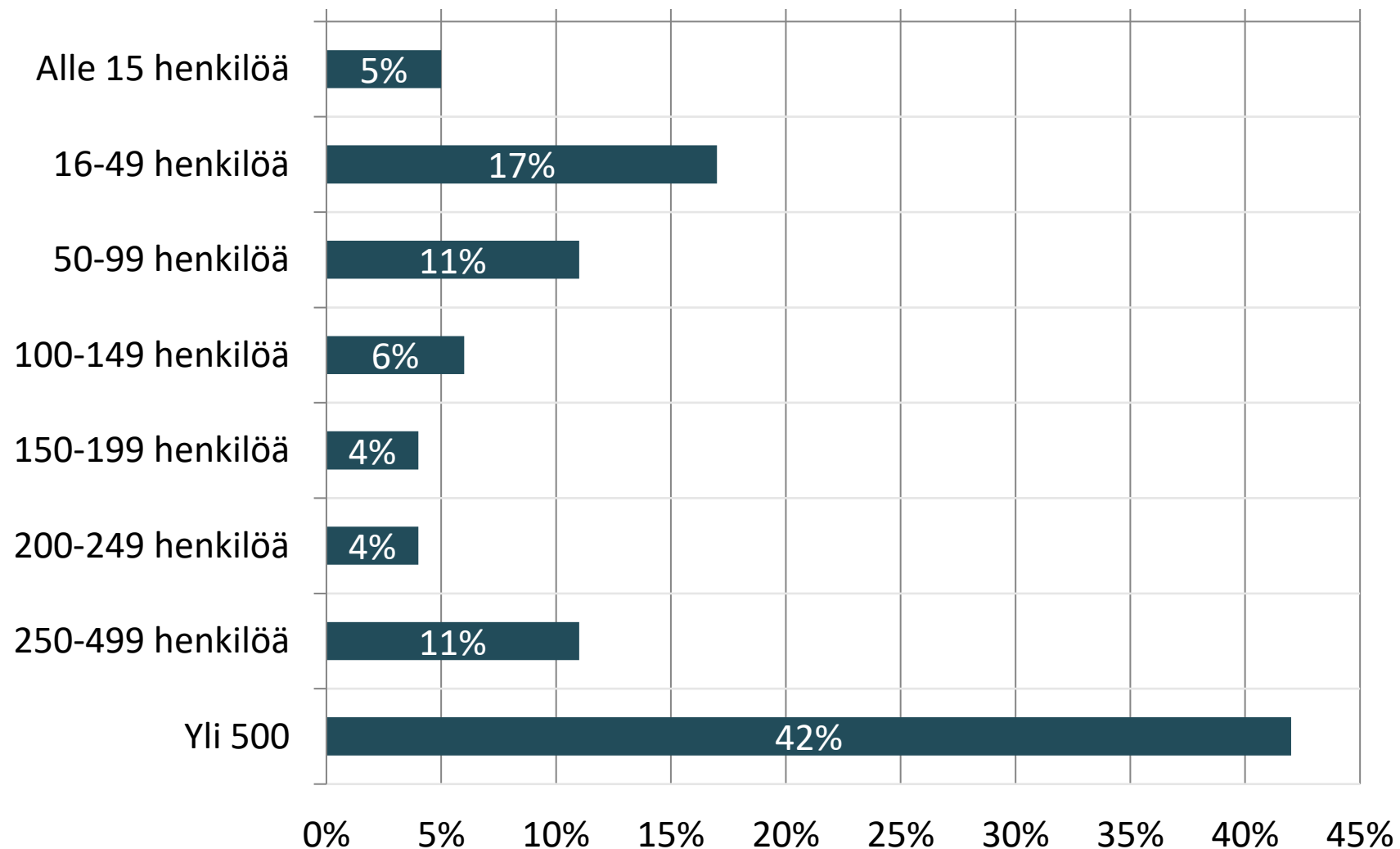
VASTAAJAN SUORIEN ALAISTEN MÄÄRÄ

Vastaajien määrä: 1583

	n	Prosentti
Korkeintaan viisi henkilöä	194	12,3 %
6-10 henkilöä	322	20,3 %
11-15 henkilöä	259	16,4 %
16-30 henkilöä	428	27,0 %
31-50 henkilöä	243	15,4 %
Yli 50 henkilöä	137	8,7 %

VASTAAJAN ORGANISAATION KOKONAISHENKILÖSTÖMÄÄRÄ

Vastaajien määrä: 1577



VASTAAJAN ORGANISAATION KOKONAISHENKILÖSTÖMÄÄRÄ

Vastaajien määrä: 1577

	n	Prosentti
Alle 15 henkilöä	79	5,0 %
16-49 henkilöä	273	17,3 %
50-99 henkilöä	176	11,2 %
100-149 henkilöä	95	6,0 %
150-199 henkilöä	55	3,5 %
200-249 henkilöä	62	3,9 %
250-499 henkilöä	175	11,1 %
Yli 500	662	42,0%

TAUSTATIEDOISTA

- Esimiesten määrää ei tiedetä – arviolta varsin edustava – ainakin monipuolinen aineisto
- Esimiehet/johtajat:
 - Kokeneita
 - Naisvaltaisia
 - Kiitettävistä kouluttautuneita – johtamisosaamisessakin
 - Varsin paljon suorja alaisia

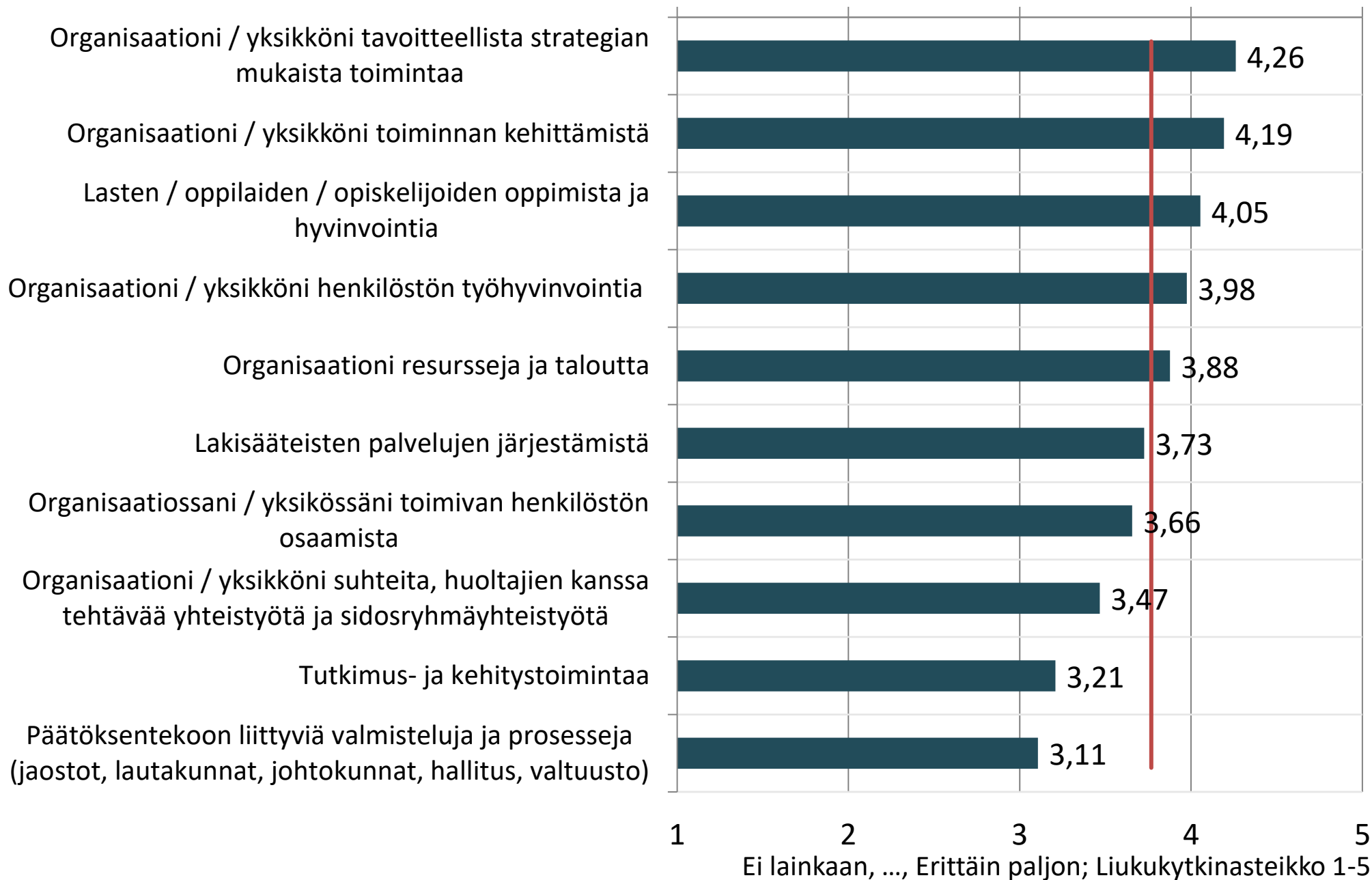
ESIMIESIDENTITEETTI

Mitä johtamistyössä edistetään?

- Erityisesti:
 - Strategian mukaista toimintaa
 - Toiminnan kehittämistä
 - Oppilaiden oppimista ja hyvinvointia
- Ei samoissa määrin:
 - Päätöksentekoa
 - Tutkimusta ja kehittämistä
 - Huoltaja- ja/tai sidosryhmäyhteistyötä
- Jälkimmäiset eivät kosketa samalla lailla kaikkia johtamisportaita ja koulutusmuotoja

Mitä päämääriä/tavoitteita edistän päivittäisessä työssäni?

Vastaajien määrä: 1593



Mitä päämääriä/tavoitteita edistän päivittäisessä työssäni?

Vastaajien määrä: 1593

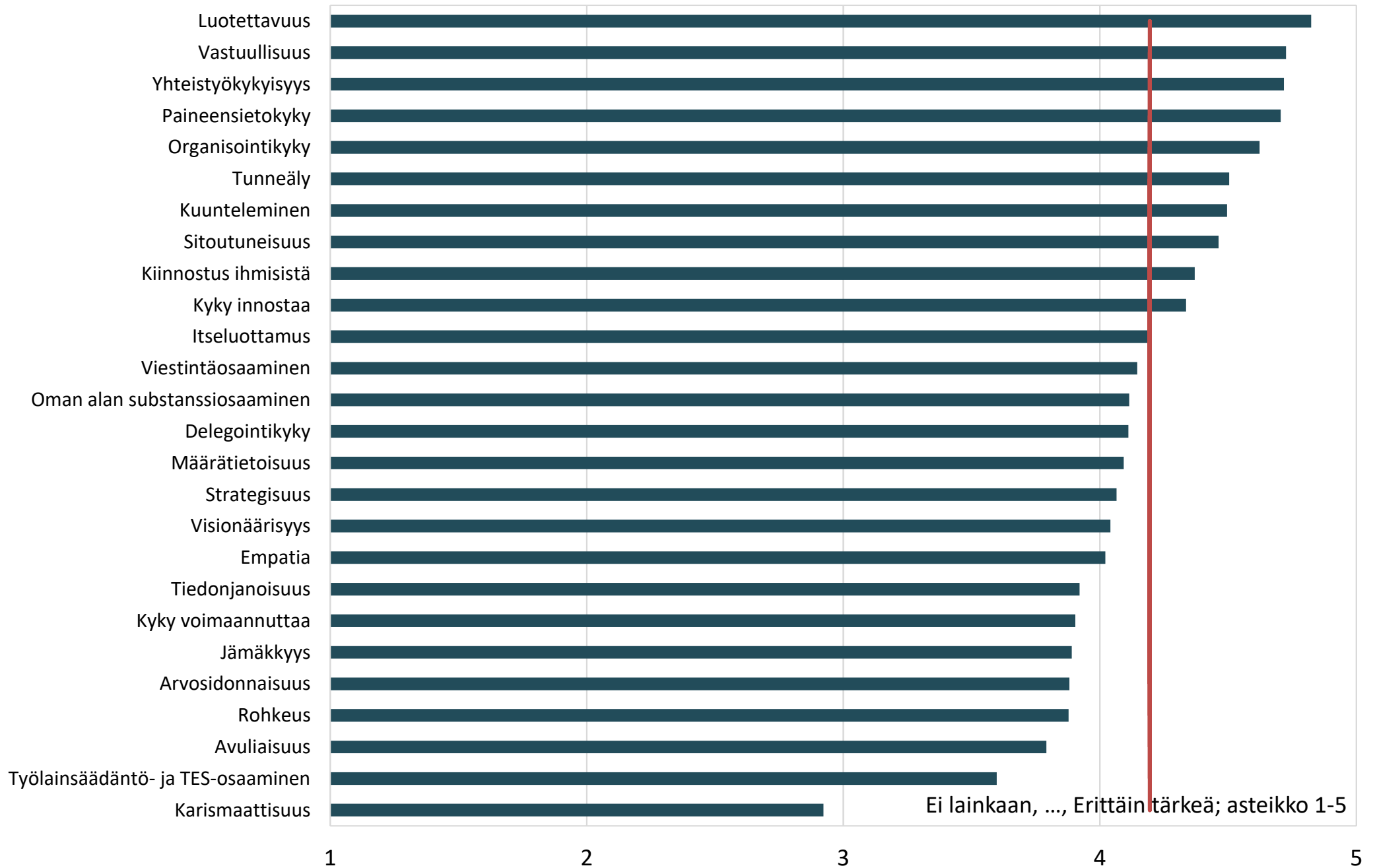
	Keskiarvo	Mediaani
Lasten / oppilaiden / opiskelijoiden oppimista ja hyvinvointia	4,05	4,2
Tutkimus- ja kehitystoimintaa	3,21	3,1
Organisaationi / yksikköni tavoitteellista strategian mukaista toimintaa	4,26	4,5
Organisaationi / yksikköni toiminnan kehittämistä	4,19	4,3
Organisaatiossani / yksikössäni toimivan henkilöstön osaamista	3,66	3,9
Organisaationi / yksikköni henkilöstön työhyvinvointia	3,98	4,0
Organisaationi / yksikköni suhteita, huoltajien kanssa tehtävää yhteistyötä ja sidosryhmäyhteistyötä	3,47	3,6
Organisaationi resursseja ja taloutta	3,88	4,0
Lakisäateisten palvelujen järjestämistä	3,73	4,0
Päätöksentekoon liittyviä valmisteluja ja prosesseja (jaostot, lautakunnat, johtokunnat, hallitus, valtuusto)	3,11	3,0
YHTEENSÄ	3,77	4,0

Mitkä ominaisuudet tärkeitä esimiestyössä?

- Erityisesti:
 - Luotettavuus
 - Vastuullisuus
 - Yhteistyökyky
 - Paineensietokyky
 - Organisoitokyky
- Myös:
 - Tunneäly
 - Kuunteleminen
 - Sitoutuneisuus
 - Kiinnostus ihmisistä
 - Kyky innostaa
- Ei samoissa määrin:
 - Karismaattisuus
 - Työlainsäädäntö- ja TES-osaaminen
 - Avuliaisuus

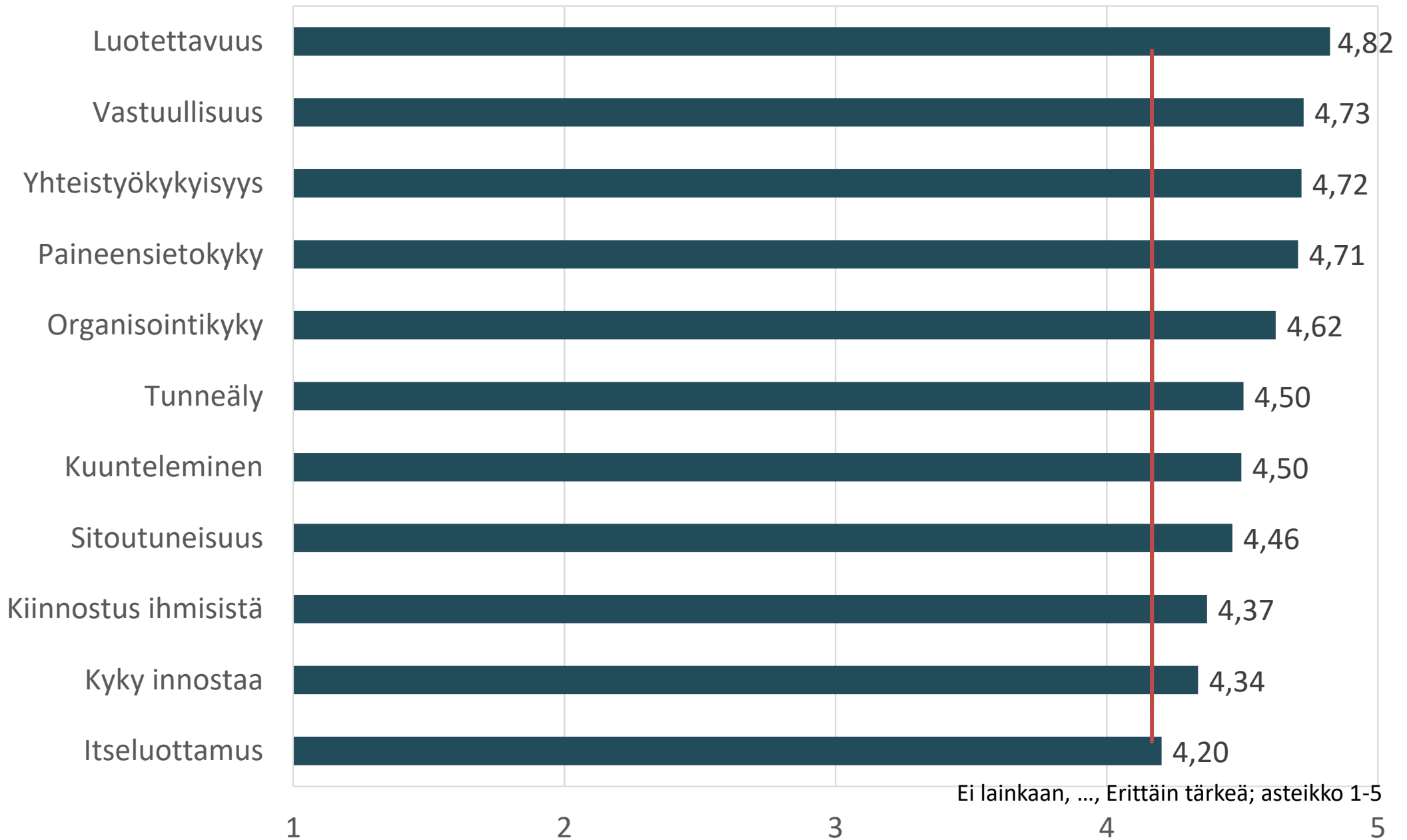
Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa?

Vastaajien määrä: 1602



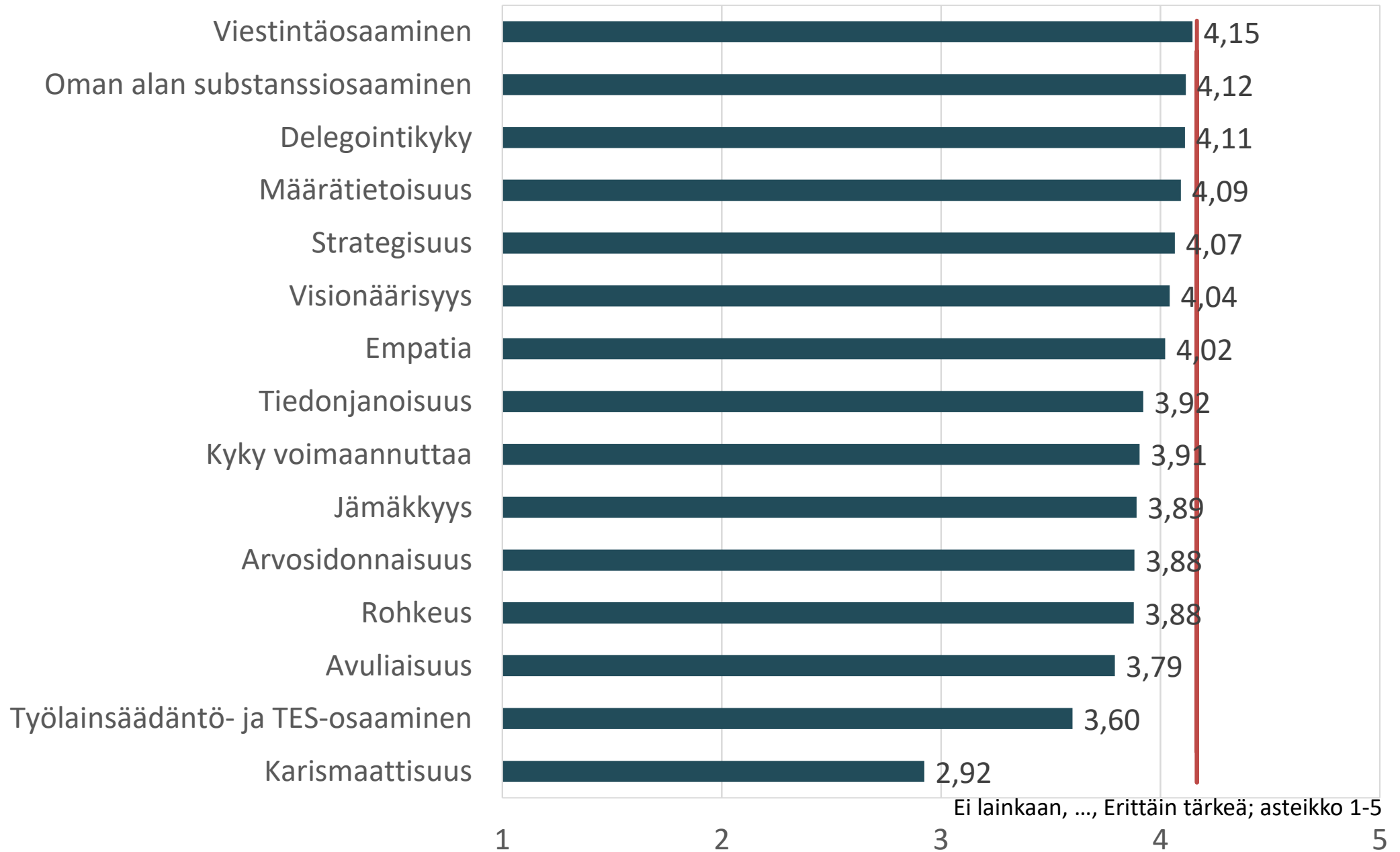
Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa?

Vastaajien määrä: 1602



Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa?

Vastaajien määrä: 1602



Arvioi oman työsi kannalta mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa?

Vastaajien määrä: 1602

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	hyvin tärkeä	erittäin tärkeä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Delegointikyky	0,06%	3,82%	20,04%	37,01%	39,01%	0,06%	4,11	4
Jämäkkyys	0,63%	5,89%	24,75%	41,1%	27,51%	0,13%	3,89	4
Paineensietokyky	0,19%	0,69%	3,81%	18,63%	75,31%	1,37%	4,71	5
Tunneäly	0,19%	1%	7,94%	29,02%	59,97%	1,88%	4,50	5
Visionäärisyys	0,5%	4,01%	19,49%	41,67%	33,14%	1,19%	4,04	4
Karismaattisuus	5,51%	26,66%	40,61%	19,27%	5,45%	2,5%	2,92	3
Määrätietoisuus	0,19%	2,12%	17,05%	49,22%	31,17%	0,25%	4,09	4

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	hyvin tärkeä	erittäin tärkeä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Luotettavuus	0,25%	0,19%	1,75%	12,07%	82,93%	2,81%	4,82	5
Kiinnostus ihmisistä	0,25%	2%	11,31%	32,29%	52,4%	1,75%	4,37	5
Vastuullisuus	0,25%	0,19%	3,19%	18,81%	75,19%	2,37%	4,73	5
Avuliaisuus	0,38%	5,89%	29,55%	41,45%	21,85%	0,88%	3,79	4
Kyky voimaannuttaa	0,63%	5,76%	23,18%	40,73%	27,32%	2,38%	3,91	4
Rohkeus	0,25%	6,13%	25,33%	40,96%	26,33%	1%	3,88	4
Itseluottamus	0,25%	1,75%	13,68%	45,35%	37,91%	1,06%	4,20	4
Sitoutuneisuus	0,31%	0,69%	7,19%	35,09%	55,03%	1,69%	4,46	5
Strategisuus	0,56%	3,38%	18,71%	41,8%	33,61%	1,94%	4,07	4

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	hyvin tärkeä	erittäin tärkeä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Kyky innostaa	0,13%	0,63%	10,87%	41,44%	45,75%	1,19%	4,34	4
Tiedonjanoisuus	0,25%	3,64%	25,38%	44,42%	25,56%	0,75%	3,92	4
Yhteistyökykyisyys	0,19%	0,5%	3,01%	18,98%	73,87%	3,45%	4,72	5
Arvosidonnaisuus	1,13%	6,19%	21,59%	42,37%	25,84%	2,88%	3,88	4
Empatia	0,38%	3,32%	21,84%	41,55%	31,73%	1,19%	4,02	4
Organisointikyky	0,13%	0,19%	3,32%	29,01%	64,79%	2,57%	4,62	5
Kuunteleminen	0%	0,95%	6,24%	33,9%	56,65%	2,27%	4,50	5
Oman alan substanssiosaaminen	0,44%	4,34%	18,55%	35,1%	39,87%	1,7%	4,12	4
Työlainsäädäntö- ja tes-osaaminen	2,01%	12,49%	28,42%	36,76%	19,57%	0,75%	3,60	4

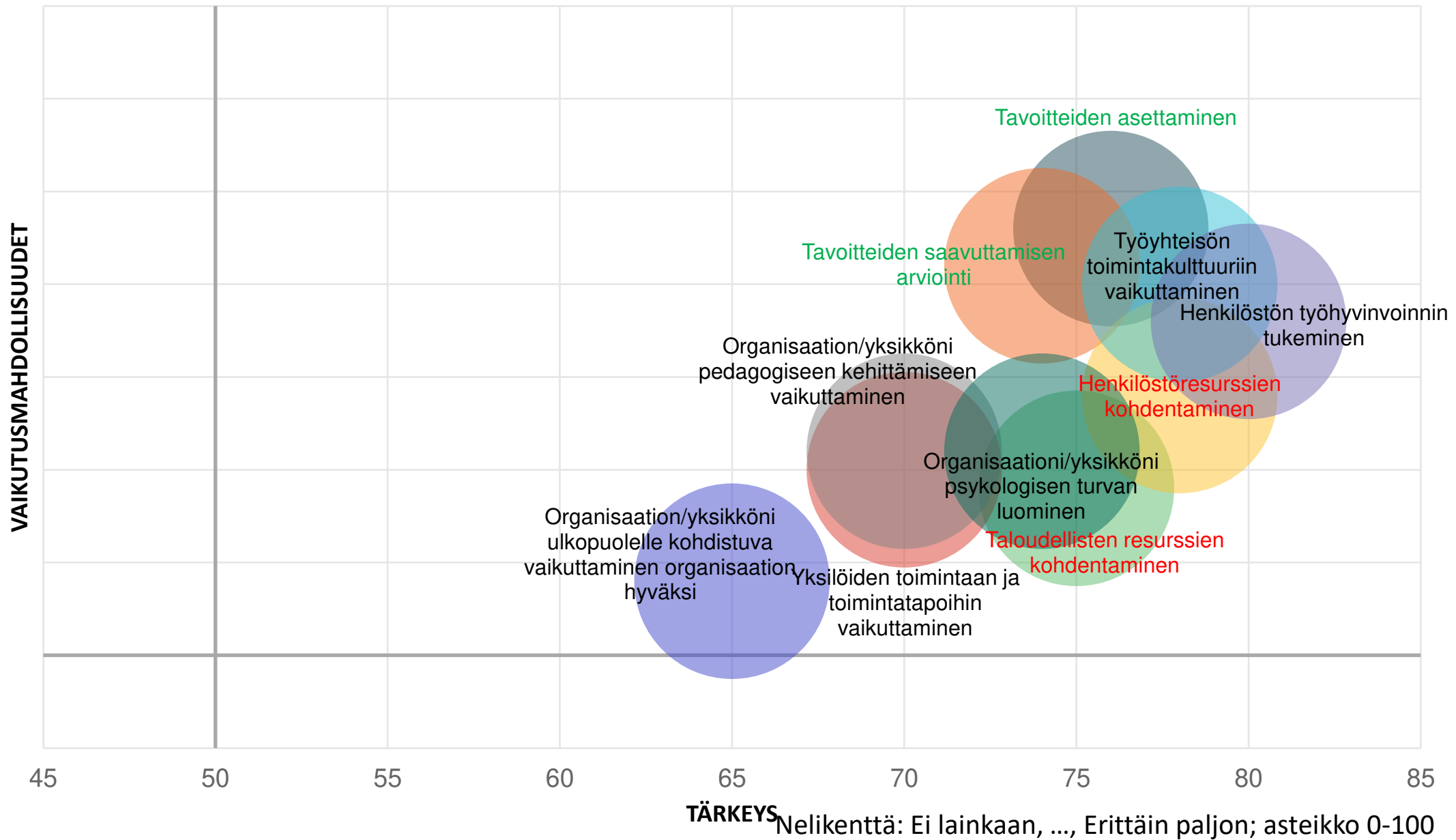
	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	hyvin tärkeä	erittäin tärkeä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Viestintäosaaminen	0,31%	2,56%	16,38%	42,81%	36,88%	1,06%	4,15	4

Mitä näkee tärkeänä ja kuinka pystyy vaikuttamaan näihin?

- Erityisen tärkeää:
 - Työhyvinvoinnin tukeminen
 - Työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttaminen
 - Henkilöstöresurssien kohdentaminen
- Tärkeys ja mahdollisuus vaikuttaa tasapainossa:
 - Tavoitteiden asettaminen
 - Tavoitteiden saavuttamisen arviointi
- Mahdollisuus vaikuttaa ei vastaa tärkeyttä:
 - Taloudellisten resurssien kohdentaminen
 - Henkilöstöresurssien kohdentaminen

Kuinka tärkeänä näet johtajana seuraavat tekijät ja kuinka hyvin pystyt vaikuttamaan niihin?

Vastaajien määrä: 1550



Kuinka tärkeänä näet johtajana seuraavat tekijät ja kuinka hyvin pystyt vaikuttamaan niihin?

Vastaajien määrä: 1550	KUILU (= vaikutusmahd. - tärkeys)	TÄRKEYS (Keskiarvo)	VAIKUTUSMAHDOLLI SUUDET (Keskiarvo)
Tavoitteiden asettaminen	-3	76	73
Tavoitteiden saavuttamisen arviointi	-3	74	71
Taloudellisten resurssien kohdentaminen	-16	75	59
Henkilöstöresurssien kohdentaminen	-14	78	64
Työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttaminen	-8	78	70
Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen	-12	80	68
Yksilöiden toimintaan ja toimintatapoihin vaikuttaminen	-10	70	60
Organisaation/yksikköni pedagogiseen kehittämiseen vaikuttaminen	-9	70	61
Organisaation/yksikköni ulkopuolelle kohdistuva vaikuttaminen organisaation hyväksi	-11	65	54
Organisaationi/yksikköni psykologisen turvan luominen	-13	74	61

Nelikenttä: Ei lainkaan, ..., Erittäin paljon; asteikko 0-100

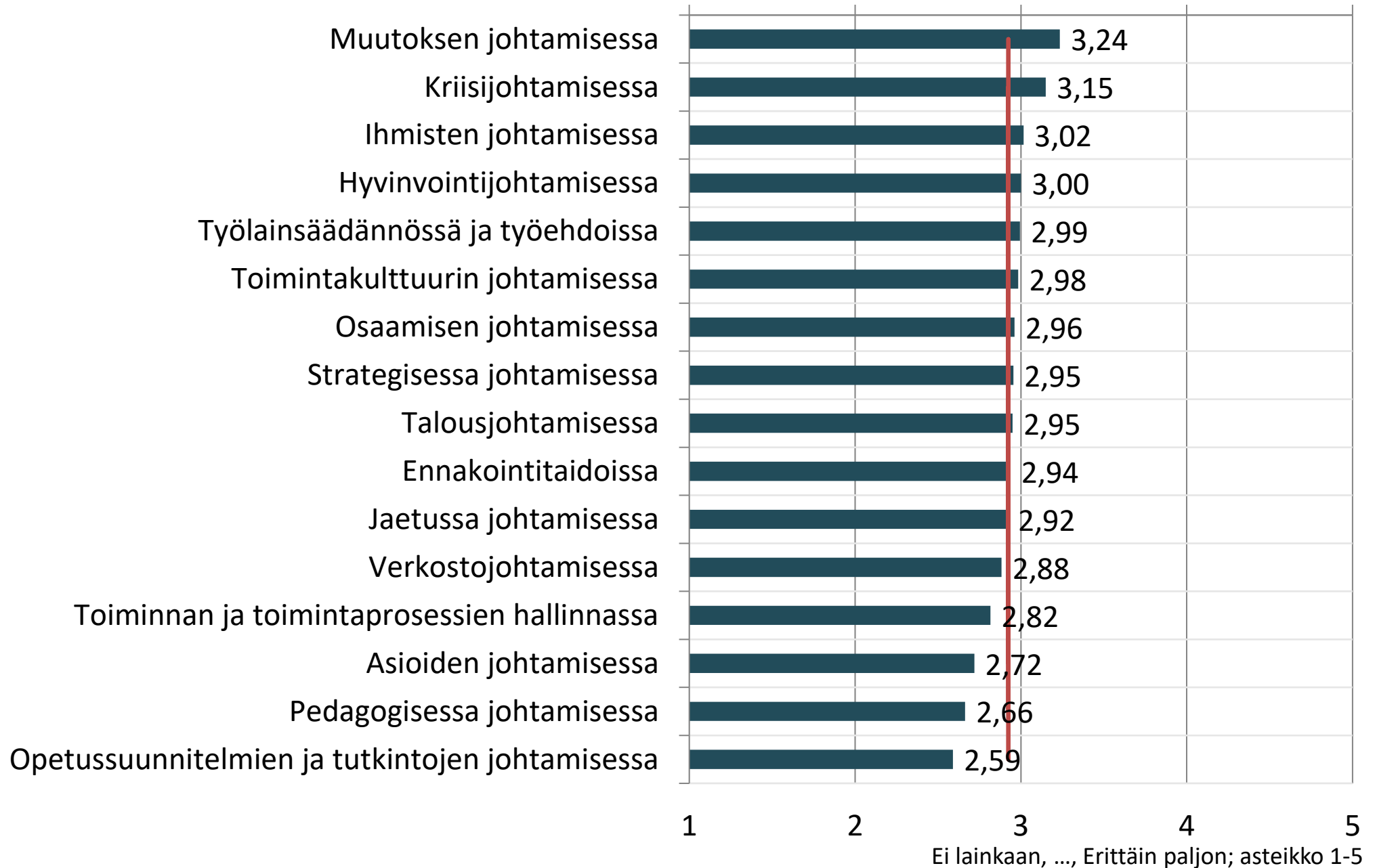
JOHTAJIEN KAIPAAMA TUKI

Missä tarvitsee osaamisen kehittämistä?

- Erityisesti:
 - Muutoksen johtamisessa
 - Kriisijohtamisessa
- Ei samoissa määrin:
 - Opetussuunnitelmien ja tutkintojen johtamisessa
 - Pedagogisessa johtamisessa
 - Asioiden johtamisessa
- Jälkimmäiset eivät kosketa samalla lailla kaikkia, ja ovat toisaalta osa arkea

Johtamistehtävässän tarvitsen oman osaamisen kehittämistä

Vastaajien määrä: 1599



Johtamistehtävässän tarvitseen oman osaamisen kehittämistä

Vastaajien määrä: 1599

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Ihmisten johtamisessa	3,19%	32,5%	33,25%	20,79%	9,83%	0,44%	3,02	3
Asioiden johtamisessa	6,6%	37,44%	36,5%	15,7%	3,45%	0,31%	2,72	3
Toiminnan ja toimintaprosessien hallinnassa	6,42%	34,36%	34,99%	18,25%	5,35%	0,63%	2,82	3
Työlainsäädännössä ja työehdoissa	5,27%	28,29%	34,5%	23,84%	7,22%	0,88%	2,99	3
Talousjohtamisessa	6,59%	30,01%	32,64%	20,84%	8,66%	1,26%	2,95	3
Pedagogisessa johtamisessa	12,09%	34,15%	28,01%	16,29%	4,95%	4,51%	2,66	3
Verkostojohtamisessa	6,45%	28,2%	35,9%	19,99%	4,95%	4,51%	2,88	3
Hyvinvointijohtamisessa	4,13%	28,41%	36,55%	22,21%	7,26%	1,44%	3,00	3

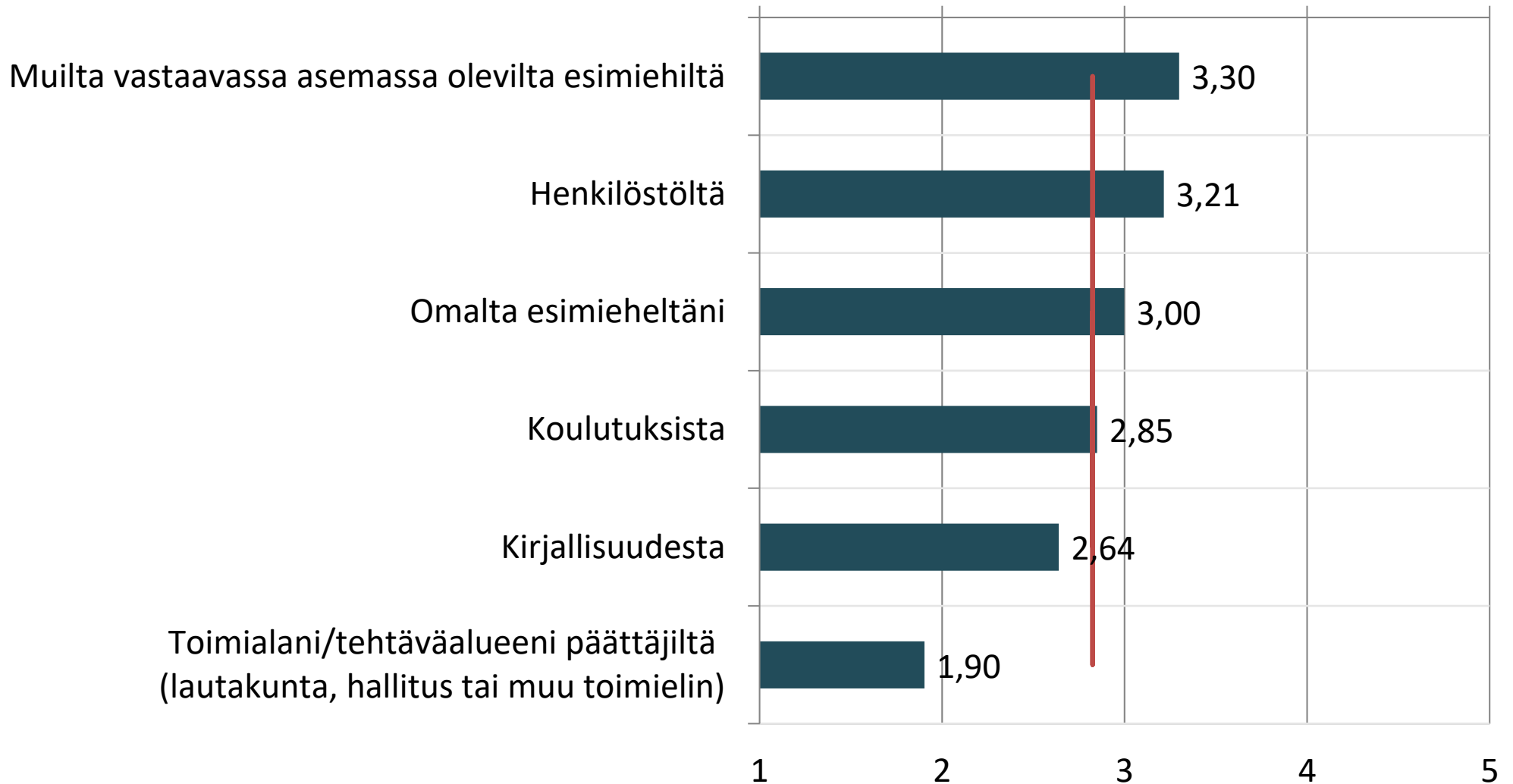
	en lainkaan	jonkin verran	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Toimintakulttuurin johtamisessa	6,09%	28,67%	32,12%	24,09%	7,59%	1,44%	2,98	3
Muutoksen johtamisessa	4,57%	23,98%	27,3%	28,68%	13,78%	1,69%	3,24	3
Ennakointitaidoissa	7,48%	31,11%	28,72%	22,69%	8,55%	1,45%	2,94	3
Kriisijohtamisessa	3,32%	26,4%	31,22%	25,27%	11,16%	2,63%	3,15	3
Jaetussa johtamisessa	6,9%	28,84%	31,91%	20,63%	7,02%	4,7%	2,92	3
Osaamisen johtamisessa	5,01%	30,16%	34,11%	21,44%	7,46%	1,82%	2,96	3
Opetussuunnitelmien ja tutkintojen johtamisessa	14,85%	31,08%	29,07%	14,54%	3,95%	6,51%	2,59	3
Strategisessa johtamisessa	5,21%	28,61%	35,82%	21,27%	6,65%	2,44%	2,95	3

Keneltä saa tukea johtamistehtävässä?

- Erityisesti:
 - Muilta vastaavassa asemassa olevilta
 - Henkilöstöltä
- Ei samoissa määrin:
 - Päättäjiltä
- Jälkimmäiset eivät kosketa samalla lailla kaikkia

Saan tukea johtamistehtävässäni ennen kaikkea

Vastaajien määrä: 1597



Ei lainkaan, ..., Erittäin paljon; asteikko 1-5

Saan tukea johtamistehtävässäni ennen kaikkea

Vastaajien määrä: 1597

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Omalta esimieheltäni	8,09%	29,97%	26,39%	22,95%	11,54%	1,06%	3,00	3
Muilta vastaavassa asemassa olevilta esimiehiltä	6,16%	18,49%	28,8%	31,45%	14,53%	0,57%	3,30	3
Toimialani/tehtäväalueeni päättäjiltä (lautakunta, hallitus tai muu toimielin)	40,79%	31,37%	15,84%	5,78%	1,38%	4,84%	1,90	2
Henkilöstöltä	2,82%	23,58%	31,91%	32,29%	9,15%	0,25%	3,21	3
Koulutuksista	6,14%	32,35%	34,98%	21,07%	4,33%	1,13%	2,85	3
Kirjallisuudesta	8,98%	40,96%	29,46%	14,95%	4,21%	1,44%	2,64	2

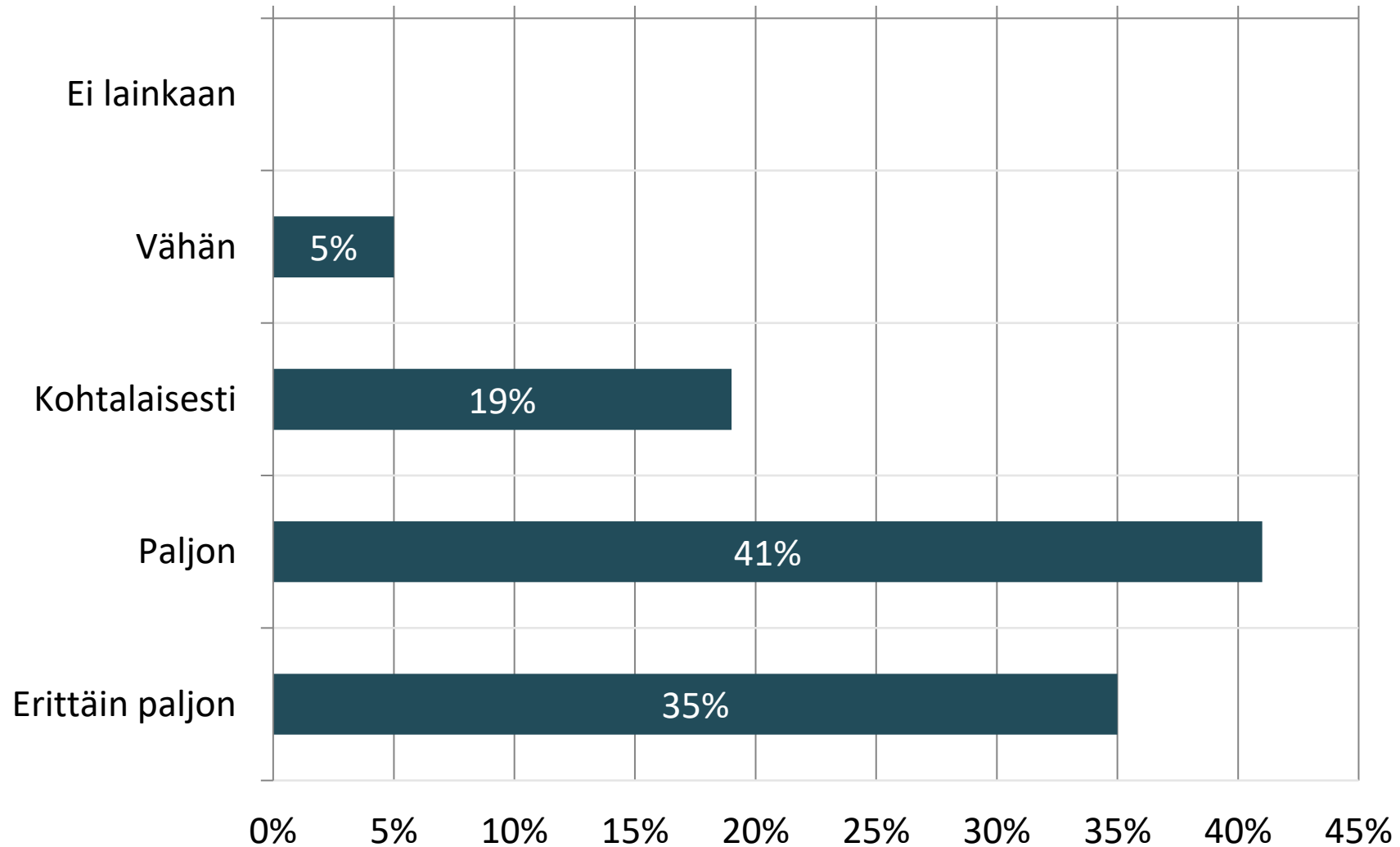
TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JA JOHTAMINEN

Toimintaympäristön muutokset?

- Kolme neljästä kokee toimintaympäristössä tapahtuneen paljon tai erittäin paljon muutoksissa viime vuosina
- Muutoksia aiheuttanut erityisesti:
 - Digitalisaatio
 - Opetussuunnitelmien ja tutkintojen uudistaminen
 - Oman organisaation muutokset
- Muutoksia ei ole aiheuttanut:
 - Ympäristöasioiden huomioiminen
 - Ikäluokkien pieneneminen

Toimintaympäristössäni on tapahtunut viimeisten viiden vuoden aikana muutoksia

Vastaajien määrä: 1595



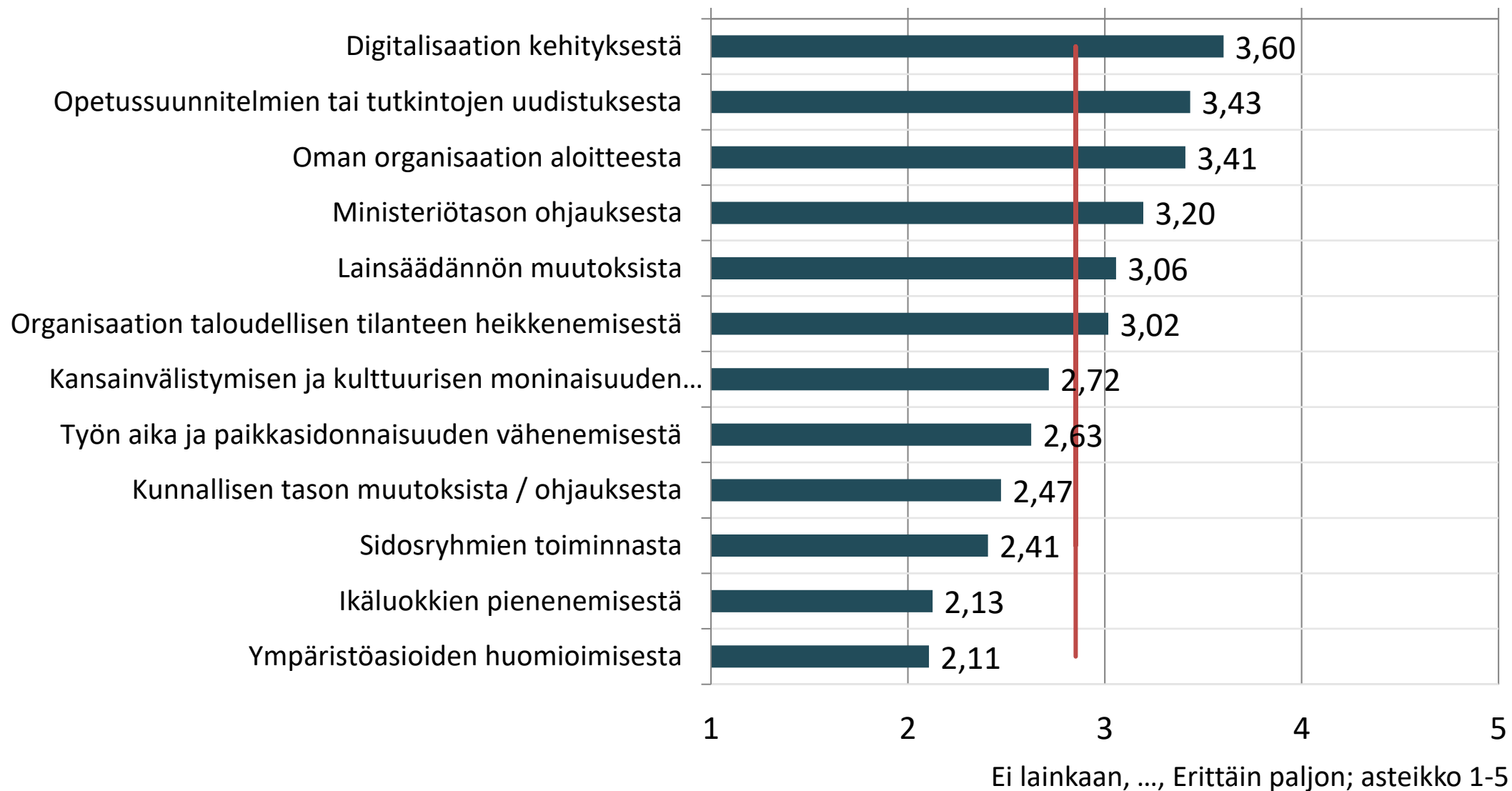
Toimintaympäristössäni on tapahtunut viimeisten viiden vuoden aikana muutoksia

Vastaajien määrä: 1595

	n	Prosentti
Ei lainkaan	3	0,19%
Vähän	83	5,21%
Kohtalaisesti	309	19,37%
Paljon	646	40,5%
Erittäin paljon	554	34,73%

Toimintaympäristön muutokset ovat olleet / johtuneet

Vastaajien määrä: 1596



Toimintaympäristön muutokset ovat olleet / johtuneet

Vastaajien määrä: 1596

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Ympäristöasioiden huomioimisesta	30,56%	39,21%	16,79%	8,71%	2,27%	2,46%	2,11	2
Ikäluokkien pienenemisestä	40,76%	24,54%	14,51%	11,42%	5,17%	3,6%	2,13	2
Kansainvälistymisen ja kulttuurisen moninaisuuden lisääntymisestä	16,34%	29,48%	25,65%	20,74 %	6,66%	1,13%	2,72	3
Lainsäädännön muutoksista	10,99%	25,86%	22,91%	22,04 %	15,69%	2,51%	3,06	3
Ministeriötason ohjauksesta	7,98%	23,62%	22,8%	25%	16,71%	3,89%	3,20	3
Opetussuunnitelmien tai tutkintojen uudistuksesta	8,11%	16,17%	20,69%	29,62 %	22,45%	2,96%	3,43	4

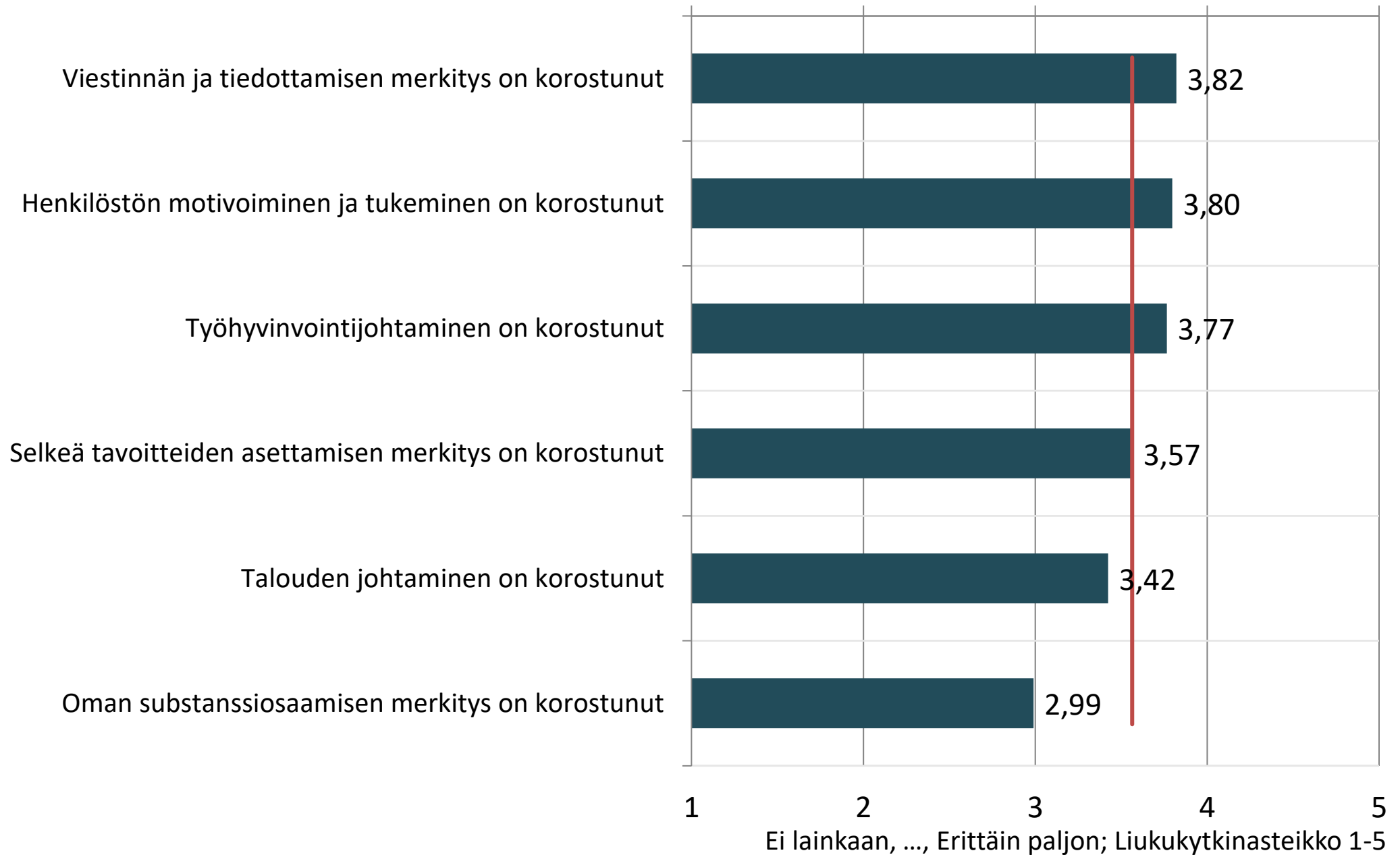
	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Kunnallisen tason muutoksista / ohjauksesta	29,7%	20,83%	18,25%	17,18%	7,05%	6,99%	2,47	2
Oman organisaation aloitteesta	4,33%	19,54%	25,82%	29,15%	19,72%	1,44%	3,41	3
Sidosryhmien toiminnasta	16,61%	40,43%	24,57%	11,12%	2,91%	4,36%	2,41	2
Työn aika ja paikkasidonnaisuuden vähenemisestä	20,25%	29,94%	21,38%	17,49%	8,3%	2,64%	2,63	2
Digitalisaation kehityksestä	3,33%	14,89%	22,61%	35,68%	22,93%	0,57%	3,60	4
Organisaation taloudellisen tilanteen heikkenemisestä	14%	25,05%	21,66%	20,46%	17,2%	1,63%	3,02	3

Muutosten vaikutus johtamiseen?

- Eryteisesti vaikuttanut:
 - Viestinnän ja tiedottamisen korostumiseen
 - Henkilöstön motivoinnin ja tukemisen korostumiseen
 - Työhyvinvoinnin korostumiseen
- Ei samoissa määrin:
 - Oman substanssiosaamisen korostumiseen

Miten muutokset ovat vaikuttaneet johtamiseesi?

Vastaajien määrä: 1579



Miten muutokset ovat vaikuttaneet johtamiseesi?

Vastaajien määrä: 1579

	Keskiarvo	Mediaani
Henkilöstön motivoiminen ja tukeminen on korostunut	3,80	4,0
Selkeä tavoitteiden asettamisen merkitys on korostunut	3,57	3,8
Työhyvinvointijohtaminen on korostunut	3,77	4,0
Talouden johtaminen on korostunut	3,42	3,7
Viestinnän ja tiedottamisen merkitys on korostunut	3,82	4,0
Oman substanssiosaamisen merkitys on korostunut	2,99	3,0
YHTEENSÄ	3,56	3,9

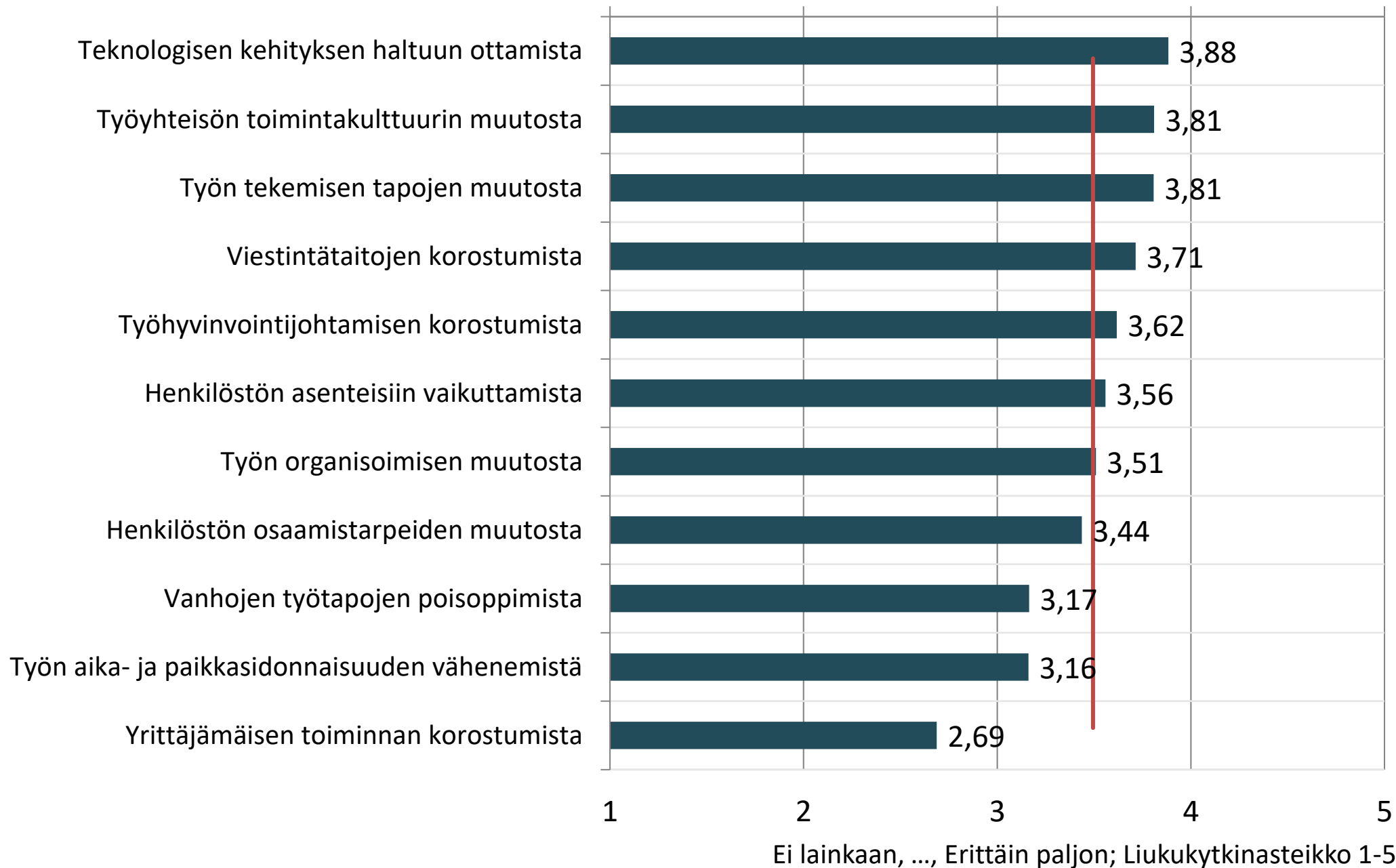
Ei lainkaan, ..., Erittäin paljon; Liukukytkinasteikko 1-5

Työelämän muutokset?

- Erityisesti on:
 - Teknologisen kehityksen haltuunottamista
 - Työyhteisön toimintakulttuurin muutosta
 - Työn tekemisen tapojen muutosta
- Ei samoissa määrin:
 - Yrittäjämäisen toiminnan korostumista
 - Työn aika- ja paikkasidonnaisuuden vähenemistä
 - Vanhojen työtapojen poisoppimista

Mitä työelämän muuttuminen on nyt ja tulevaisuudessa?

Vastaajien määrä: 1579



Mitä työelämän muuttuminen on nyt ja tulevaisuudessa?

Vastaajien määrä: 1579

	Keskiarvo	Mediaani
Työn tekemisen tapojen muutosta	3,81	4,0
Vanhojen työtapojen poisoppimista	3,17	3,4
Työhyvinvointijohtamisen korostumista	3,62	3,9
Henkilöstön asenteisiin vaikuttamista	3,56	3,8
Työyhteisön toimintakulttuurin muutosta	3,81	4,0
Teknologisen kehityksen haltuun ottamista	3,88	4,0
Viestintätaitojen korostumista	3,71	4,0
Työn organisoimisen muutosta	3,51	3,7
Työn aika- ja paikkasidonnaisuuden vähenemistä	3,16	3,4
Yrittäjämäisen toiminnan korostumista	2,69	2,8
Henkilöstön osaamistarpeiden muutosta	3,44	3,6
YHTEENSÄ	3,49	3,8

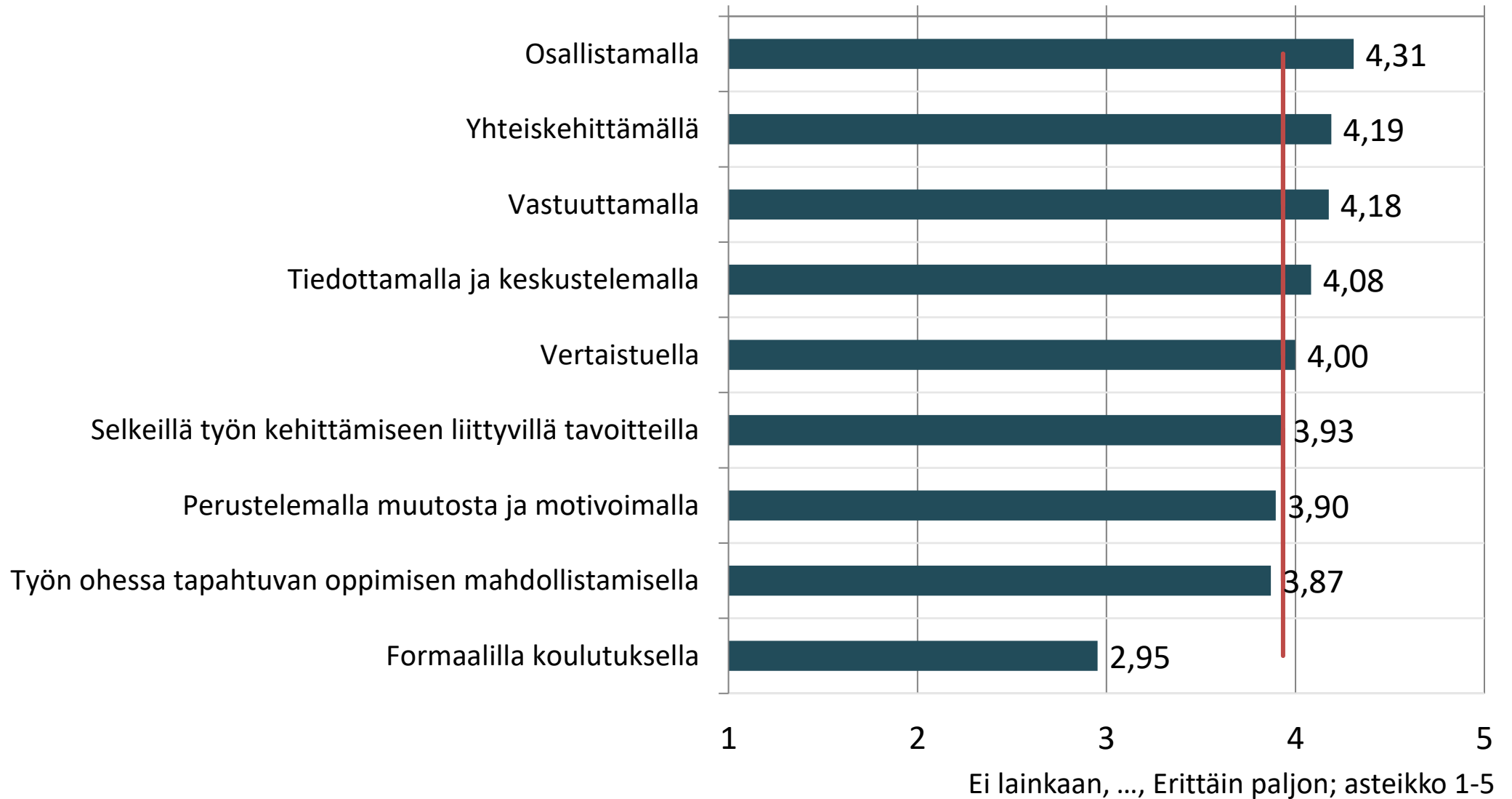
Ei lainkaan, ..., Erittäin paljon; Liukukytkinasteikko 1-5

Henkilöstön tukeminen työelämän muutoksessa?

- Erityisesti voi tukea:
 - Osallistamalla
 - Yhteiskehittämällä
 - Vastuuttamalla
- Ei samoissa määrin:
 - Formaalisella koulutuksella

Henkilöstöä voi tukea työelämän muutoksessa

Vastaajien määrä: 1595



Henkilöstöä voi tukea työelämän muutoksessa

Vastaajien määrä: 1595

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Formaalilla koulutuksella	1,25%	31,41%	40,57%	20,25%	4,51%	2,01%	2,95	3
Selkeillä työn kehittämiseen liittyvillä tavoitteilla	0,06%	3,7%	22,02%	51,57%	22,21%	0,44%	3,93	4
Työn ohessa tapahtuvan oppimisen mahdollistamisella	0,25%	6,78%	21,48%	48,24%	22,87%	0,38%	3,87	4
Perustelemalla muutosta ja motivoimalla	0,19%	7,21%	22,4%	42,78%	27,04%	0,38%	3,9	4
Tiedottamalla ja keskustelemalla	0,13%	4,52%	16,51%	44,38%	34,15%	0,31%	4,08	4
Vertaistuellalla	0,44%	3,64%	18,33%	48,96%	26,87%	1,76%	4,00	4
Yhteiskehittämällä	0,19%	3,01%	14,11%	42%	39,37%	1,32%	4,19	4

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Osallistamalla	0,13%	2,2%	10,98%	39,59%	46,3%	0,82%	4,31	4
Vastuuttamalla	0,13%	3,2%	13,42%	44,92%	37,64%	0,69%	4,18	4

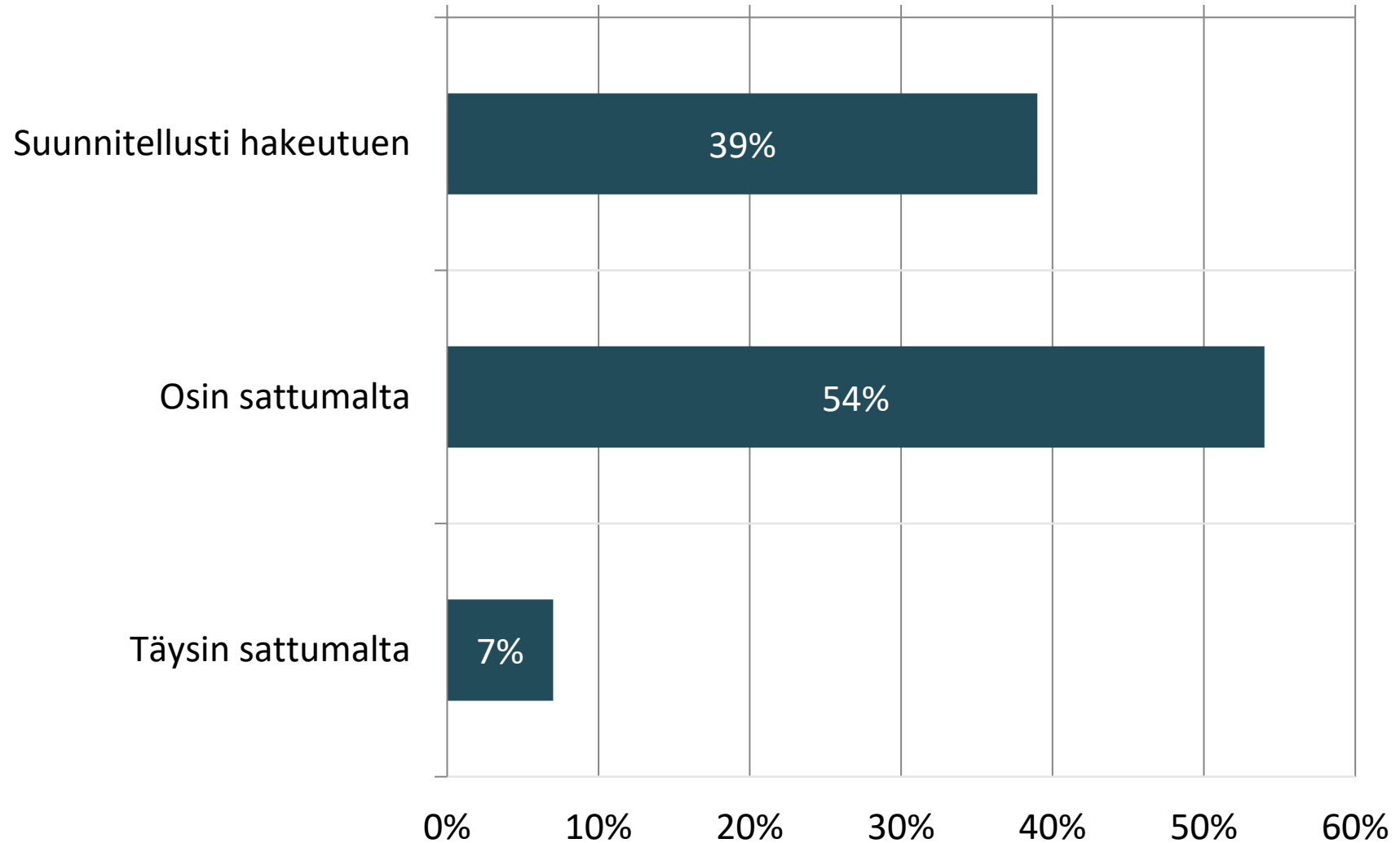
URAPOLKU

Johtamisuralle pääsy ja eteneminen?

- 60 prosentilla mukana sattumaa – 40 prosenttia suunnitellusti hakeutunut esimiesuralle
- Neljännes haluaisi vaativampiin johtamistehtäviin – reilu puolet tyytyväisiä nykyiseen tehtävään ja kehittyä siinä – vajaa viidennes haluaisi ennemmin toimia asiantuntijaroolissa
- 40 prosenttia näkee mahdollisuudet edetä omassa organisaatiossa vähintään kohtuullisina, 40 prosenttia heikkoina ja 20 prosentilla ei ole korkeampia tehtäviä organisaatiossa
- 70 prosenttia uskoisi pärjäävänsä johtotehtävissä hyvin tai erinomaisesti muilla aloilla, lähes neljännes kohtuullisesti

Olen päässyt esimiesuralle (valitse yksi)

Vastaajien määrä: 1597



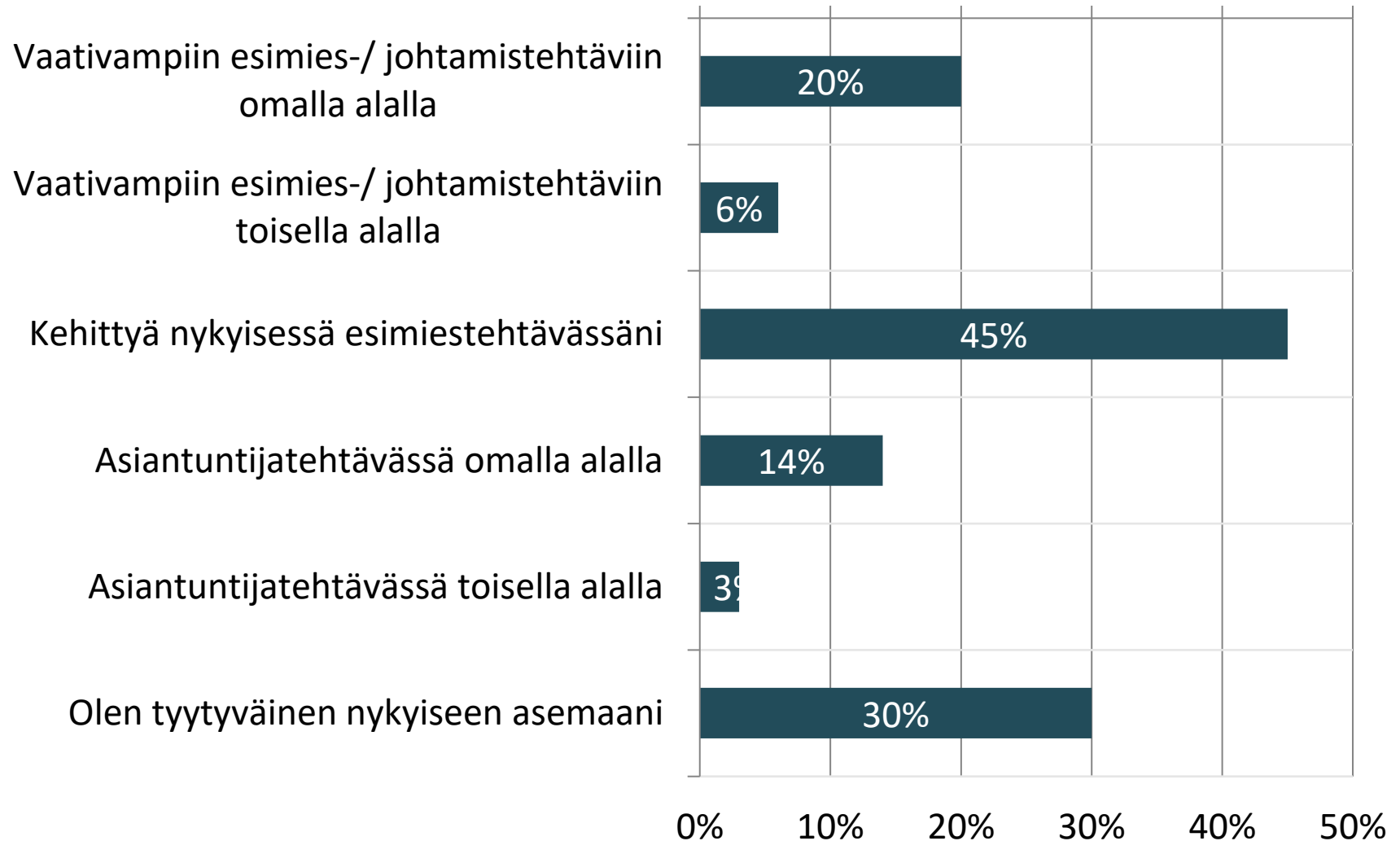
Olen päässyt esimiesuralle (valitse yksi)

Vastaajien määrä: 1597

	n	Prosentti
Suunnitellusti hakeutuen	623	39,0 %
Osin sattumalta	869	54,4 %
Täysin sattumalta	105	6,6 %

Haluan edetä tulevaisuudessa

Vastaajien määrä: 1596, valittujen vastausten lukumäärä: 1871



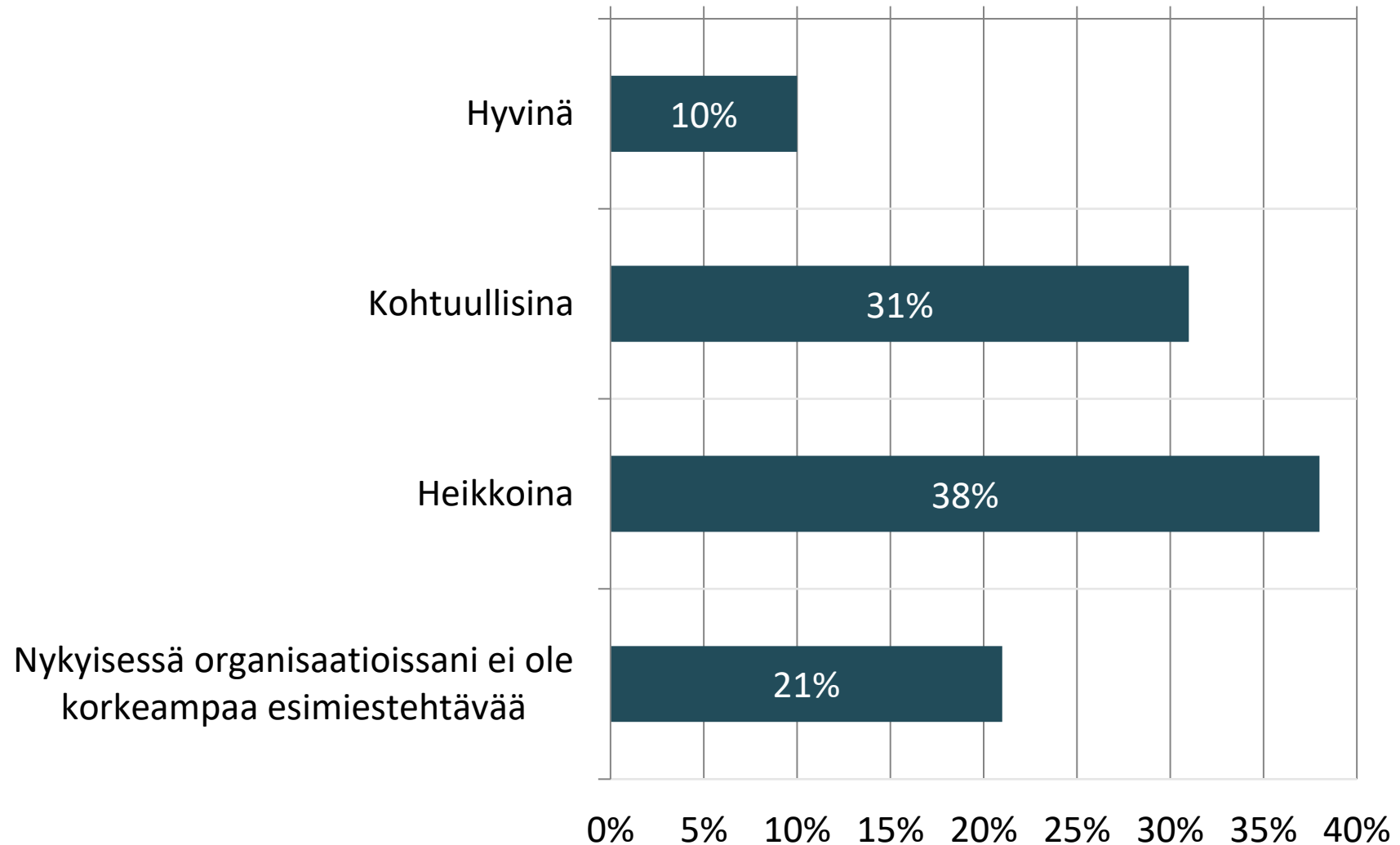
Haluan edetä tulevaisuudessa

Vastaajien määrä: 1596, valittujen vastausten lukumäärä: 1871

	n	Prosentti
Vaativampiin esimies-/johtamistehtäviin omalla alalla	313	19,6 %
Vaativampiin esimies-/johtamistehtäviin toisella alalla	93	5,8 %
Kehittyä nykyisessä esimiestehtävässäni	716	44,9 %
Asiantuntijatehtävässä omalla alalla	226	14,2 %
Asiantuntijatehtävässä toisella alalla	52	3,3 %
Olen tyytyväinen nykyiseen asemaani	471	29,5 %

Näen mahdollisuuteni edetä johtajana nykyisessä organisaatiossa

Vastaajien määrä: 1584



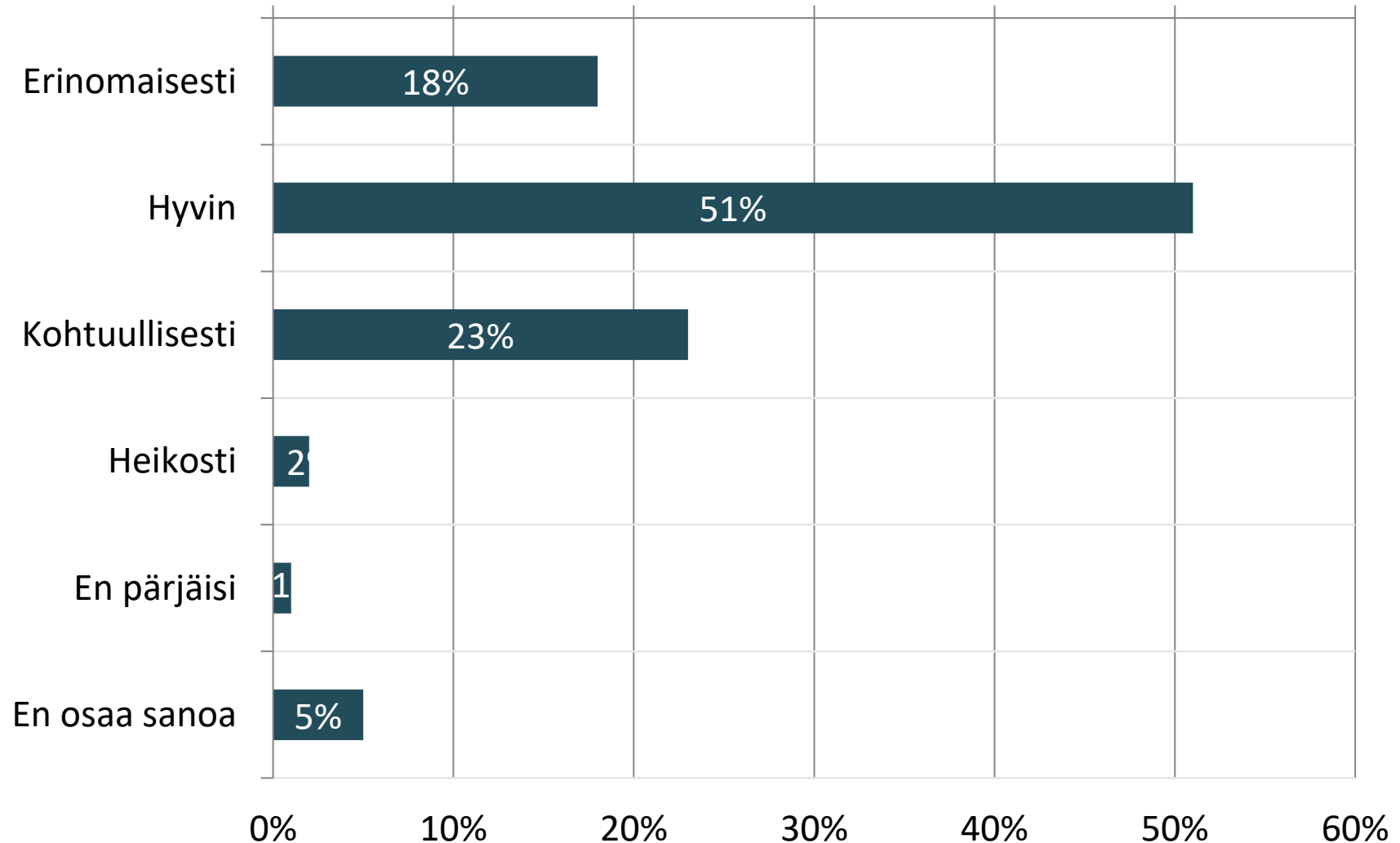
Näen mahdollisuuteni edetä johtajana nykyisessä organisaatiossa

Vastaajien määrä: 1584

	n	Prosentti
Hyvinä	161	10,2 %
Kohtuullisina	497	31,4%
Heikkoina	597	37,7 %
Nykyisessä organisaatioissani ei ole korkeampaa esimiestehtävää	329	20,8 %

Uskoisin pärjääväni johtotehtävissä muulla kuin kasvatus-, opetus- tai tutkimusalalla

Vastaajien määrä: 1599



Uskoisin pärjääväni johtotehtävissä muulla kuin kasvatus-, opetus- tai tutkimusalalla

Vastaajien määrä: 1599

	n	Prosentti
Erinomaisesti	290	18,1 %
Hyvin	807	50,5 %
Kohtuullisesti	369	23,1 %
Heikosti	34	2,1 %
En pärjäisi	16	1,0 %
En osaa sanoa	83	5,2 %

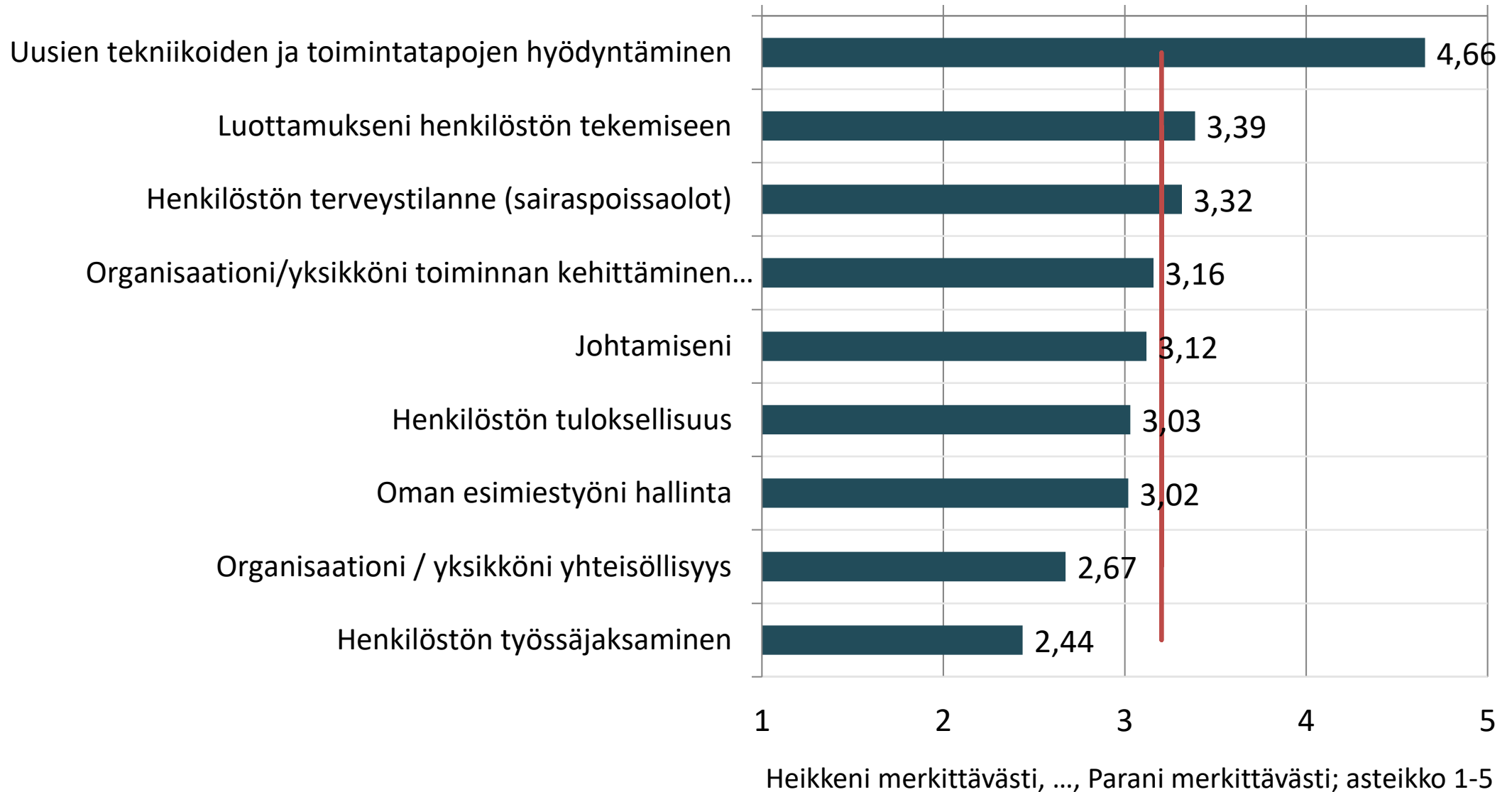
ETÄJOHTAMINEN JA ETÄTYÖSKENTELY

Kevään nopean etätyöhönsiirtymisen vaikutus?

- Erityisesti parantanut:
 - Uusien tekniikoiden ja toimintatapojen hyödyntämistä
 - Luottamusta henkilöstön tekemiseen
 - Henkilöstön terveystilannetta (sairaspoissaolot laskeneet)
- Heikentänyt:
 - Henkilöstön työssäjaksamista
 - Yhteisöllisyyttä

Keväällä 2020 etätyön määrä kasvoi nopeasti. Miten arvioit etätyön vaikuttaneen seuraavissa asioissa?

Vastaajien määrä: 1595



Keväällä 2020 etätyön määrä kasvoi nopeasti. Miten arvioit etätyön vaikuttaneen seuraavissa asioissa?

Vastaajien määrä: 1595

	heikkeni merkittävästi	heikkeni jonkin verran	ei muutosta	parani jonkin verran	parani merkittävästi	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Henkilöstön tuloksellisuus	2,45%	24,37%	37,69%	26,38%	2,89%	6,22%	3,03	3
Uusien tekniikoiden ja toimintatapojen hyödyntäminen	0,13%	0,57%	2,07%	27,51%	67,96%	1,76%	4,66	5
Organisaationi / yksikköni yhteisöllisyys	8,81%	41,16%	24,67%	18,82%	4,09%	2,45%	2,67	2
Organisaationi/yksikköni toiminnan kehittäminen innovointi	5,53%	24,47%	23,71%	35,28%	7,8%	3,21%	3,16	3
Henkilöstön työssäjaksaminen	11,54%	47,74%	22,02%	12,24%	2,32%	4,14%	2,44	2
Henkilöstön terveystilanne (sairaspoissaolot)	2,2%	13,5%	43%	21,78%	12,74%	6,78%	3,32	3
Johtamiseni	0,82%	18,39%	44,88%	27,18%	2,01%	6,72%	3,12	3

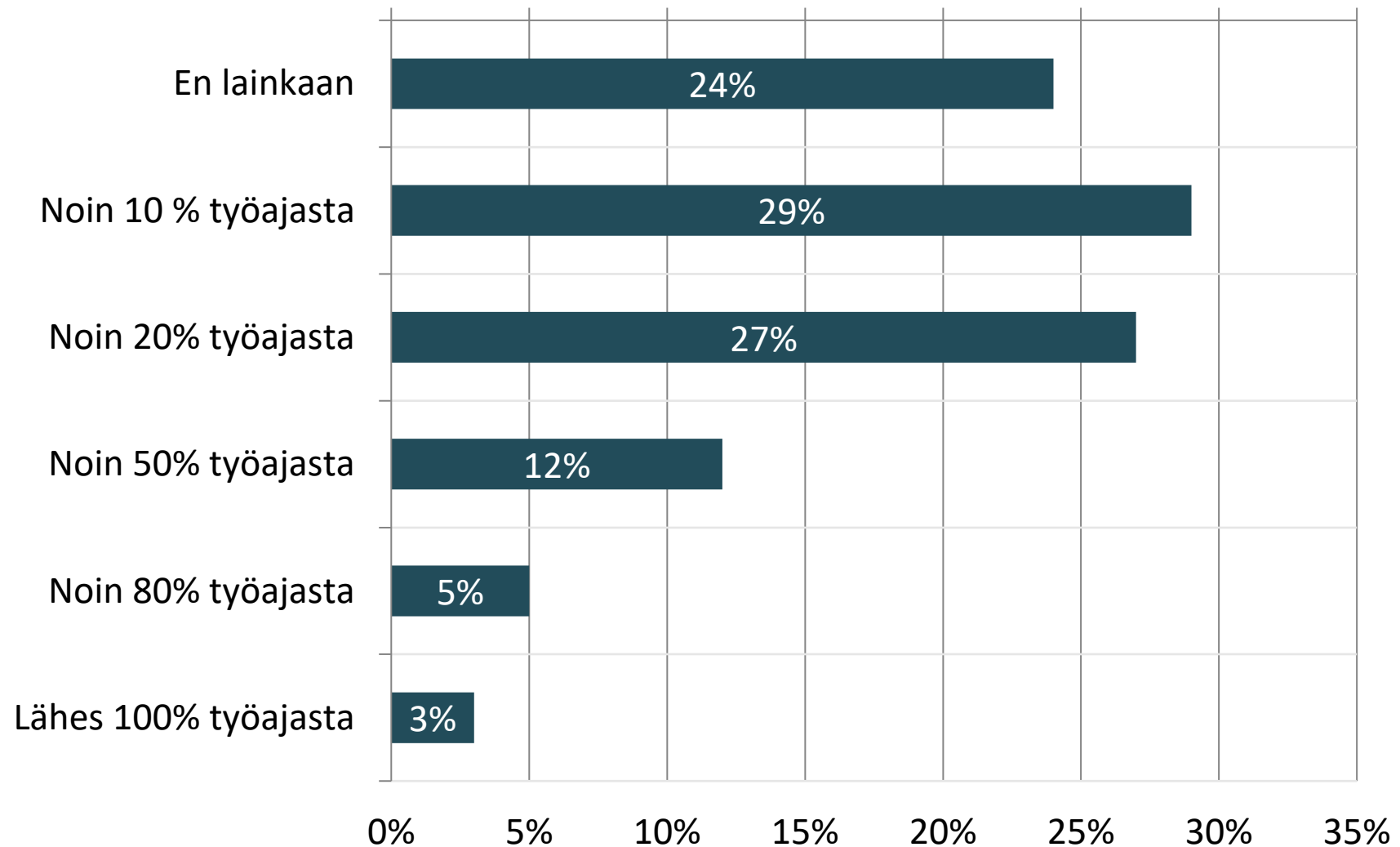
	heikkeni merkittävästi	heikkeni jonkin verran	ei muutosta	parani jonkin verran	parani merkittävästi	en osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Oman esimiestyöni hallinta	1,76%	25,69%	40,7%	24,25%	3,39%	4,21%	3,02	3
Luottamukseni henkilöstön tekemiseen	0,19%	6,03%	55,84%	25,69%	9,11%	3,14%	3,39	3

Etätyö ja etäjohtaminen

- Esimiehistä/johtajista (normaalioloissa) neljännes ei tee etätyötä lainkaan – reilu puolet tekee alle neljänneksen työajasta – reilu 10 prosenttia noin puolet – vajaat 10 prosenttia enemmän
- Esimiehistä kahdella kolmasosalla alaisista on mahdollista työskennellä etänä tällä hetkellä

Työskentelen itse etänä normaalitilanteessa nyt tai tulevaisuudessa (ei poikkeusolojen aikana tms.)

Vastaajien määrä: 1597



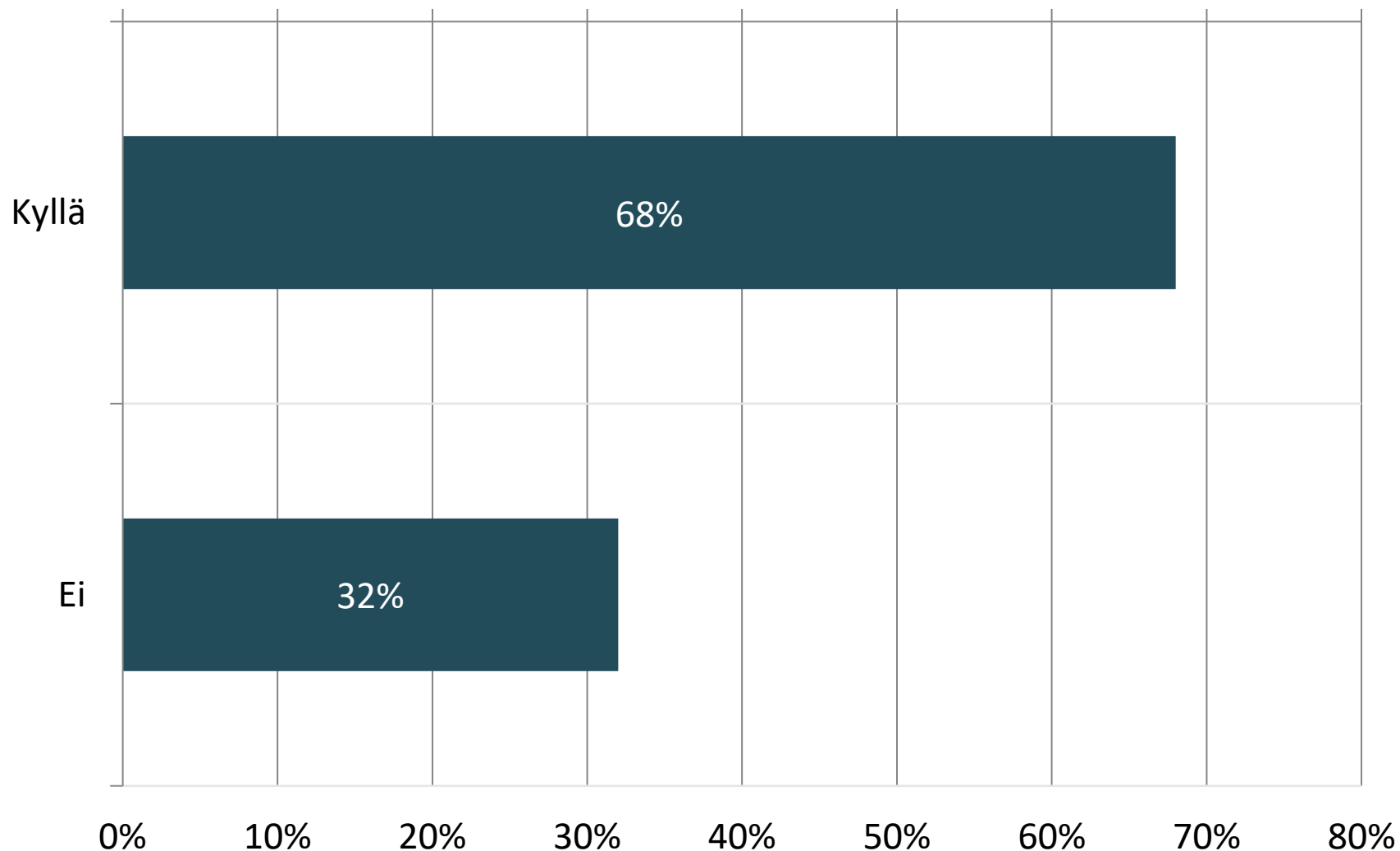
Työskentelen itse etänä normaalitilanteessa nyt tai tulevaisuudessa (ei poikkeusolojen aikana tms.)

Vastaajien määrä: 1597

	n	Prosentti
En lainkaan	381	23,9 %
Noin 10 % työajasta	468	29,3 %
Noin 20% työajasta	435	27,2 %
Noin 50% työajasta	194	12,2 %
Noin 80% työajasta	72	4,5 %
Lähes 100% työajasta	47	2,9 %

Onko suoraan alaisuudessaasi olevalla henkilöstöllä mahdollisuus tällä hetkellä työskennellä etänä (ei lainsäädännöstä tms. johtuvia rajoitteita)

Vastaajien määrä: 1592



Onko suoraan alaisuudessaasi olevalla henkilöstöllä mahdollisuus tällä hetkellä työskennellä etänä (ei lainsäädännöstä tms. johtuvia rajoitteita)

Vastaajien määrä: 1592

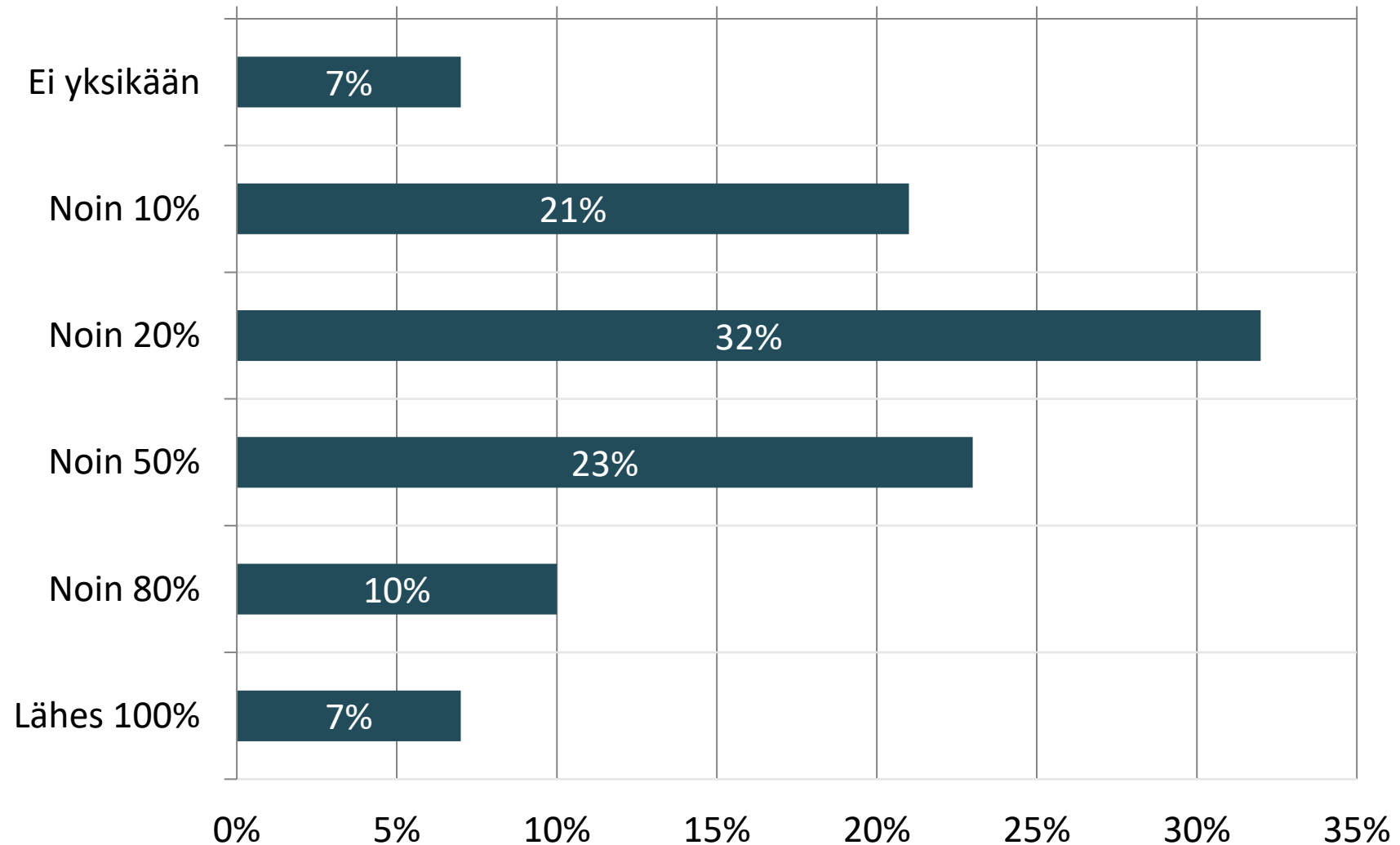
	n	Prosentti
Kyllä	1081	67,9 %
Ei	511	32,1 %

Etätyö ja etäjohtaminen

- Koronan jälkeen esimiehistä noin neljännes arvioi puolen henkilöstöstään työskentelevän etänä, vajaa viidesosa tätä suuremmankin osuuden, vajaa 10 prosenttia ei lainkaan
- Sopivaksi etätyön määräksi viidennes näkee päivän verran tai vähemmänkin viikossa, 40 prosenttia kaksi-kolme päivää sekä reilu kolmasosa katsoo riippuvan enemmän tehtävistä ja työtilanteesta

Oletan, että koronakriisin jälkeen suoraan alaisuudessaani toimivasta henkilöstöstä työskentelee etänä

Vastaajien määrä: 1077 (ne, joilla nyt mahdollisuus työskennellä etänä)



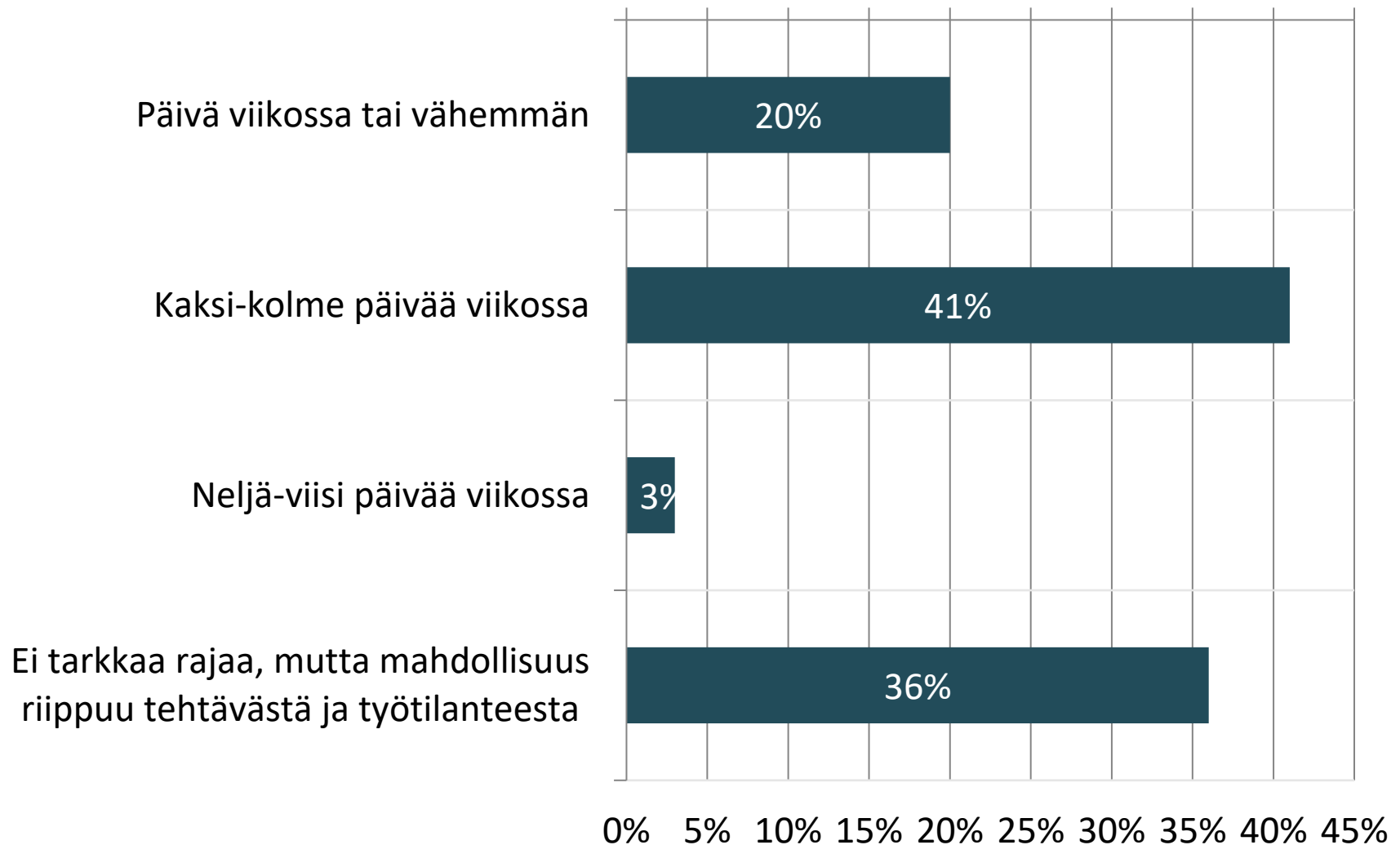
Oletan, että koronakriisin jälkeen suoraan alaisuudessani toimivasta henkilöstöstä työskentelee etänä

Vastaajien määrä: 1077 (ne, joilla nyt mahdollisuus työskennellä etänä)

	n	Prosentti
Ei yksikään	72	6,7 %
Noin 10%	228	21,2 %
Noin 20%	340	31,6 %
Noin 50%	250	23,2 %
Noin 80%	108	10,0 %
Lähes 100%	79	7,3 %

Niissä tehtävissä, missä etätyö on mahdollista, olisi sopiva etätyön määrä

Vastaajien määrä: 1079 (ne, joilla nyt mahdollisuus työskennellä etänä)



Niissä tehtävissä, missä etätyö on mahdollista, olisi sopiva etätyön määrä

Vastaajien määrä: 1079 (ne, joilla nyt mahdollisuus työskennellä etänä)

	n	Prosentti
Päivä viikossa tai vähemmän	211	19,56%
Kaksi-kolme päivää viikossa	447	41,43%
Neljä-viisi päivää viikossa	28	2,59%
Ei tarkkaa rajaa, mutta mahdollisuus riippuu tehtävästä ja työtilanteesta	393	36,42%

Johtajuusselvitys 2020

Selvitys kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtamisesta

KIITOS MIELENKIINNOSTANNE!



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSTYRELSEN



**KUNTA
LIITTO**