

Johtajuus selvitys 2020 – vastaajan esimieskokemuksen mukaan

Selvitys kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtamisesta

Vastaajien kokonaismäärä: 1603



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSTYRELSEN



KUNTA
LIITTO

TIETOA KYSELYSTÄ

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

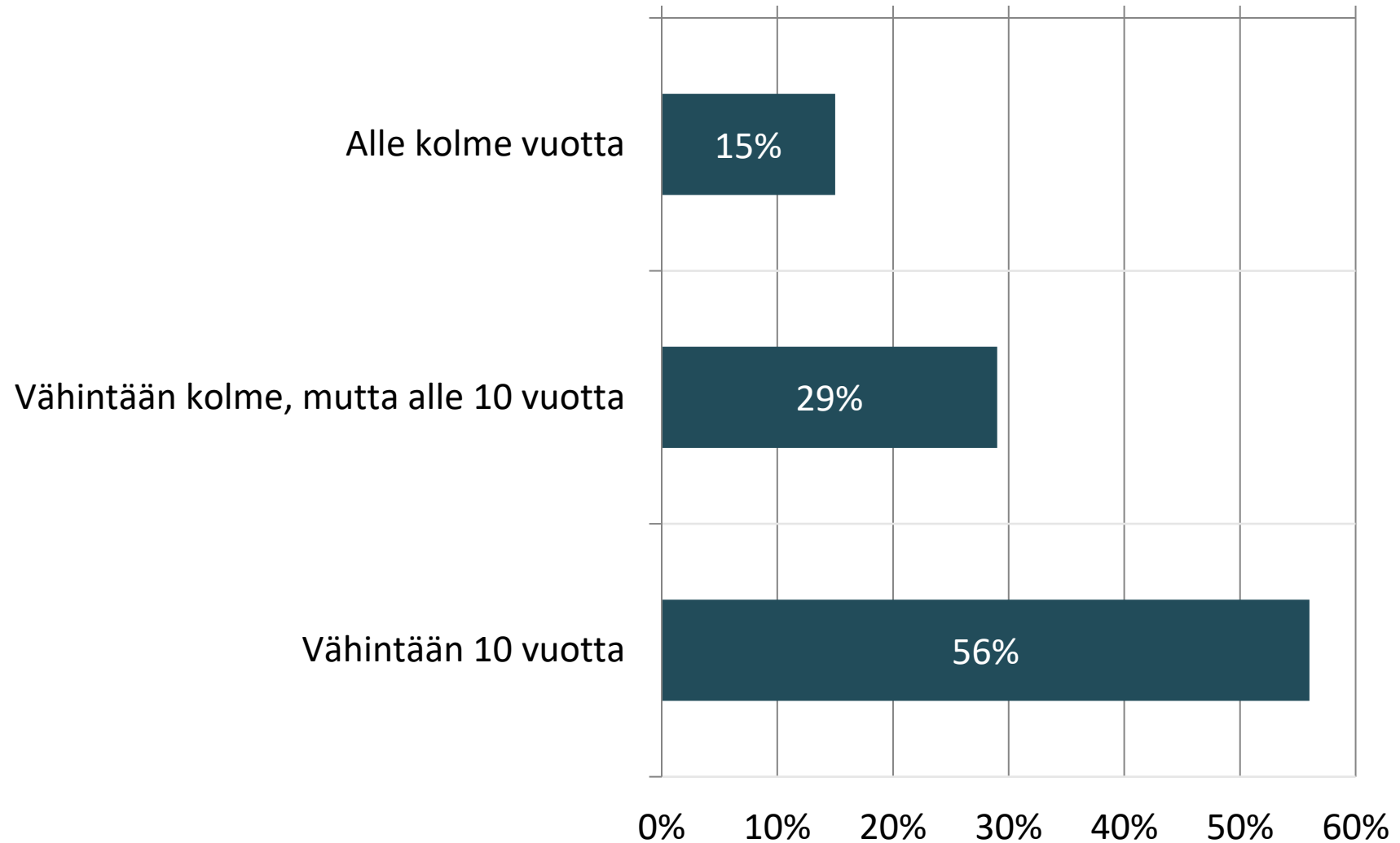
TIETOA KYSELYSTÄ - ORGANISAATIOJAKELU

- 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

TAUSTATIEDOT

ESIMIESTEHTÄVISSÄ TOIMIMISAIKA

Vastaajien määrä: 1594



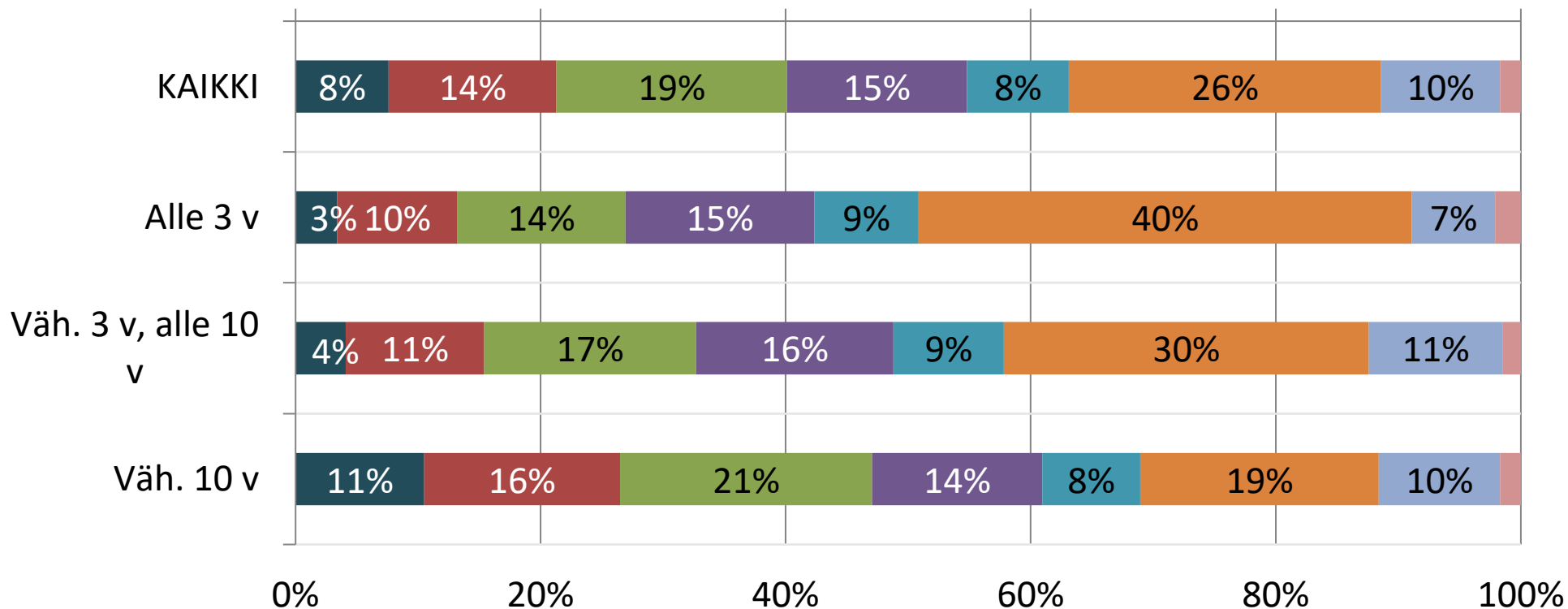
ESIMIESTEHTÄVISSÄ TOIMIMISAIKA

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 %

VASTAAJAN EDUSTAMA ORGANISAATIO

Vastaajien määrä: 1600



■ Sivistystoimi (hallinnon työntekijä)

■ Yleissivistävä

■ Ammattikorkeakoulu

■ Vapaa sivistäytyö ja taiteen perusopetus

■ Varhaiskasvatus

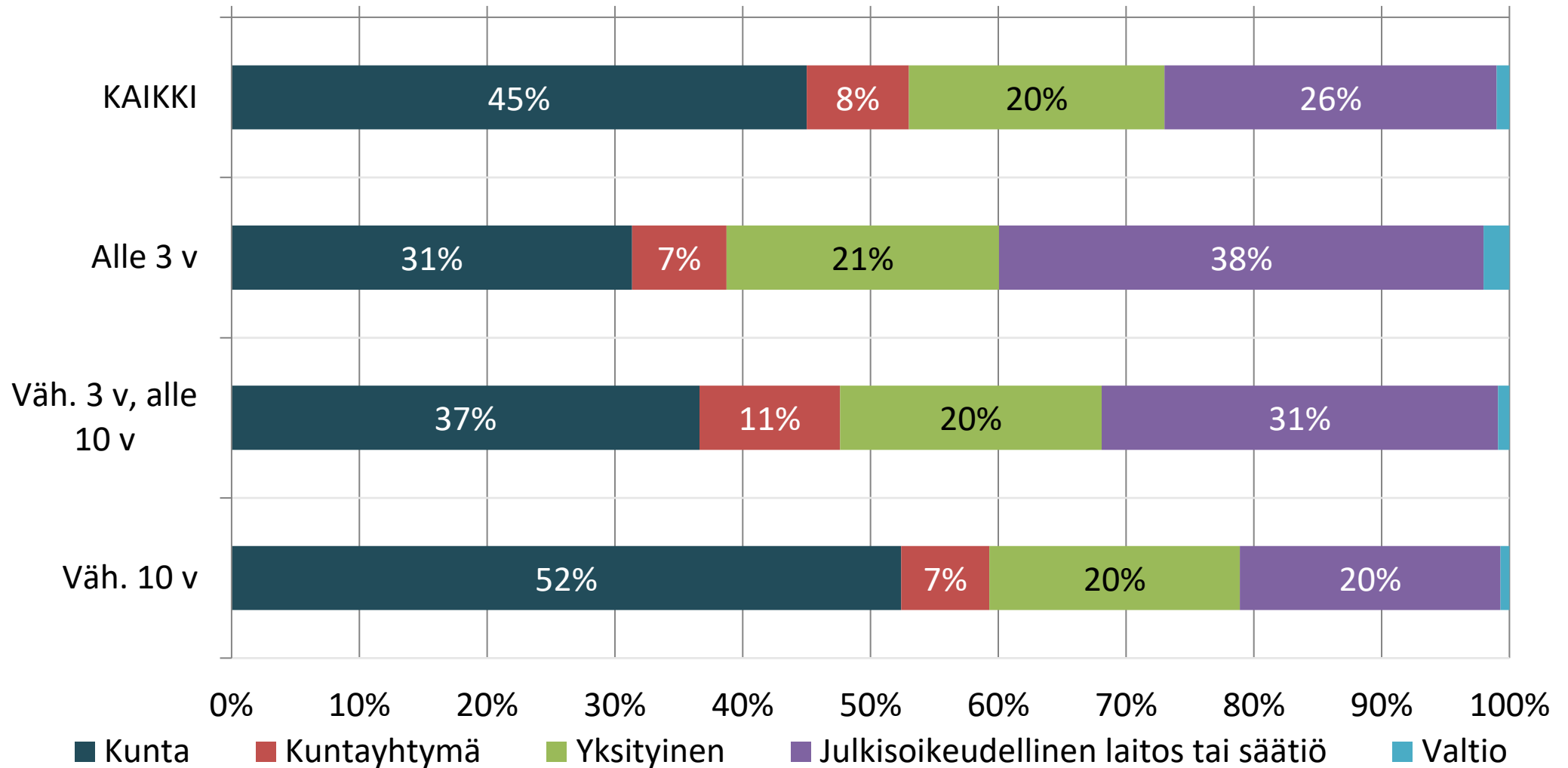
■ Ammatillinen oppilaitos

■ Yliopisto

■ Muu

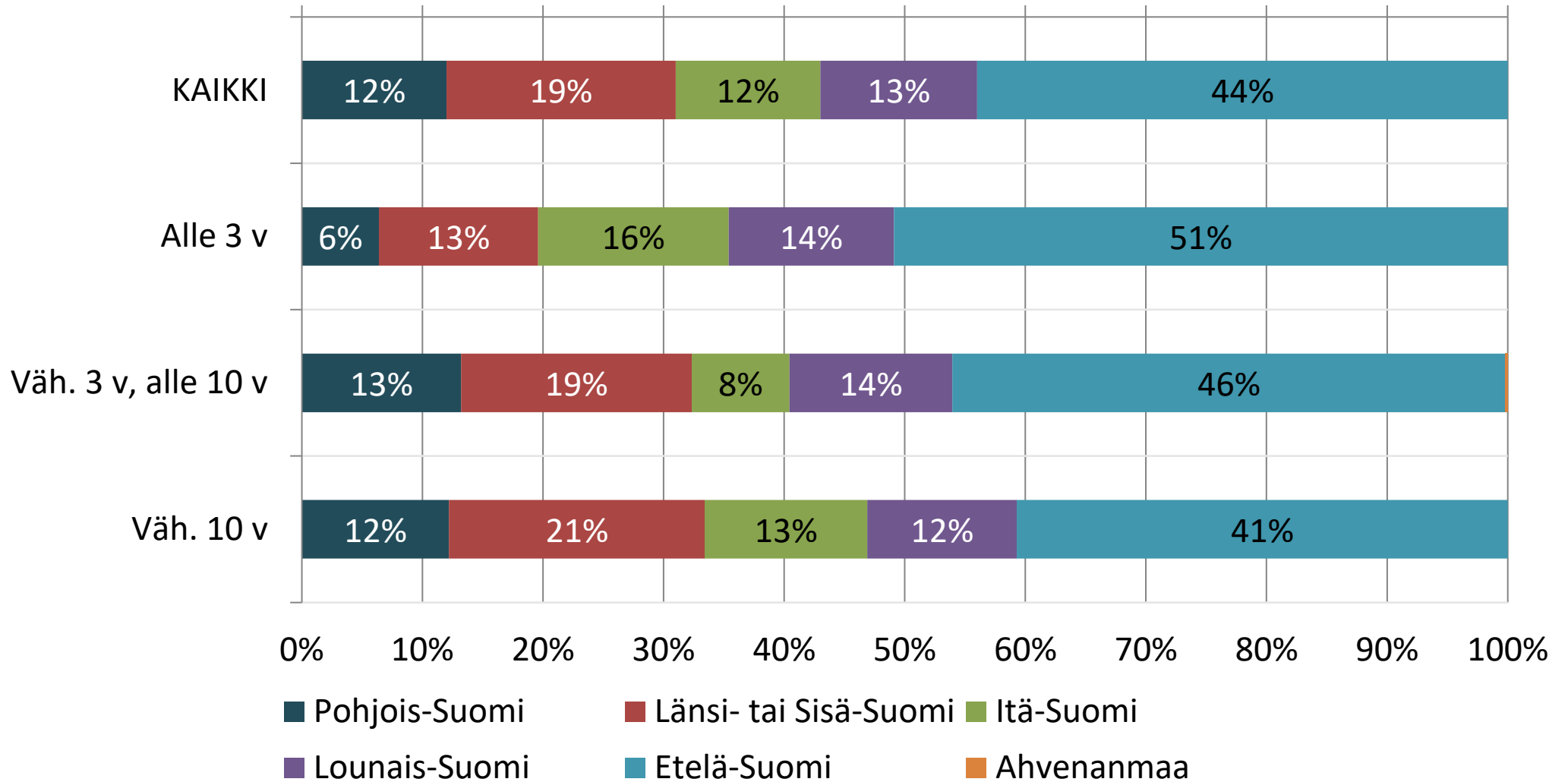
VASTAAJAN EDUSTAMAN ORGANISAATION MUOTO

Vastaajien määrä: 1589



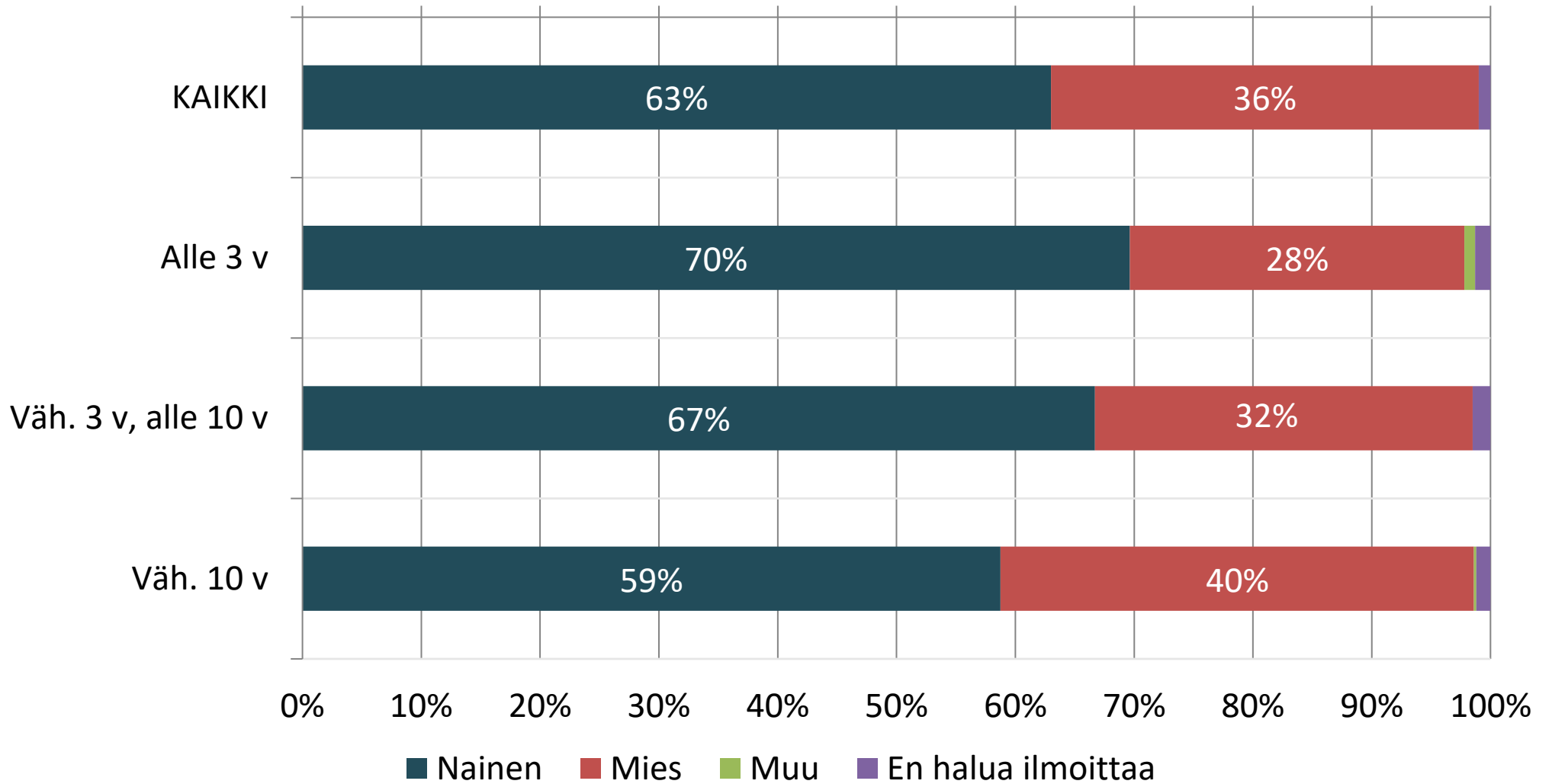
VASTAAJAN TYÖPAIKAN SIJAINTI

Vastaajien määrä: 1597



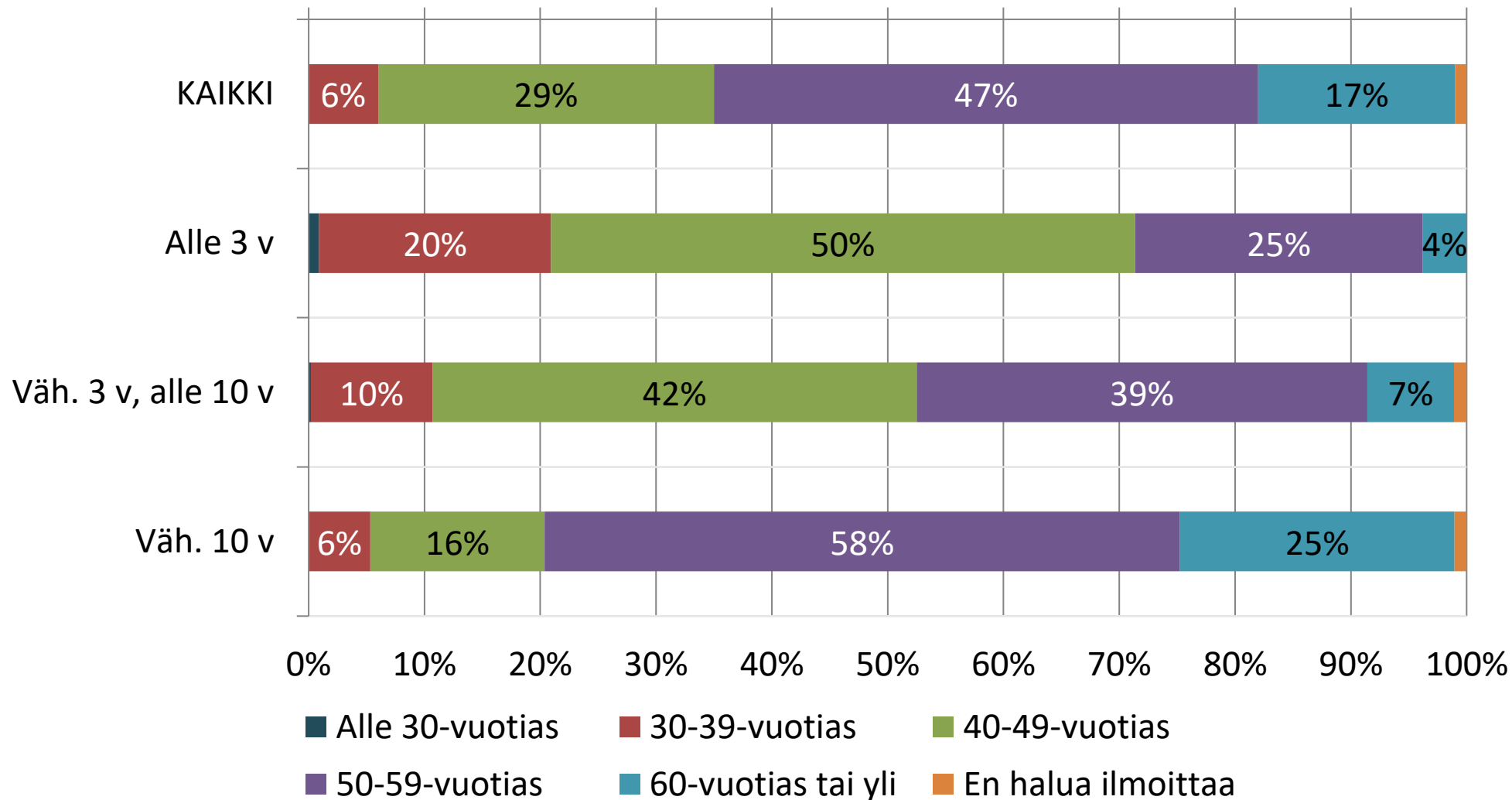
VASTAAJAN SUKUPUOLI

Vastaajien määrä: 1592



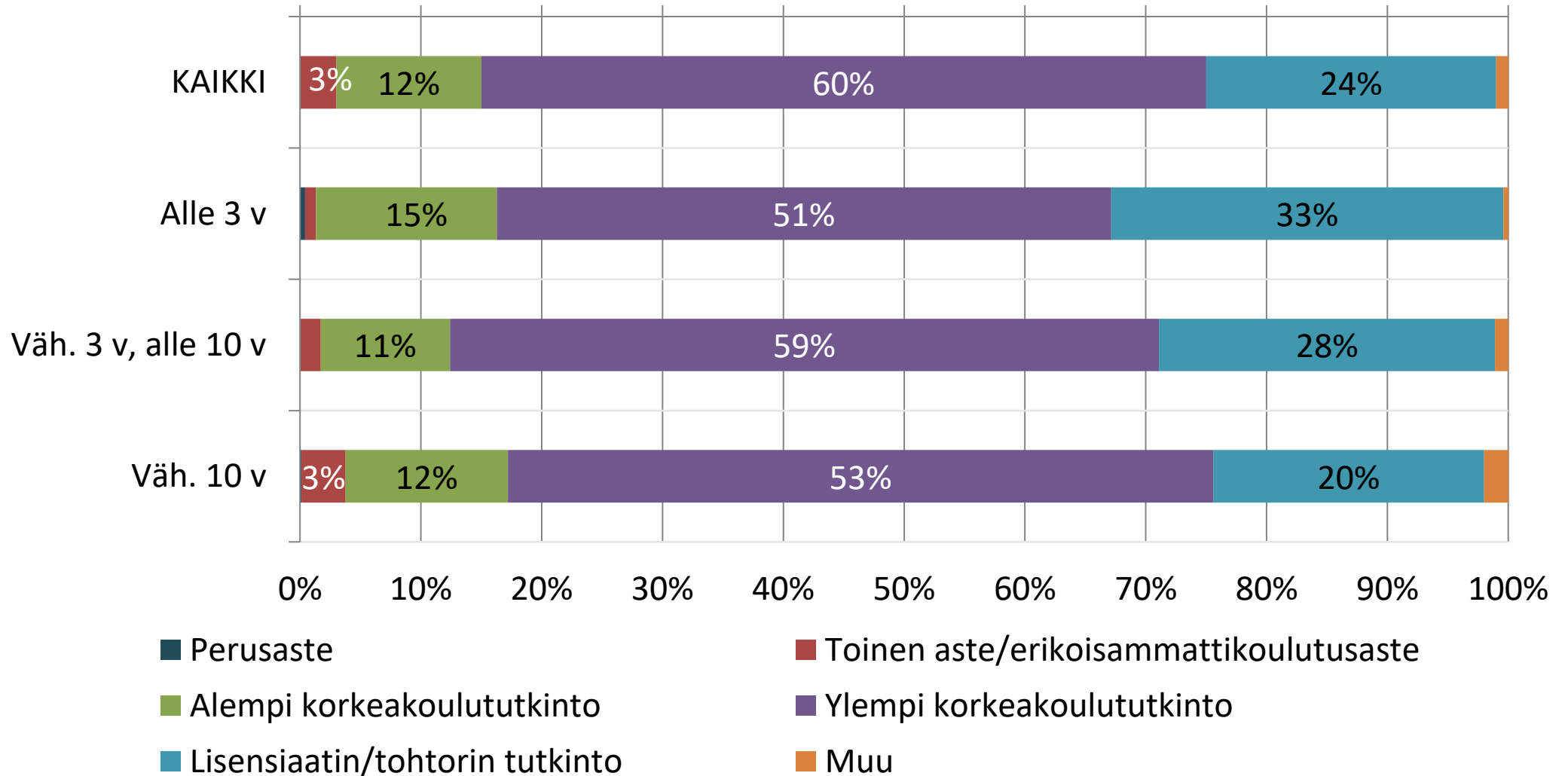
VASTAAJAN IKÄ

Vastaajien määrä: 1598



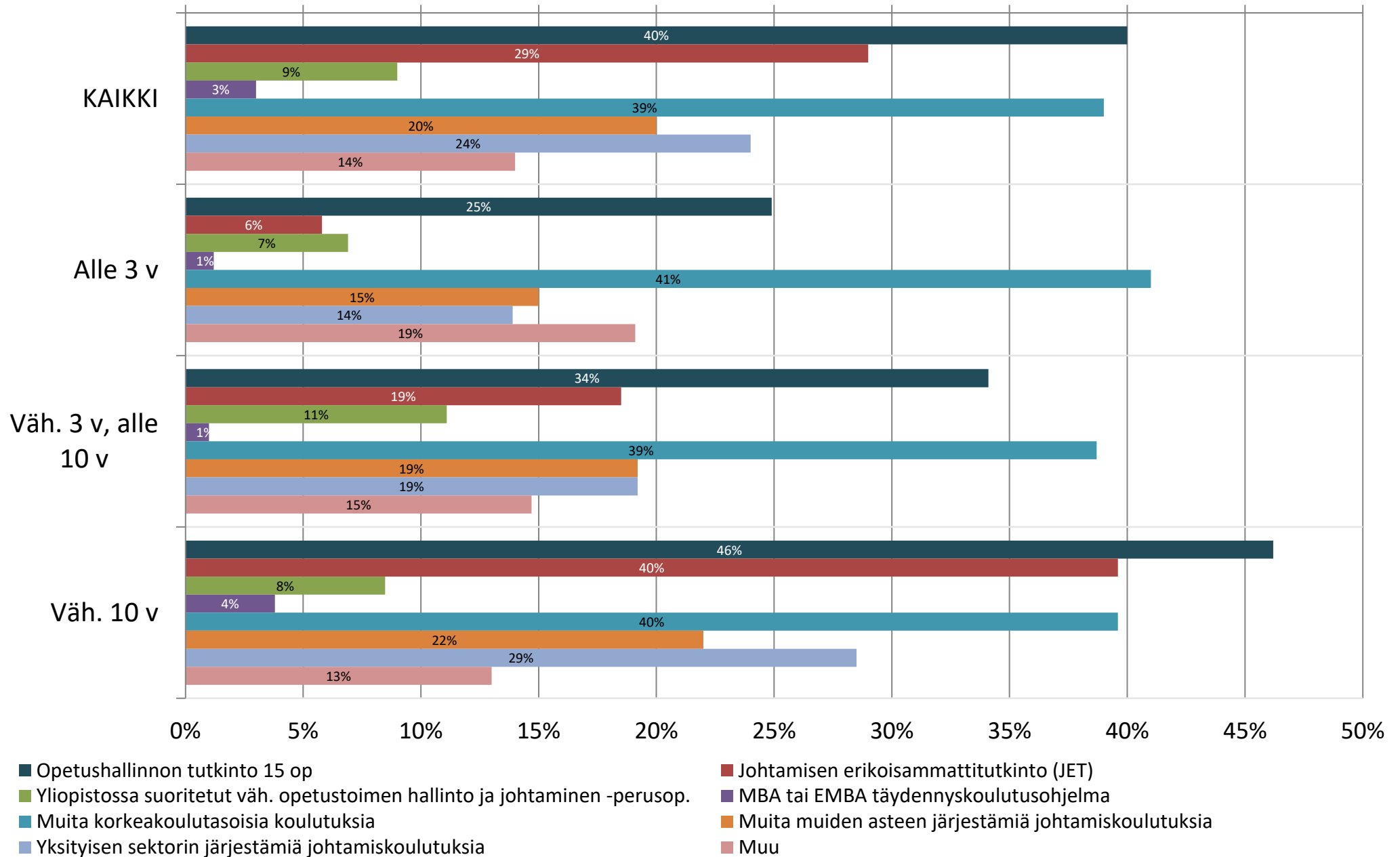
VASTAAJAN KORKEIN SUORITETTU TUTKINTO

Vastaajien määrä: 1599



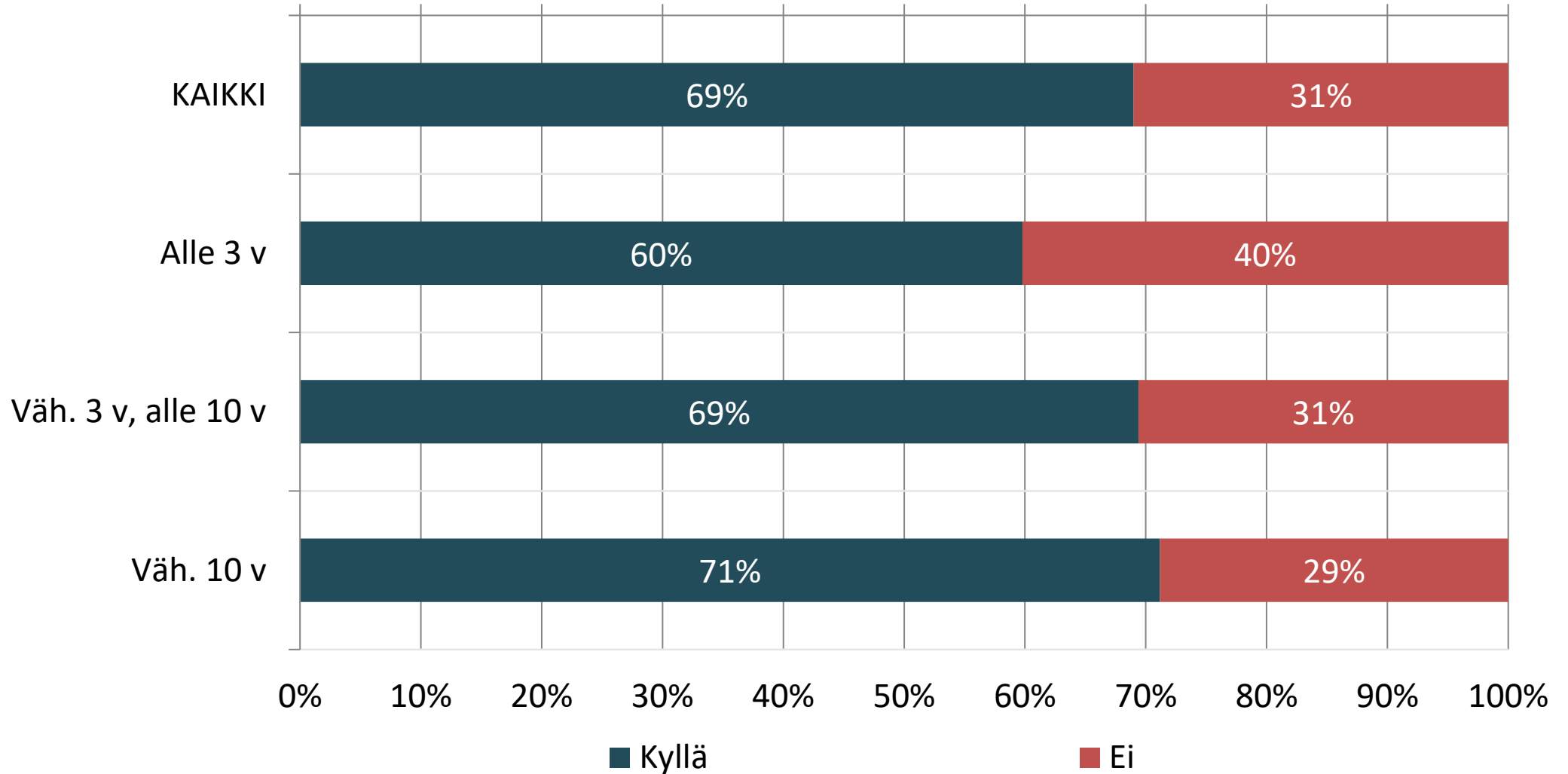
VASTAAJAN JOHTAMISKOULUTUS

Vastaajien määrä: 1444, valittujen vastausten lukumäärä: 2644



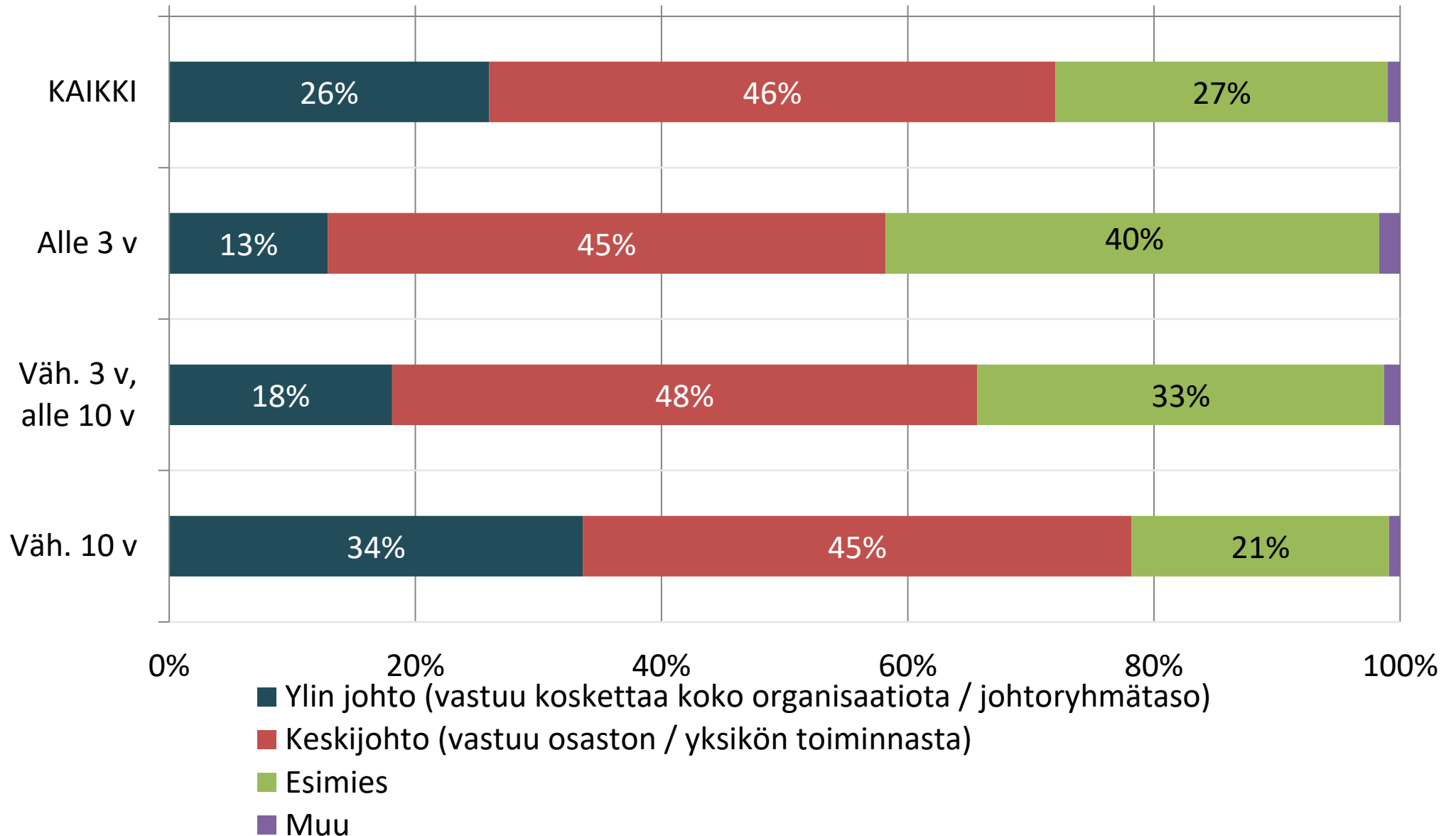
VASTAAJAN MUODOLLINEN OPETTAJANKELPOISUUS

Vastaajien määrä: 1599



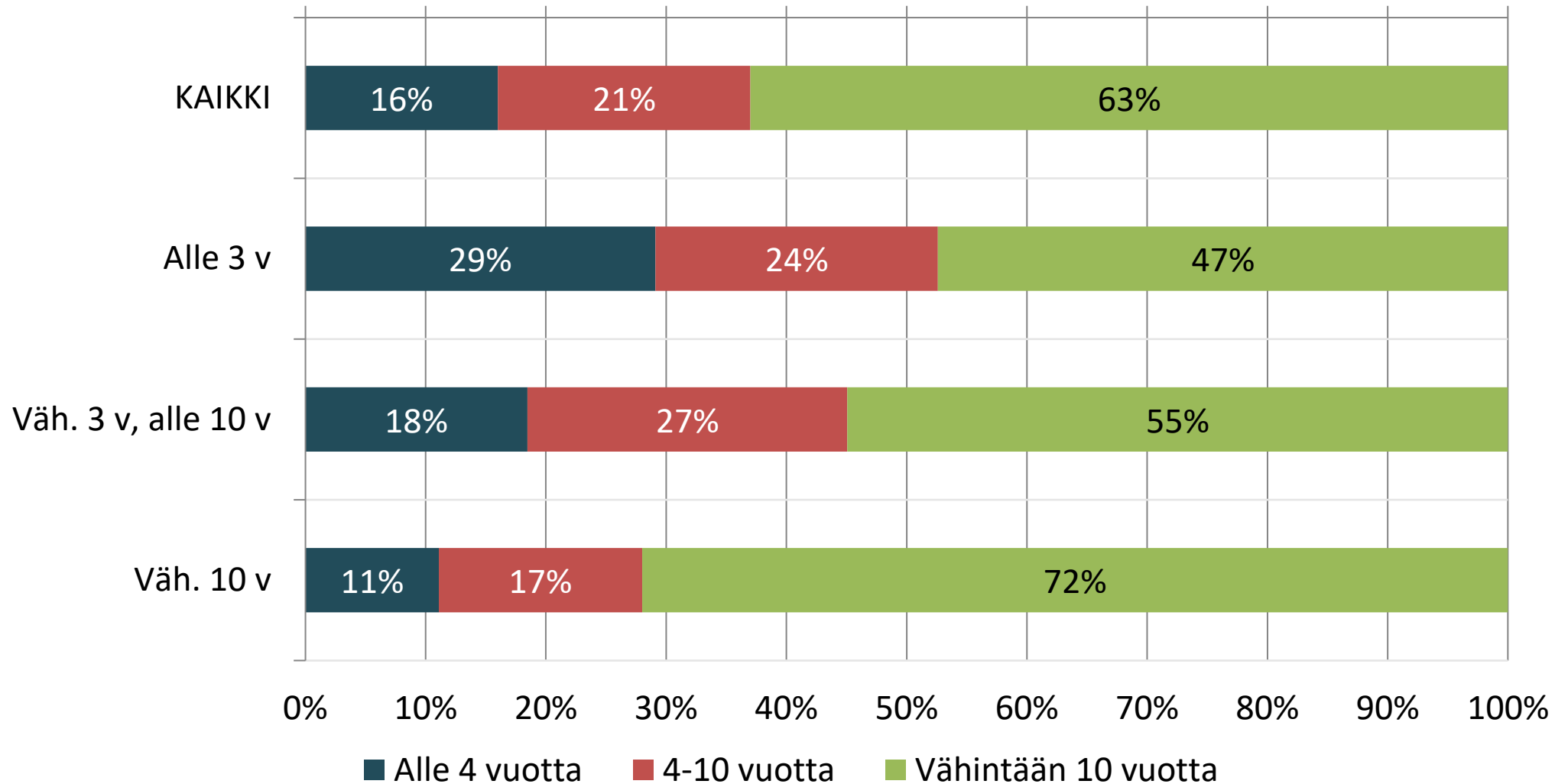
VASTAAJAN ASEMA ORGANISAATIOSSA

Vastaajien määrä: 1598



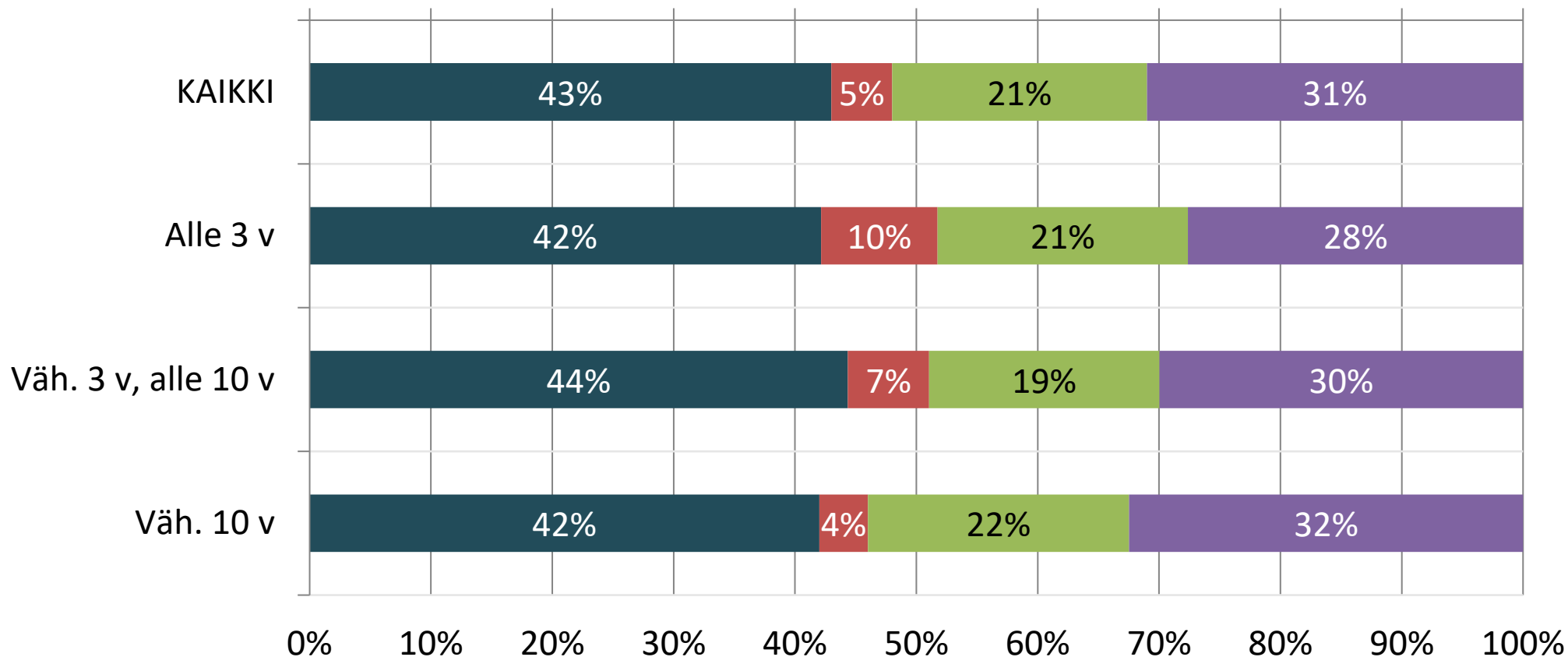
TYÖVUODET NYKYISESSÄ ORGANISAATIOSSA

Vastaajien määrä: 1595



VASTAAJAN SUORASSA ALAISUUDESSA TOIMIVA HENKILÖSTÖ

Vastaajien määrä: 1576



■ Opetustehtävissä toimivaa henkilöstöä

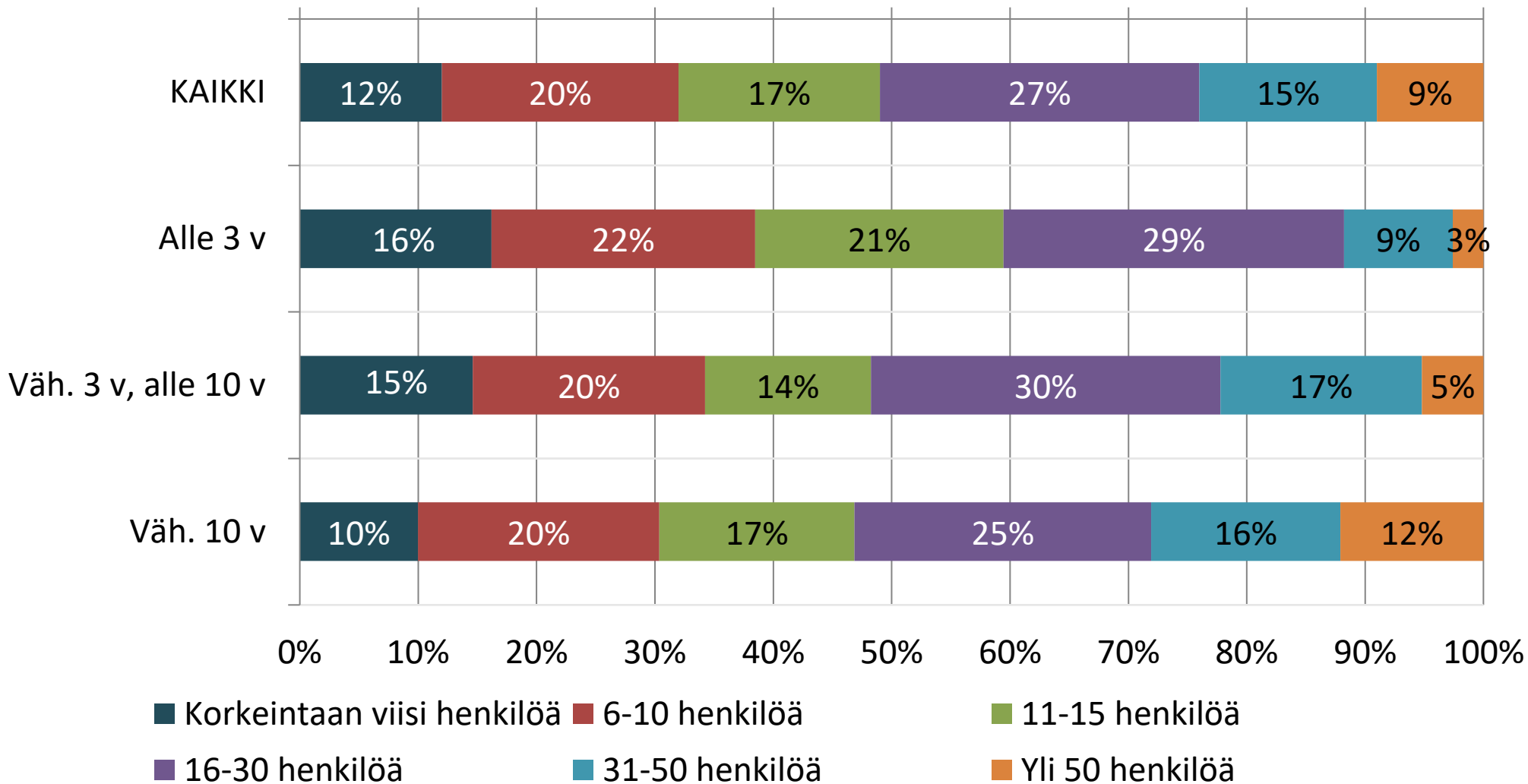
■ Tutkimustehtävissä toimivaa henkilöstöä

■ Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä

■ Sekä opetus- ja/tai tutkimustehtävissä toimivaa henkilöstöä että muuta henkilöstöä

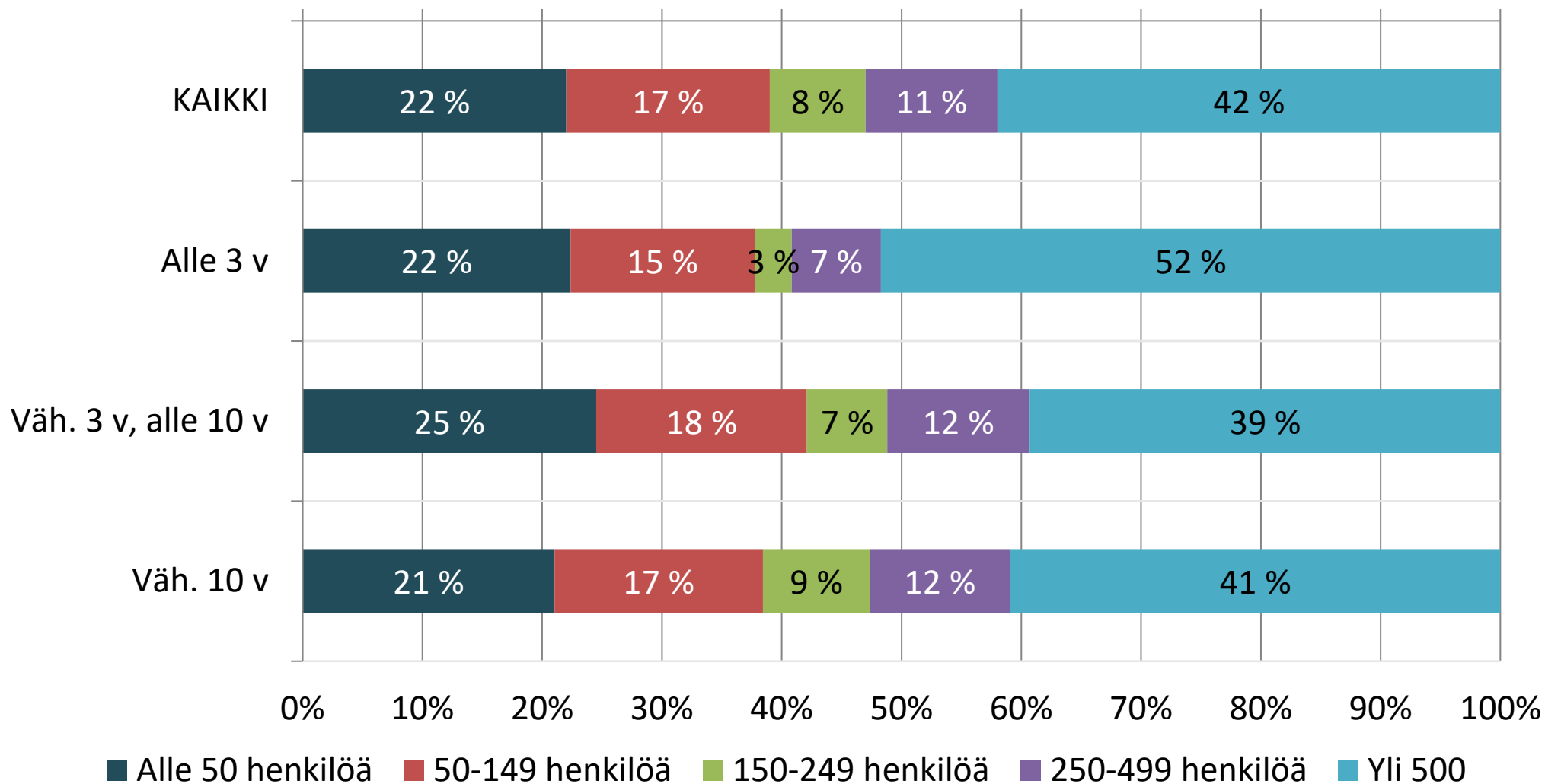
VASTAAJAN SUORIEN ALAISTEN MÄÄRÄ

Vastaajien määrä: 1583



VASTAAJAN ORGANISAATION KOKONAISHENKILÖSTÖMÄÄRÄ

Vastaajien määrä: 1577



TAUSTATIEDOISTA

- Esimiesten määrää ei tiedetä – arviolta varsin edustava – ainakin monipuolinen aineisto
- Esimiehet/johtajat:
 - Kokeneita – varsinkin ylemmillä johtamistasoilla
 - Naisvaltaisia – kaikilla kokemustasoilla, mutta varsinkin lyhyemmällä esimieskokemuksella
 - Kiitettävistä kouluttautuneita – johtamisosaisessakin, joka vähäisempää lyhyemmän esimieskokemuksen omaavilla
 - Varsin paljon suoria alaisia – hieman vähemmän alle 3 vuoden esimieskokemuksen omaavilla

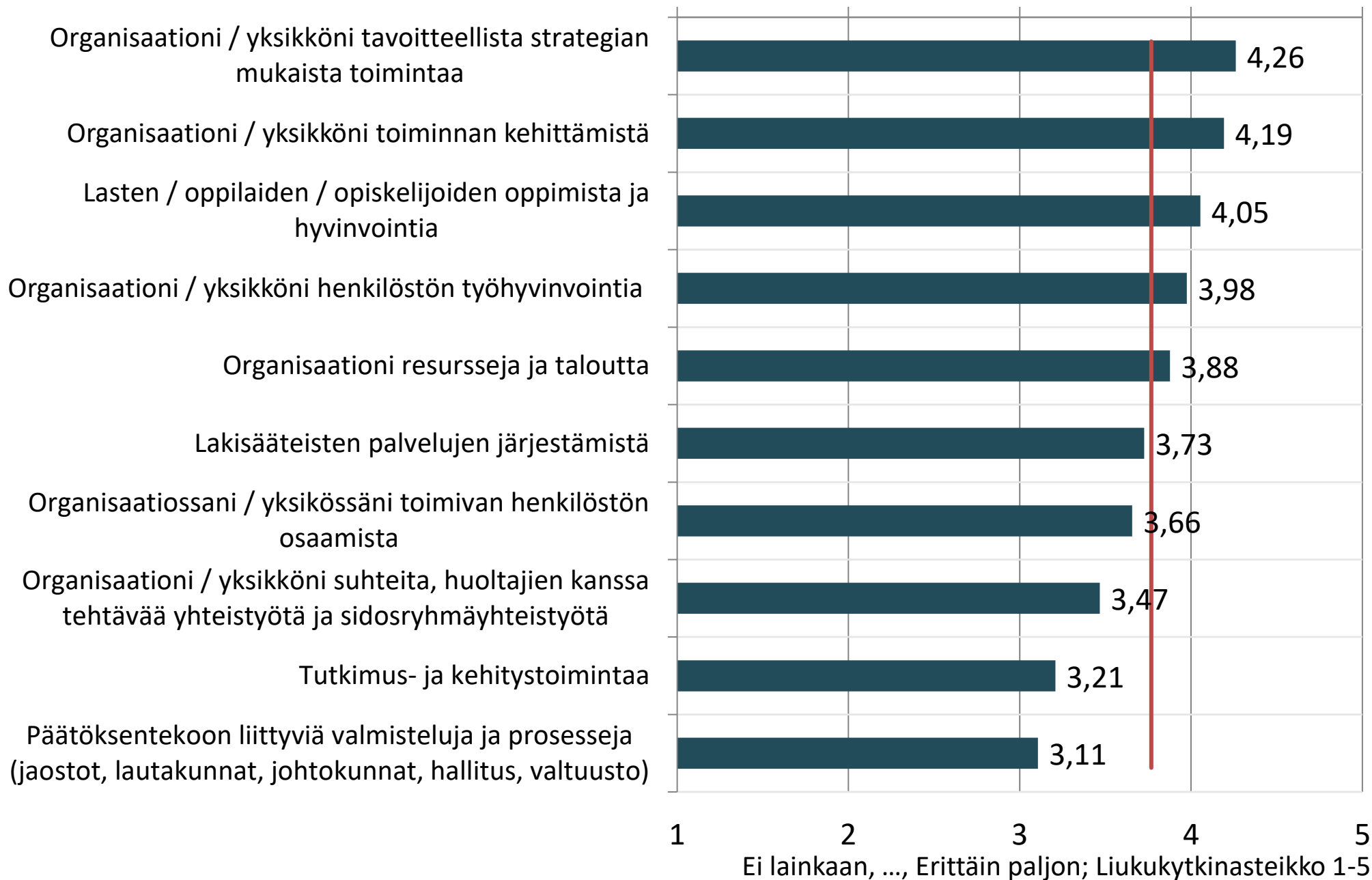
ESIMIESIDENTITEETTI

Mitä johtamistyössä edistetään?

- Erityisesti:
 - Strategian mukaista toimintaa
 - Toiminnan kehittämistä
 - Oppilaiden oppimista ja hyvinvointia
- Ei samoissa määrin:
 - Päätöksentekoa
 - Tutkimusta ja kehittämistä
 - Huoltaja- ja/tai sidosryhmäyhteistyötä

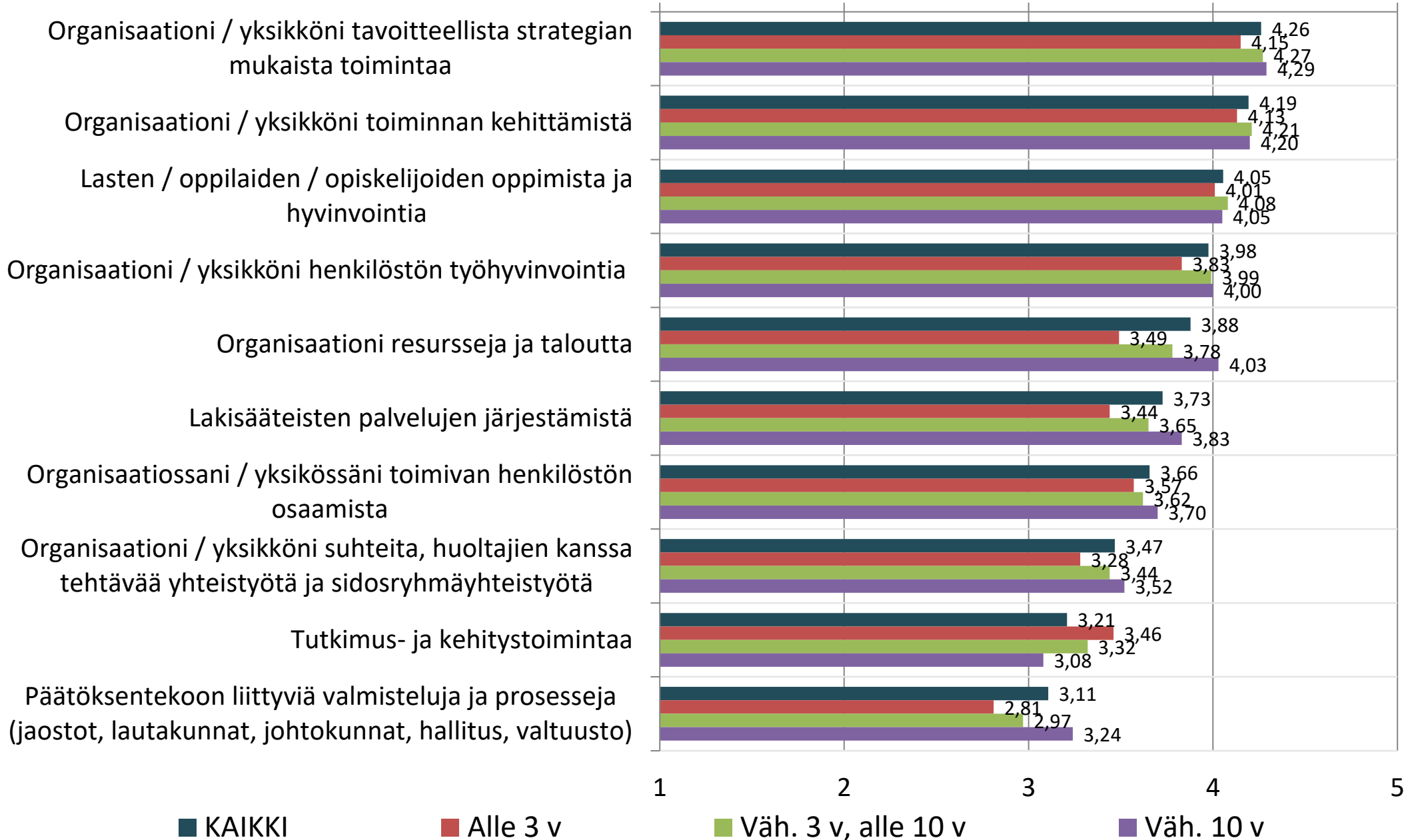
Mitä päämääriä/tavoitteita edistän päivittäisessä työssäni?

Vastaajien määrä: 1593



Mitä päämääriä/tavoitteita edistän päivittäisessä työssäni?

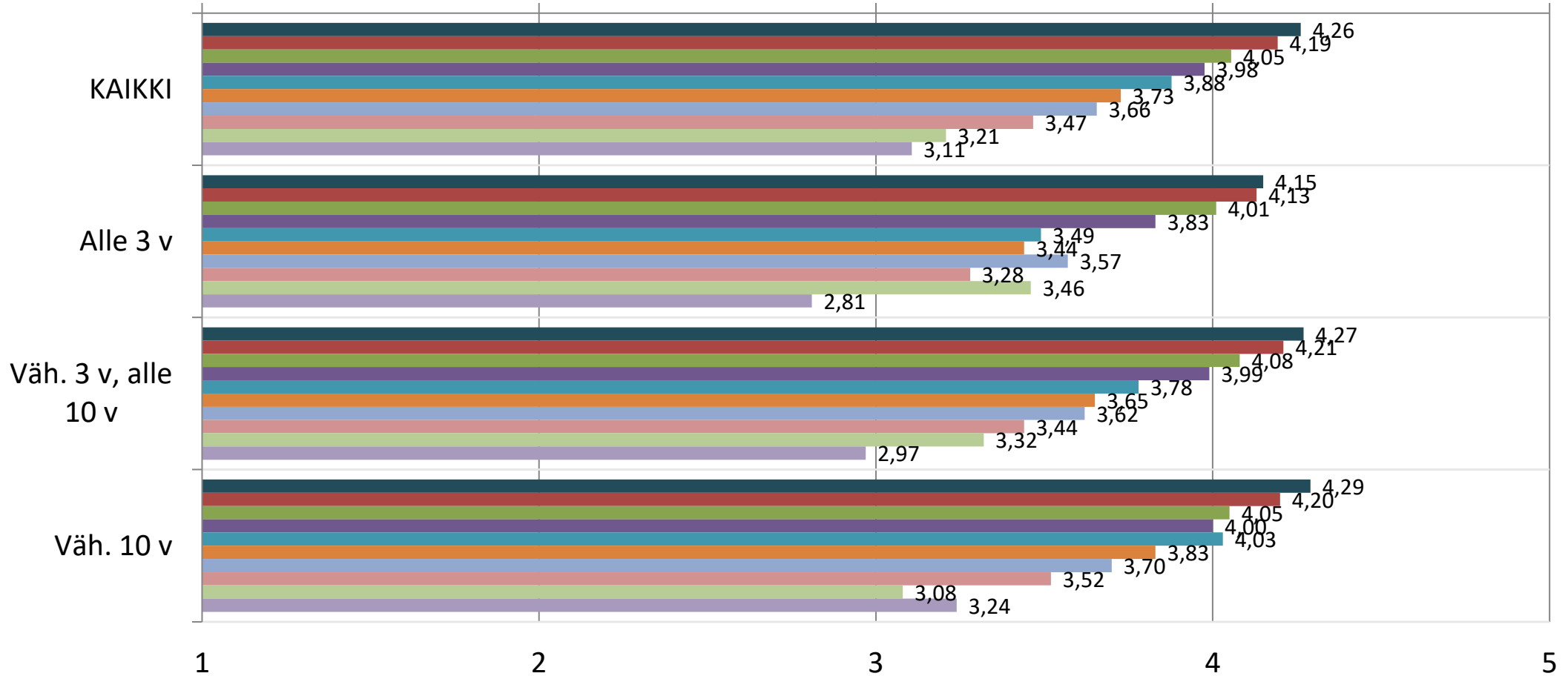
Vastaajien määrä: 1593



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

Mitä päämääriä/tavoitteita edistän päivittäisessä työssäni?

Vastaajien määrä: 1593



- Organisaationi / yksikköni tavoitteellista strategian mukaista toimintaa
- Organisaationi / yksikköni toiminnan kehittämistä
- Lasten / oppilaiden / opiskelijoiden oppimista ja hyvinvointia
- Organisaationi / yksikköni henkilöstön työhyvinvointia
- Organisaationi resursseja ja taloutta
- Lakisääteisten palvelujen järjestämistä
- Organisaatiossani / yksikössäni toimivan henkilöstön osaamista
- Organisaationi / yksikköni suhteita, huoltajien kanssa tehtävää yhteistyötä ja sidosryhmäyhteistyötä
- Tutkimus- ja kehitystoimintaa
- Päätöksentekoon liittyviä valmisteluja ja prosesseja (jaostot, lautakunnat, johtokunnat, hallitus, valtuusto)

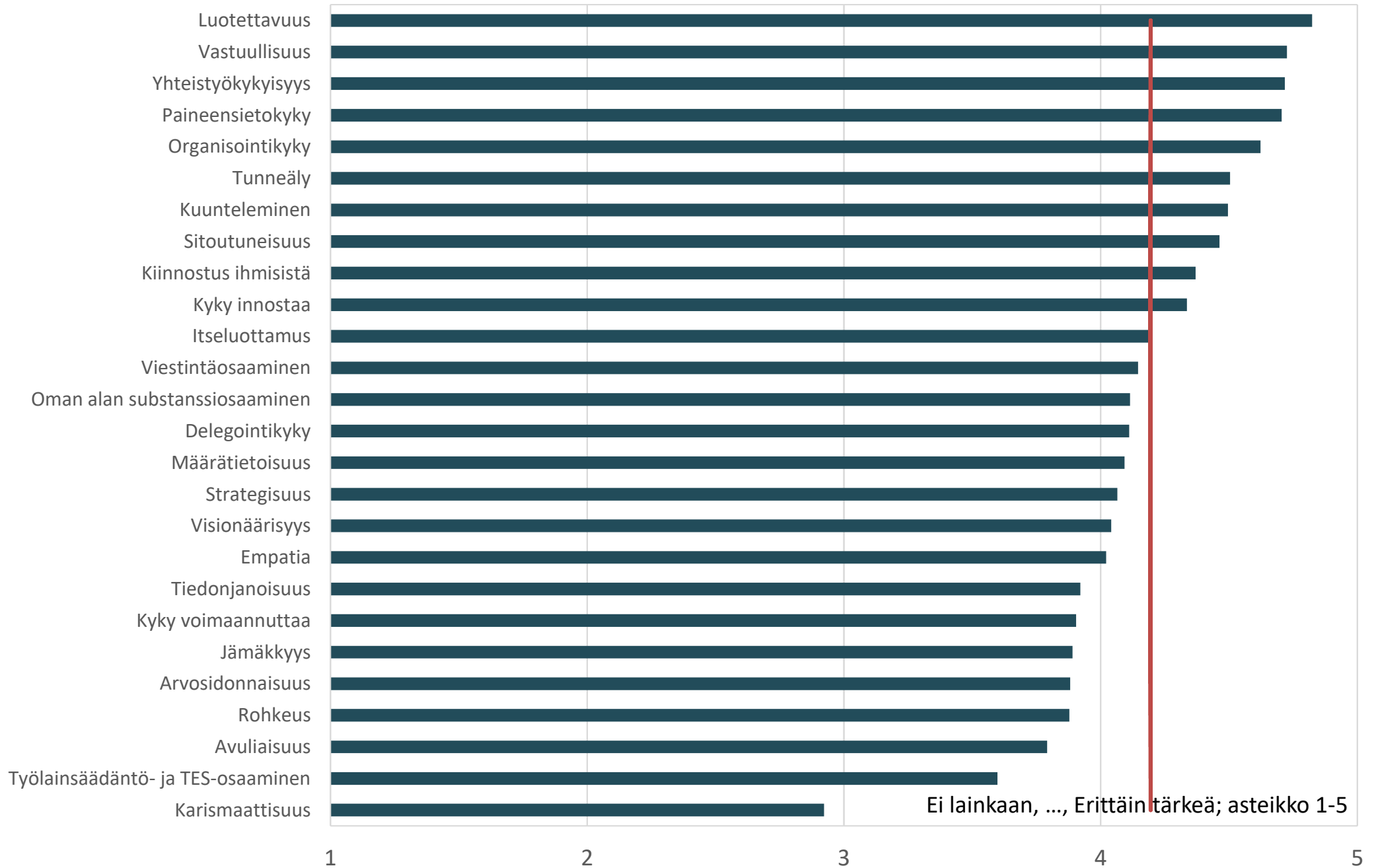
Ei lainkaan, ..., Erittäin paljon, Liukukytkinasteikko 1-5

Mitkä ominaisuudet tärkeitä esimiestyössä?

- Erityisesti:
 - Luotettavuus
 - Vastuullisuus
 - Yhteistyökyky
 - Paineensietokyky
 - Organisoitukyky
- Ei samoissa määrin:
 - Karismaattisuus
 - Työlainsäädäntö- ja TES-osaaminen
 - Avuliaisuus

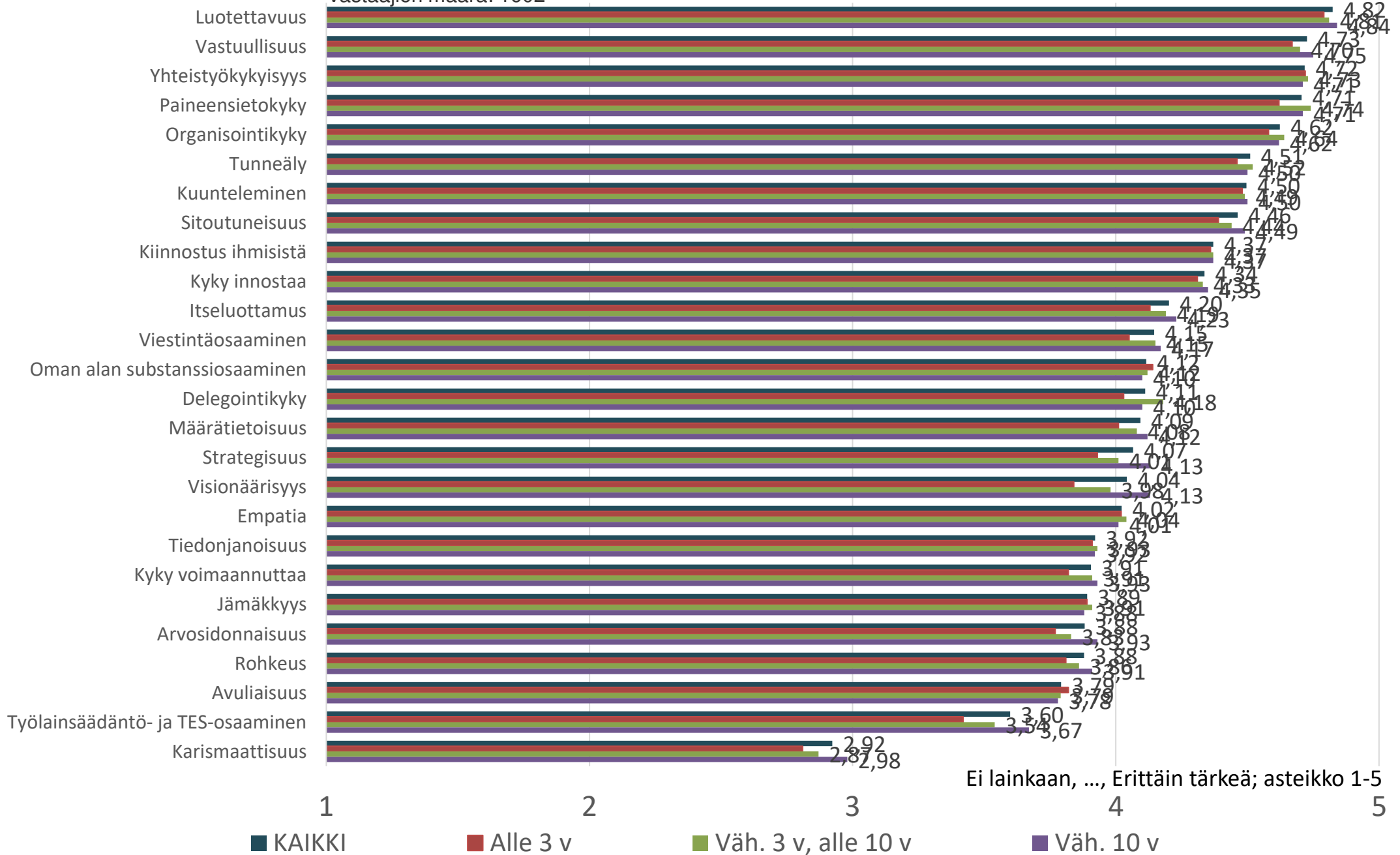
Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa?

Vastaajien määrä: 1602



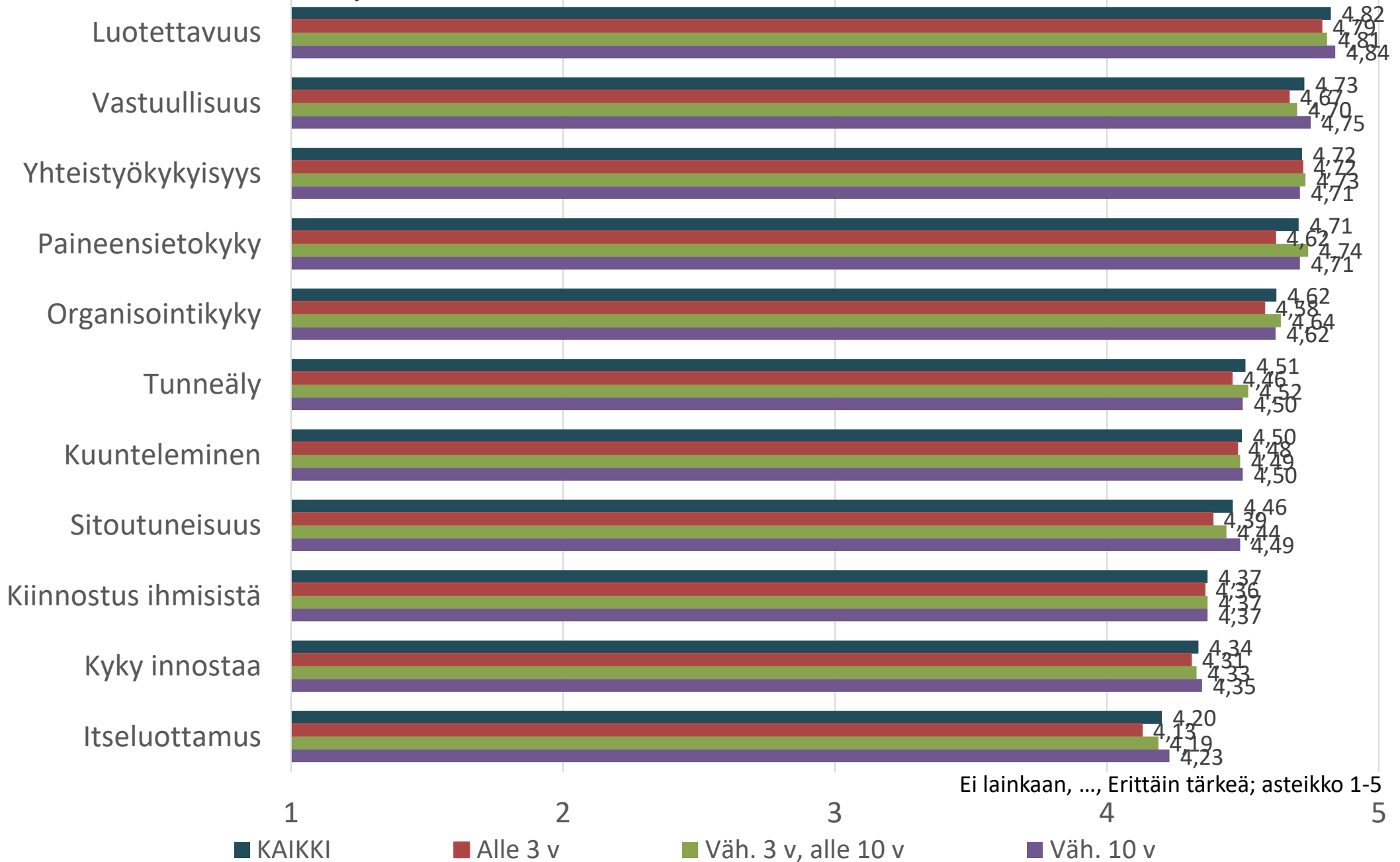
Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa?

Vastaajien määrä: 1602



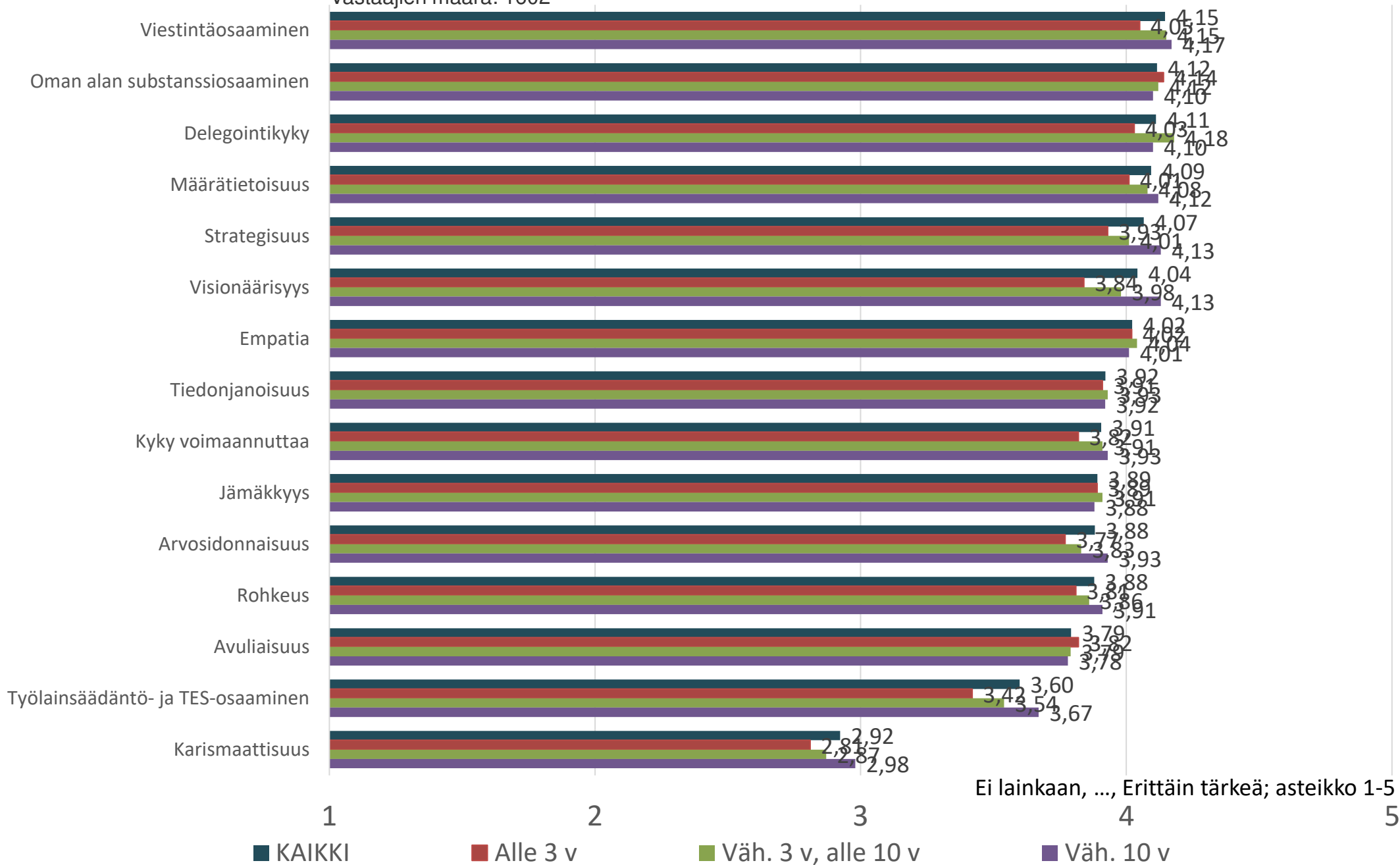
Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa? 1/2

Vastaajien määrä: 1602



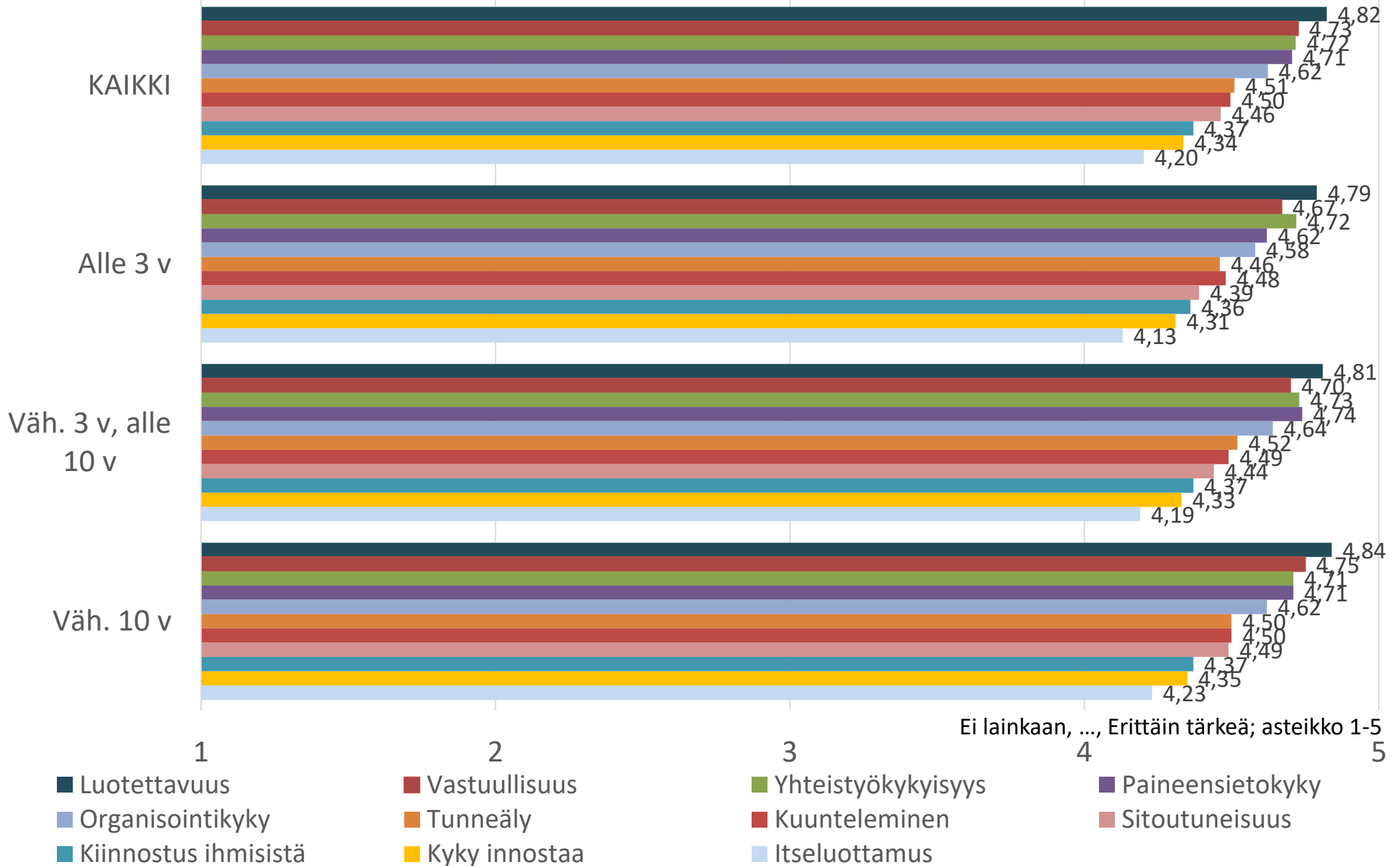
Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa? 2/2

Vastaajien määrä: 1602



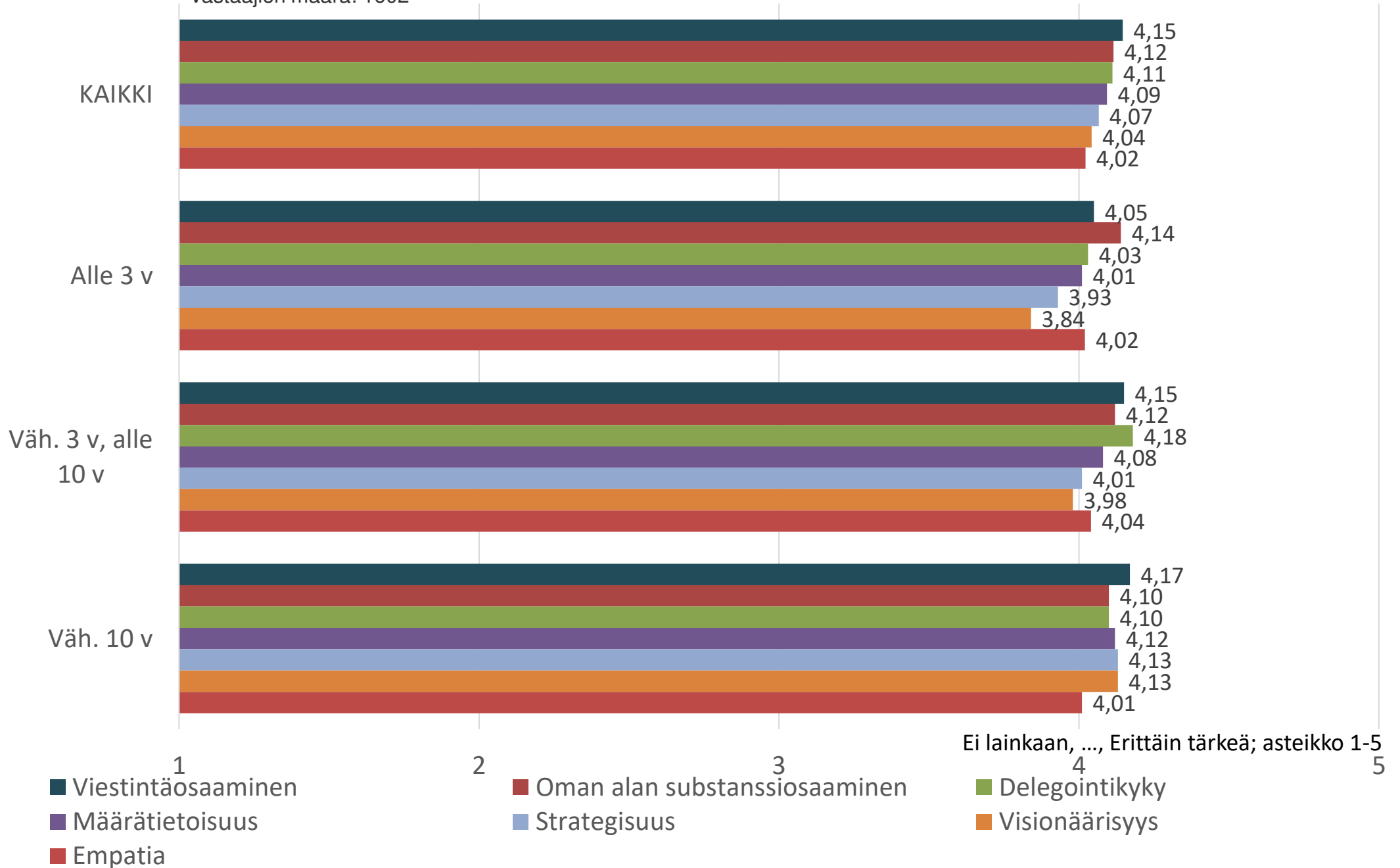
Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa? 1B/2

Vastaajien määrä: 1602



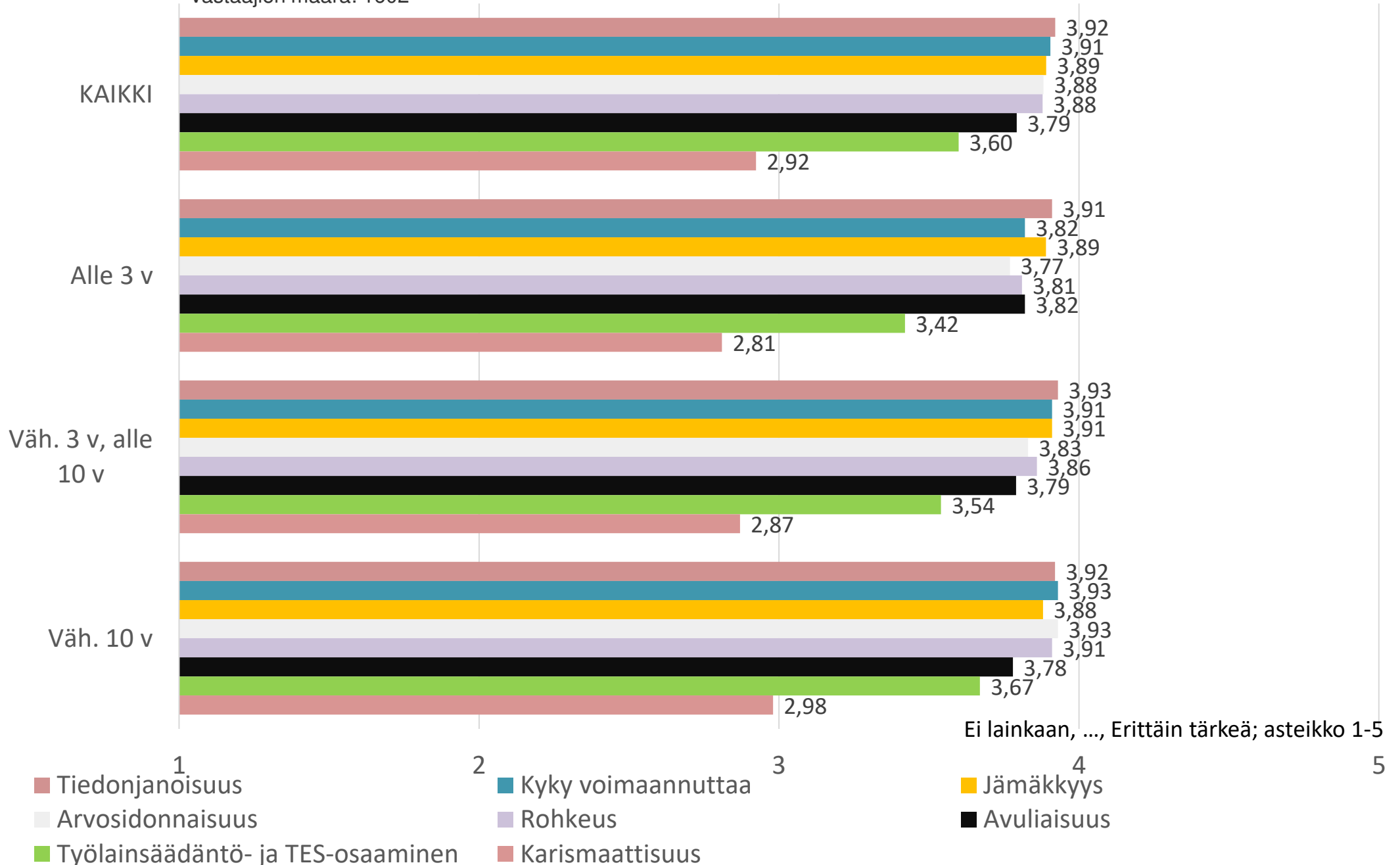
Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa? 2B/2

Vastaajien määrä: 1602



Arvioi oman työsi kannalta, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä esimiestyössä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioissa? 2B/2

Vastaajien määrä: 1602

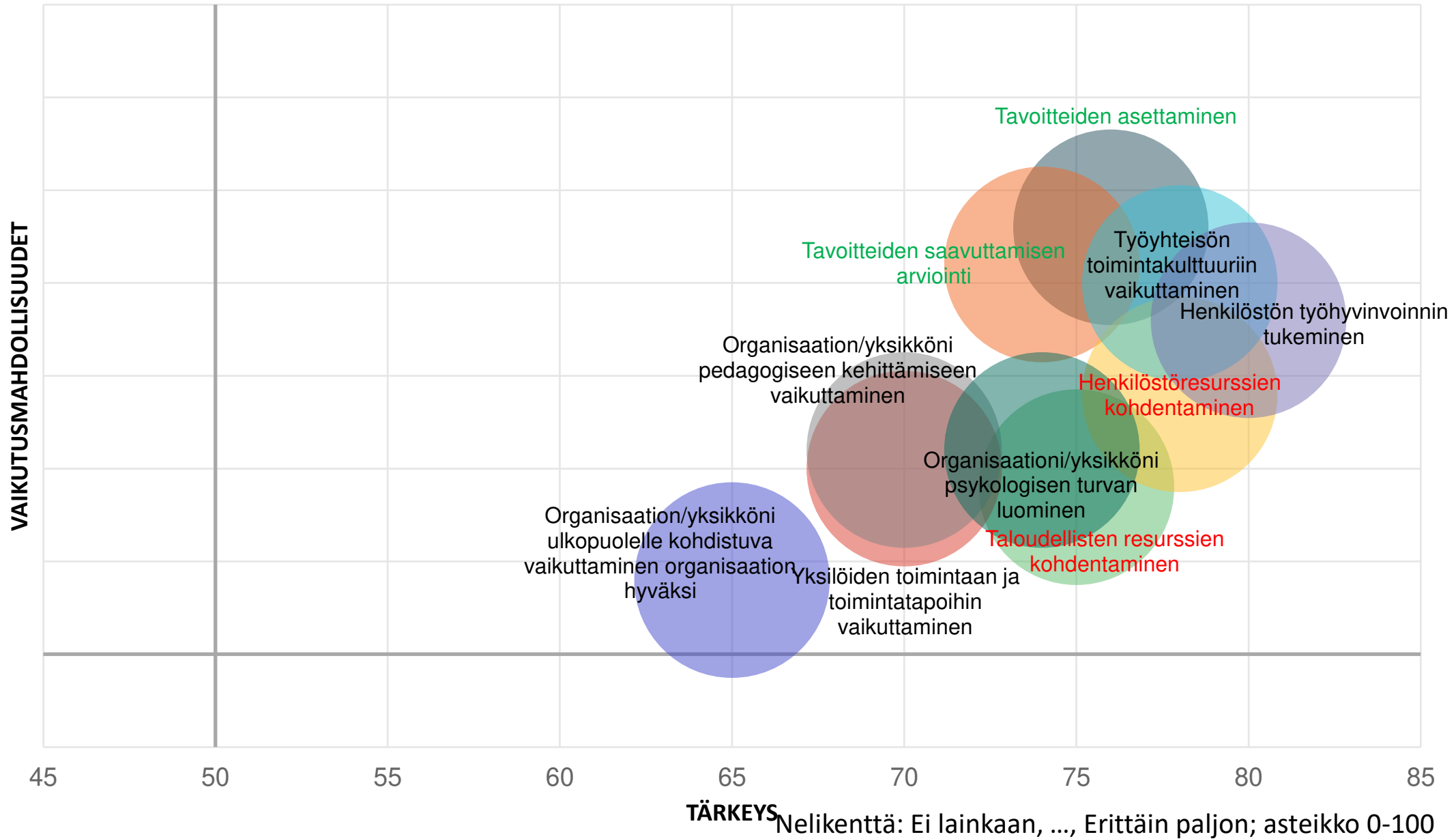


Mitä näkee tärkeänä ja kuinka pystyy vaikuttamaan näihin?

- E erityisen tärkeää:
 - Työhyvinvoinnin tukeminen, työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttaminen ja henkilöstöresurssien kohdentaminen
- Tärkeys ja mahdollisuus vaikuttaa tasapainossa:
 - Tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi
- Mahdollisuus vaikuttaa ei vastaa tärkeyttä:
 - Taloudellisten resurssien kohdentaminen ja henkilöstöresurssien kohdentaminen

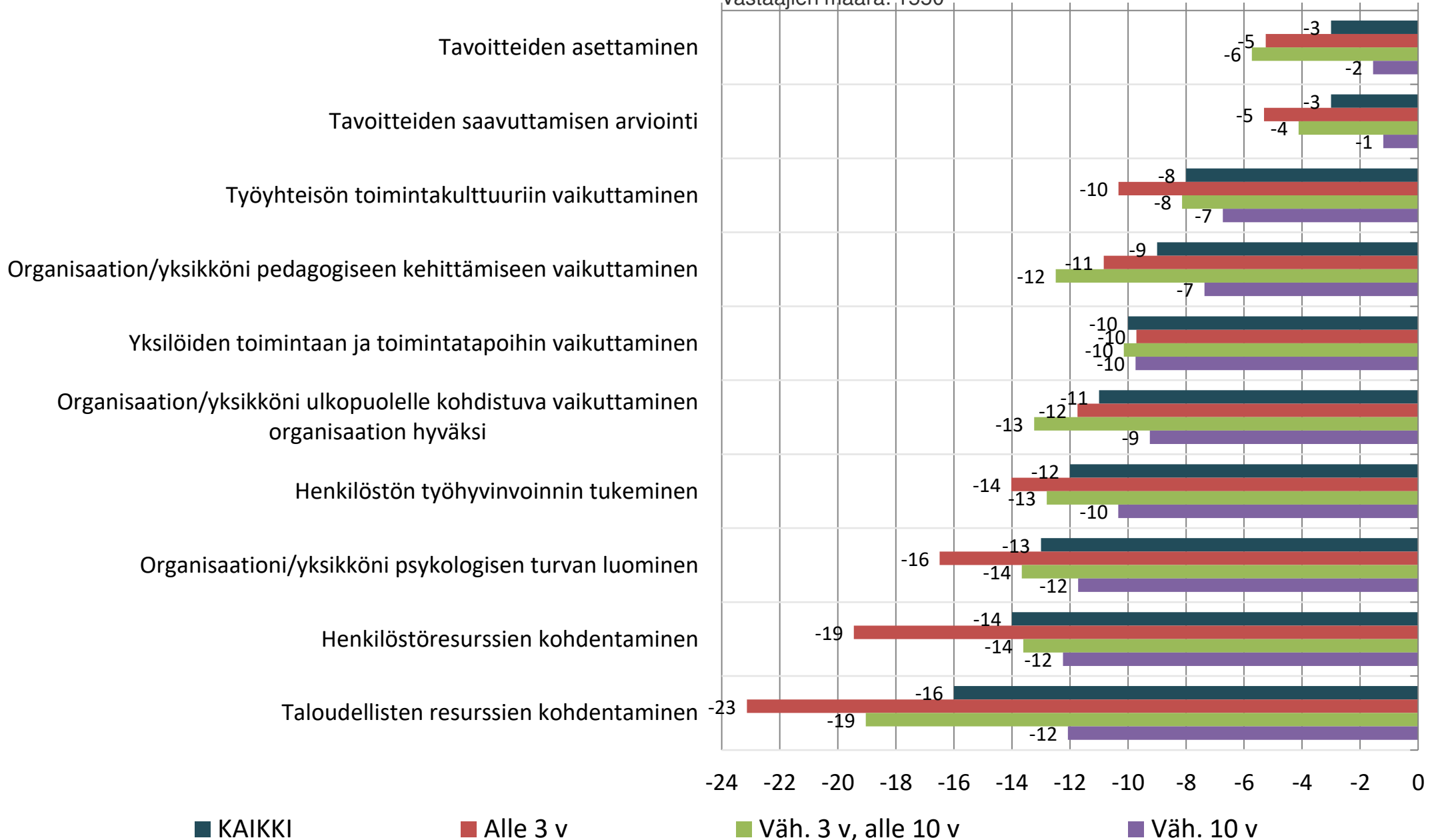
Kuinka tärkeänä näet johtajana seuraavat tekijät ja kuinka hyvin pystyt vaikuttamaan niihin?

Vastaajien määrä: 1550



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

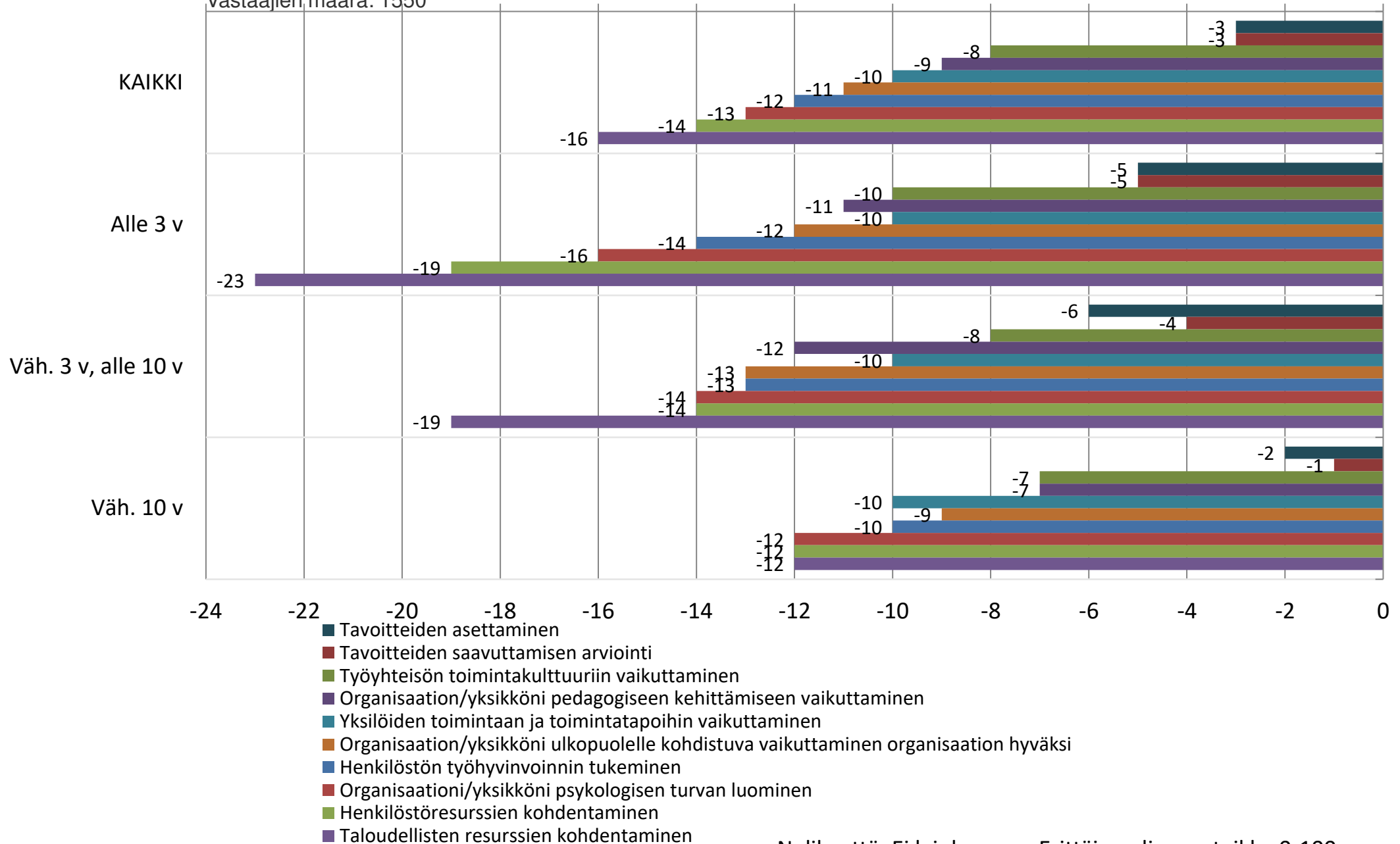
Vastaajien määrä: 1550



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

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

Vastaajien määrä: 1550



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

Tekijöiden tärkeys

	Alle 3 v	Väh. 3 v, alle 10 v	Väh. 10 v	Alle 3 v
Tavoitteiden asettaminen	74	77	77	74
Tavoitteiden saavuttamisen arviointi	72	74	74	72
Työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttaminen	78	78	78	78
Organisaation/yksikköni pedagogiseen kehittämiseen vaikuttaminen	68	71	71	68
Yksilöiden toimintaan ja toimintatapoihin vaikuttaminen	68	70	70	68
Organisaation/yksikköni ulkopuolelle kohdistuva vaikuttaminen organisaation hyväksi	62	64	66	62
Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen	80	81	79	80
Organisaationi/yksikköni psykologisen turvan luominen	73	75	73	73
Henkilöstöressurssien kohdentaminen	78	77	78	78
Taloudellisten resurssien kohdentaminen	74	74	75	74

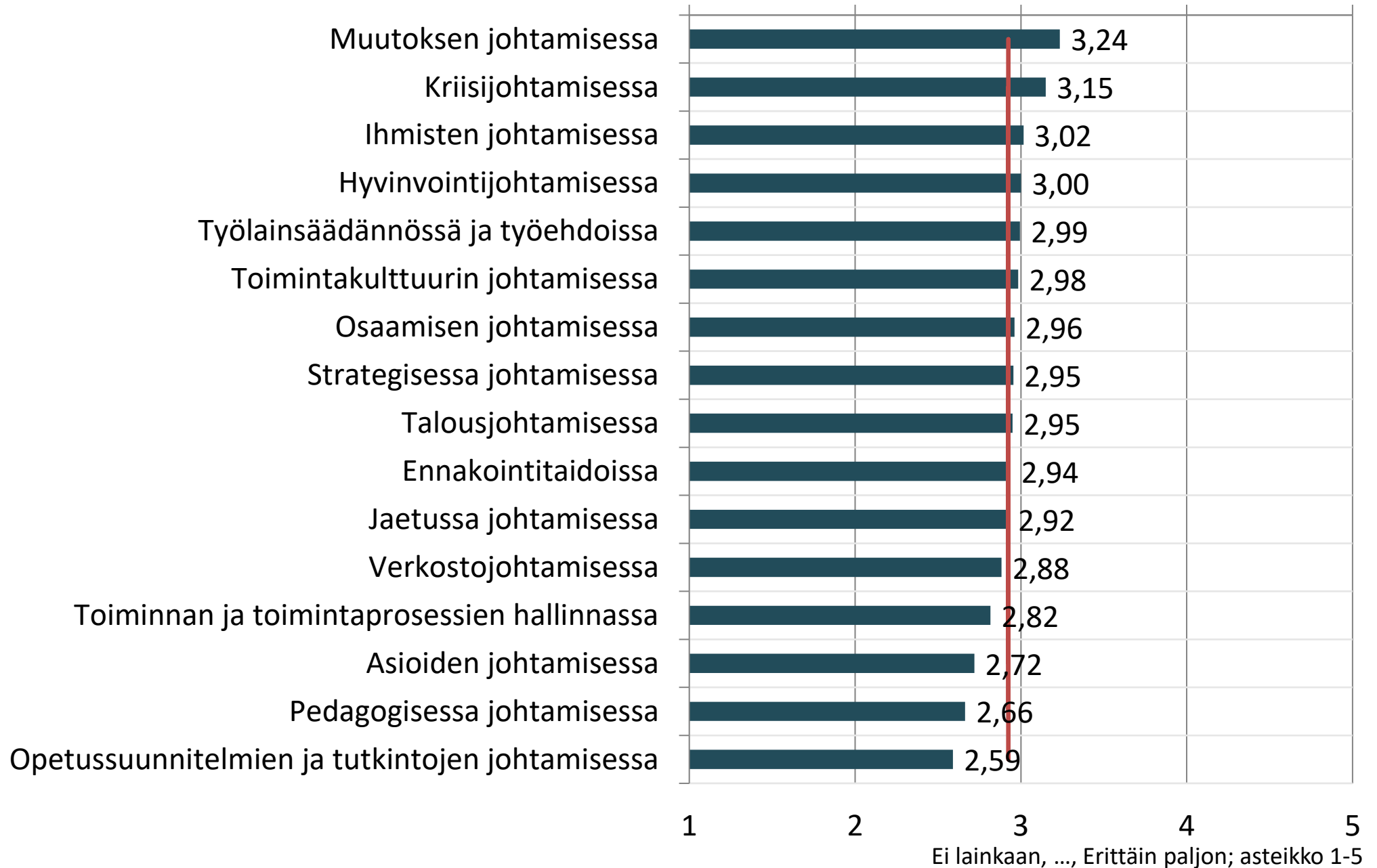
JOHTAJIEN KAIPAAMA TUKI

Missä tarvitsee osaamisen kehittämistä?

- Erityisesti:
 - Muutoksen johtamisessa
 - Kriisijohtamisessa
- Ei samoissa määrin:
 - Opetussuunnitelmien ja tutkintojen johtamisessa
 - Pedagogisessa johtamisessa
 - Asioiden johtamisessa
- Lyhimmän kokemuksen omaavat etenkin:
työlainsäädännössä ja tes:ssä,
talousjohtamisessa, ihmisten johtamisessa,
asioiden johtamisessa, toiminnan ja prosessien
johtamisessa

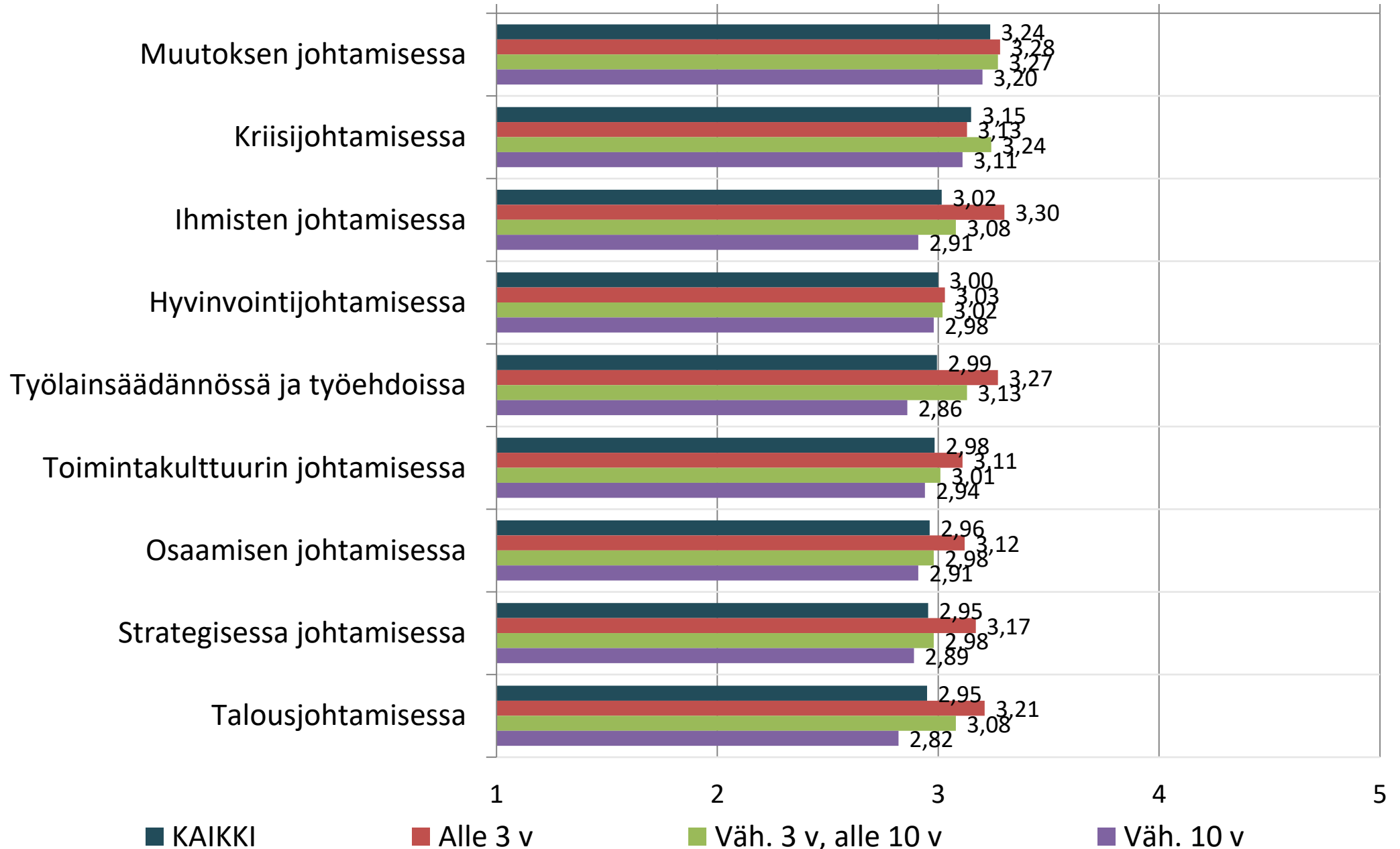
Johtamistehtävässän tarvitsen oman osaamisen kehittämistä

Vastaajien määrä: 1599



Johtamistehtävässän tarvitseen oman osaamisen kehittämistä 1/2

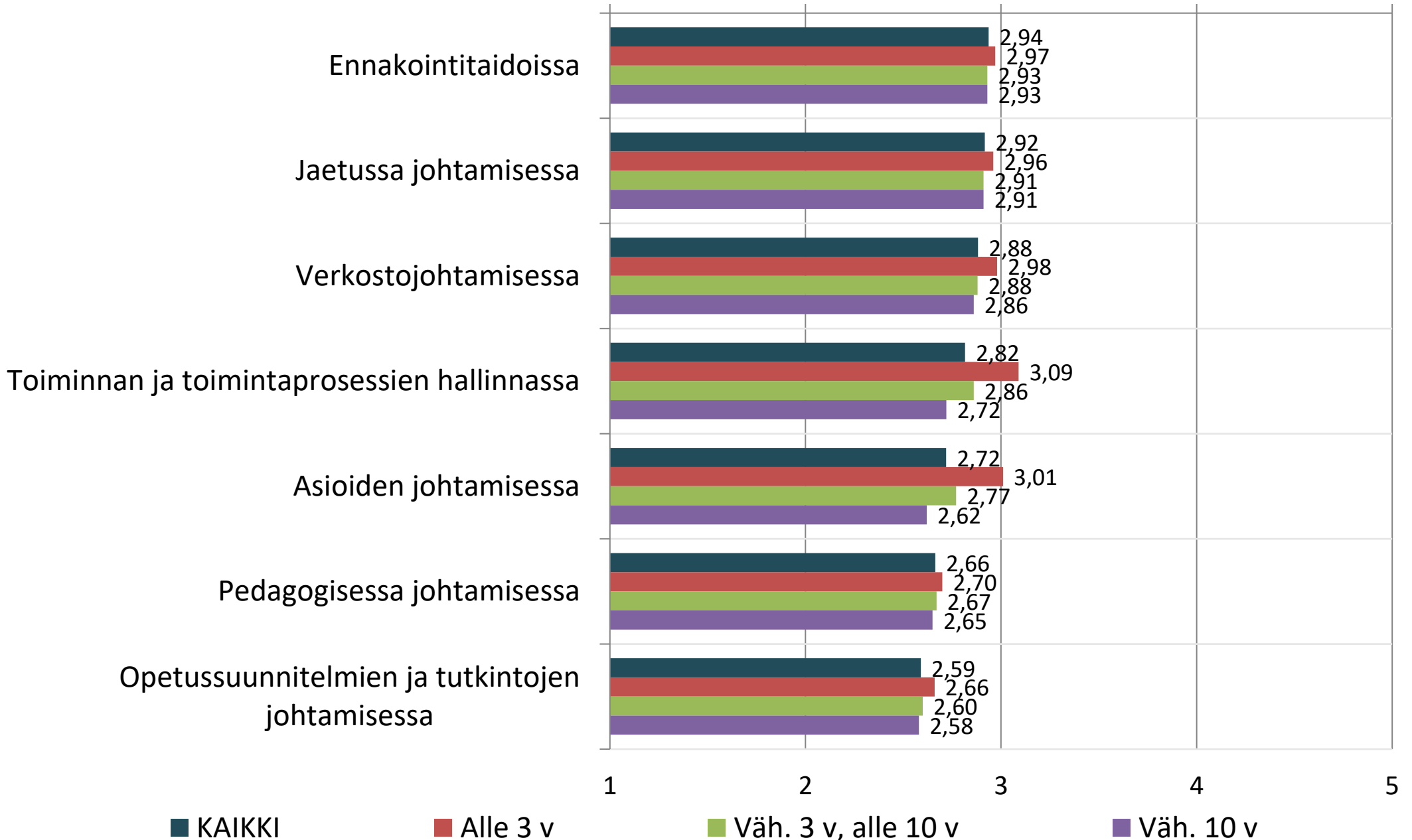
Vastaajien määrä: 1599



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

Johtamistehtävässän tarvitseen oman osaamisen kehittämistä 2/2

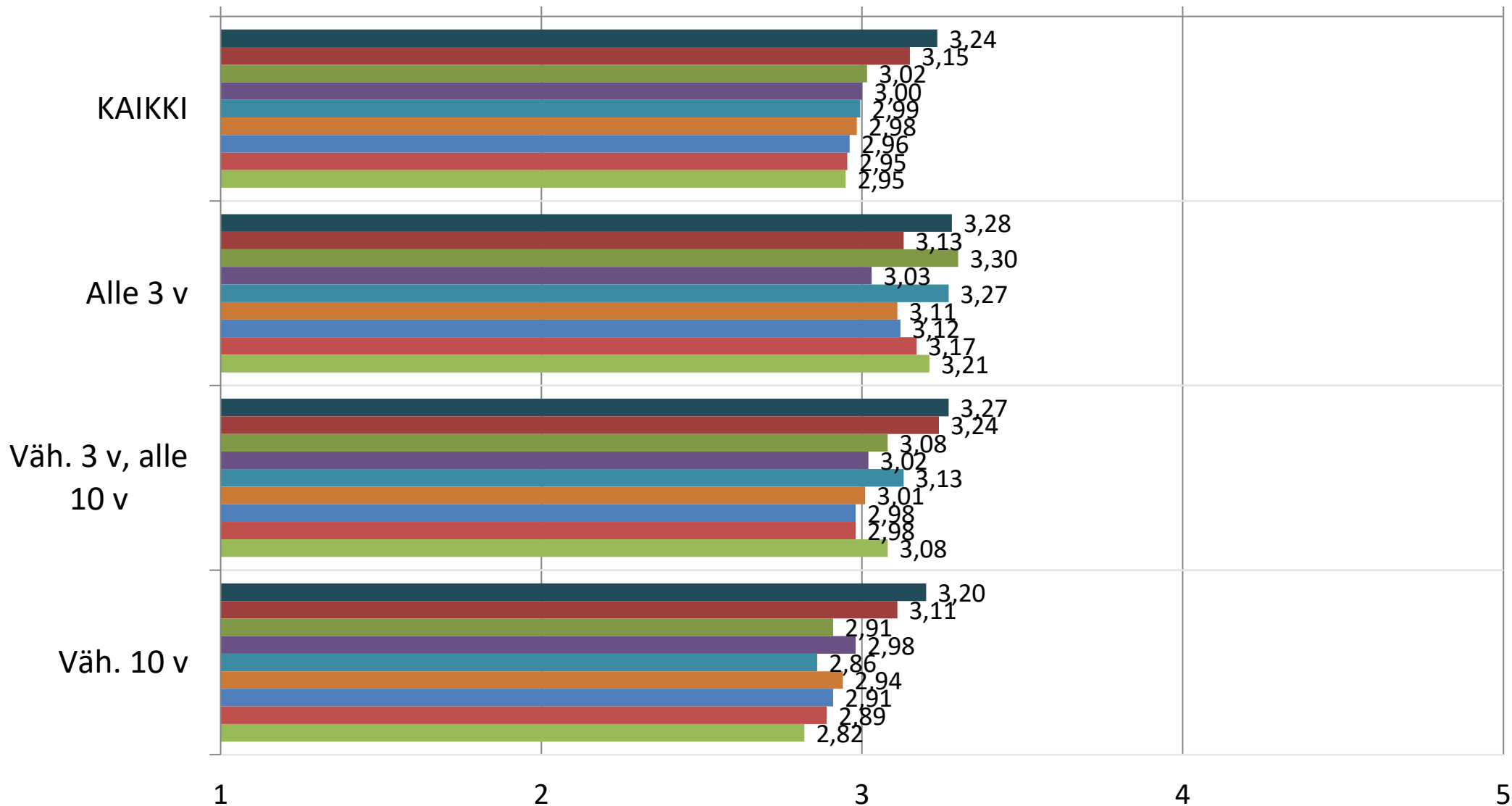
Vastaajien määrä: 1599



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

Johtamistehtävässän tarvitseen oman osaamisen kehittämistä 1B/2

Vastaajien määrä: 1599



- Muutoksen johtamisessa
- Hyvinvointijohtamisessa
- Osaamisen johtamisessa

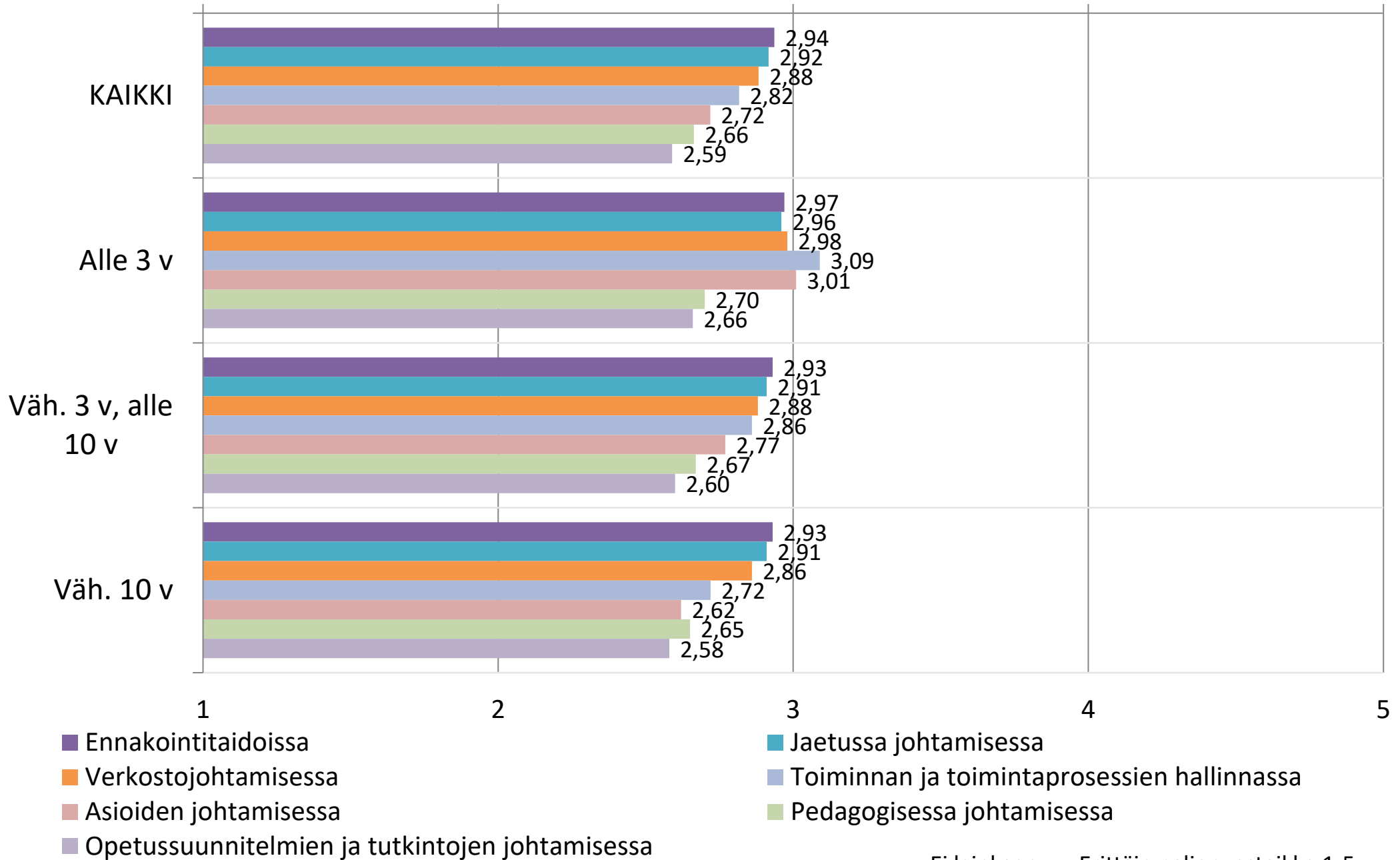
- Kriisijohtamisessa
- Työlainsäädännössä ja työehdoissa
- Strategisessä johtamisessa

- Ihmisten johtamisessa
- Toimintakulttuurin johtamisessa
- Talousjohtamisessa

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

Johtamistehtävässän tarvitseen oman osaamisen kehittämistä 2B/2

Vastaajien määrä: 1599



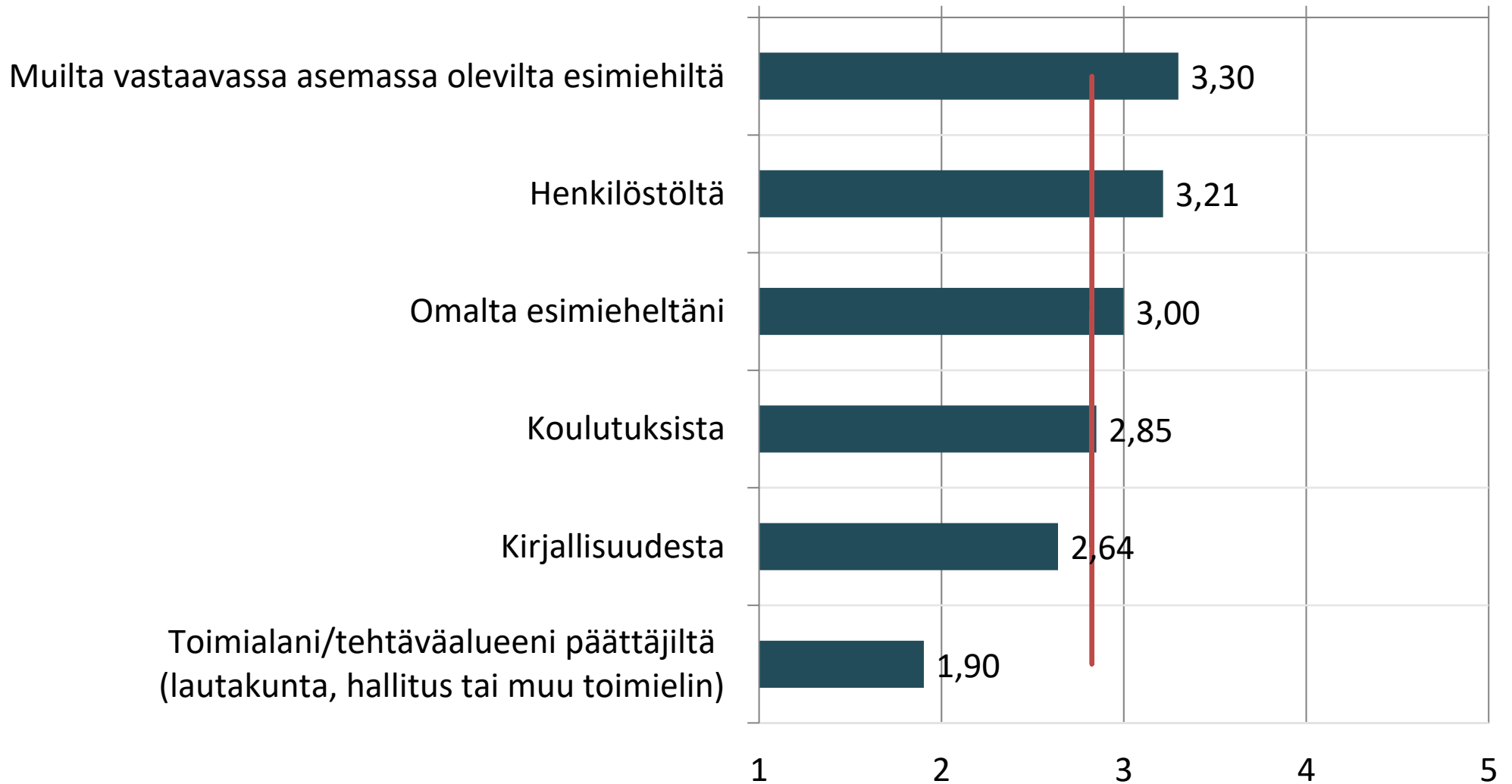
Ei lainkaan, ..., Erittäin paljon; asteikko 1-5

Keneltä saa tukea johtamistehtävässä?

- Erityisesti:
 - Muilta vastaavassa asemassa olevilta
 - Henkilöstöltä
- Ei samoissa määrin:
 - Päätäjiltä

Saan tukea johtamistehtävässäni ennen kaikkea

Vastaajien määrä: 1597



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

Saan tukea johtamistehtävässäni ennen kaikkea

Vastaajien määrä: 1597

Muilta vastaavassa asemassa olevilta esimiehiltä

Henkilöstöltä

Omalta esimieheltäni

Koulutuksista

Kirjallisuudesta

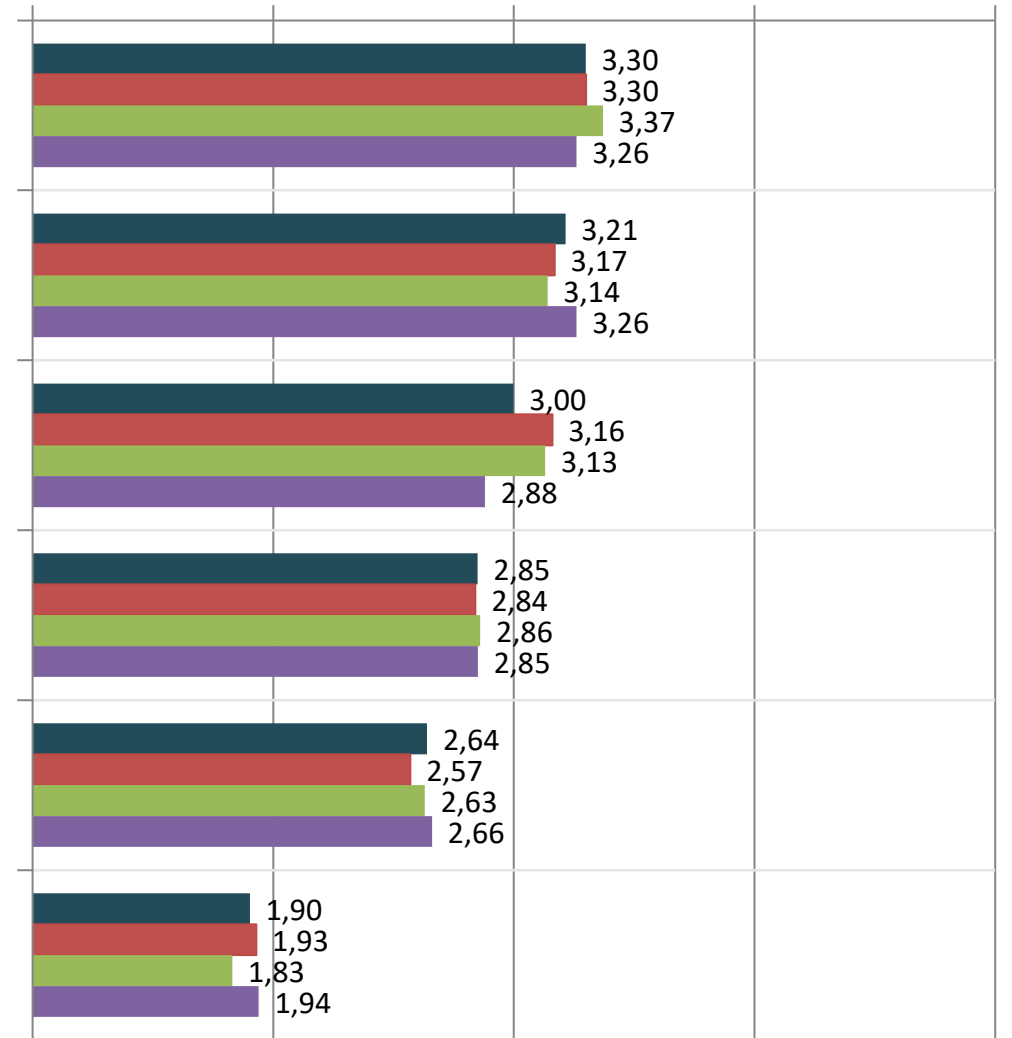
Toimialani/tehtäväalueeni päättäjiltä
(lautakunta, hallitus tai muu toimielin)

■ KAIKKI

■ Alle 3 v

■ Väh. 3 v, alle 10 v

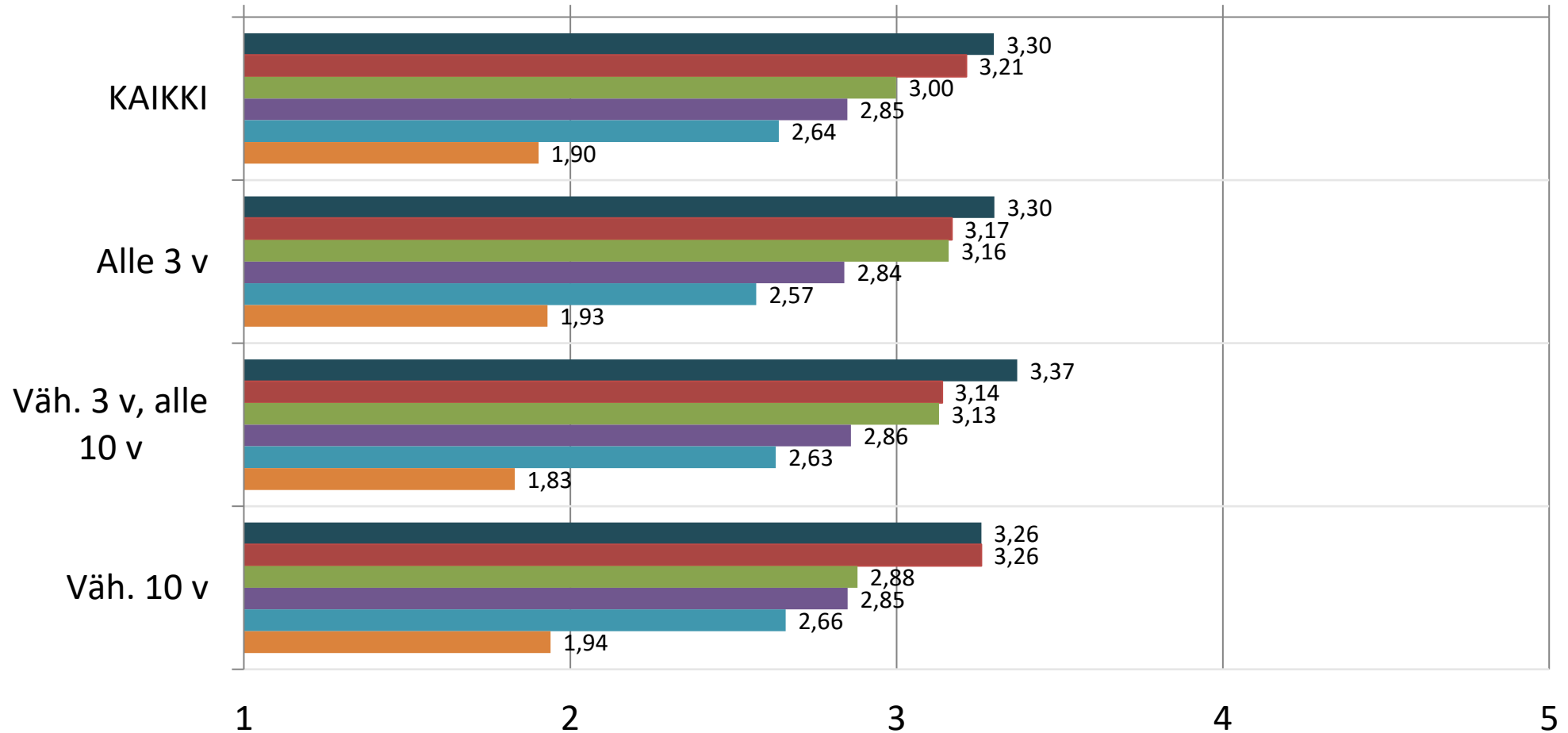
■ Väh. 10 v



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

Saan tukea johtamistehtävissäni ennen kaikkea

Vastaajien määrä: 1597



- Muilta vastaavassa asemassa olevilta esimiehiltä
- Henkilöstöltä
- Omalta esimieheltäni
- Koulutuksista
- Kirjallisuudesta
- Toimialani/tehtäväalueeni päättäjiltä (lautakunta, hallitus tai muu toimielin)

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

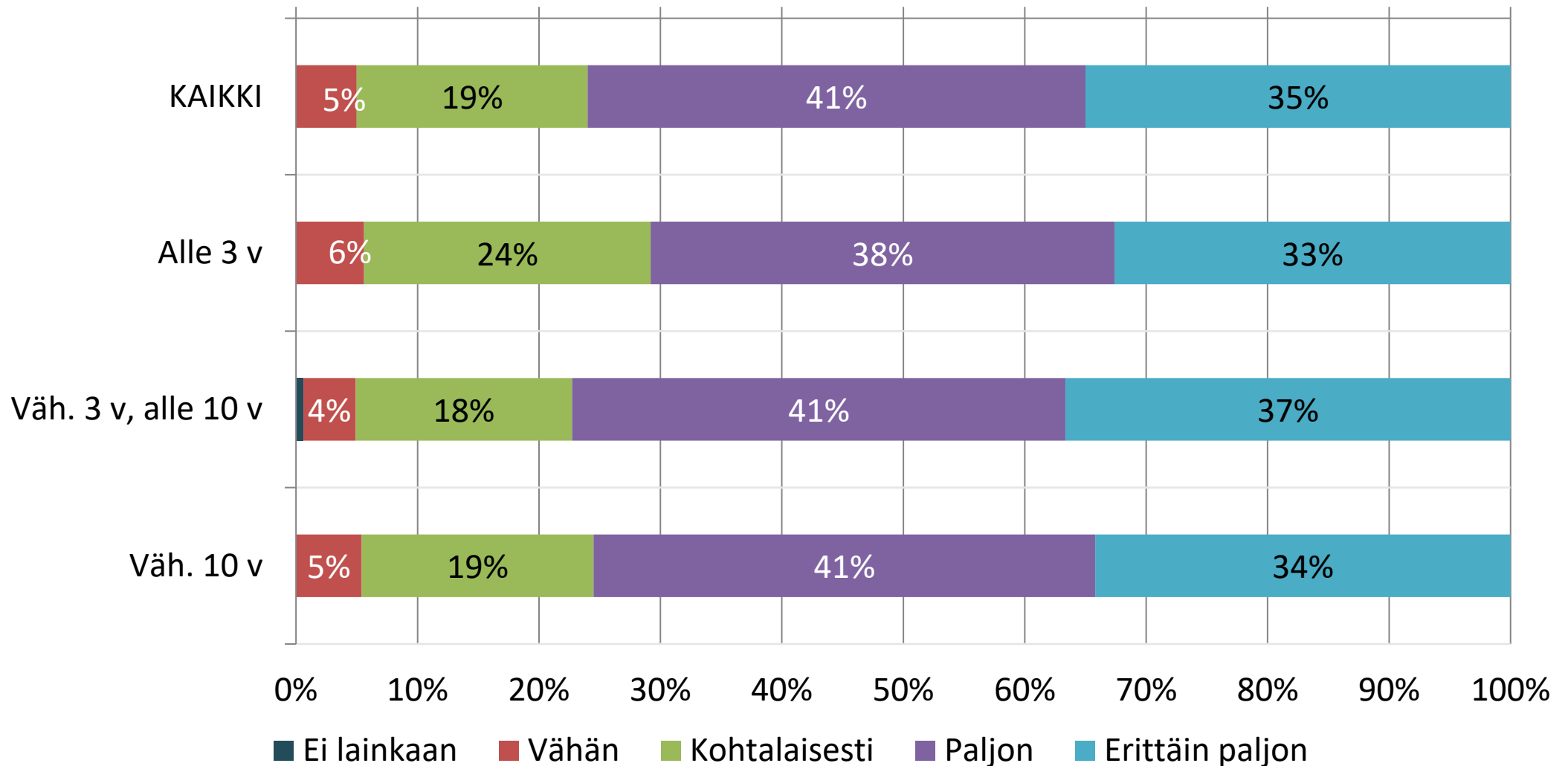
TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JA JOHTAMINEN

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

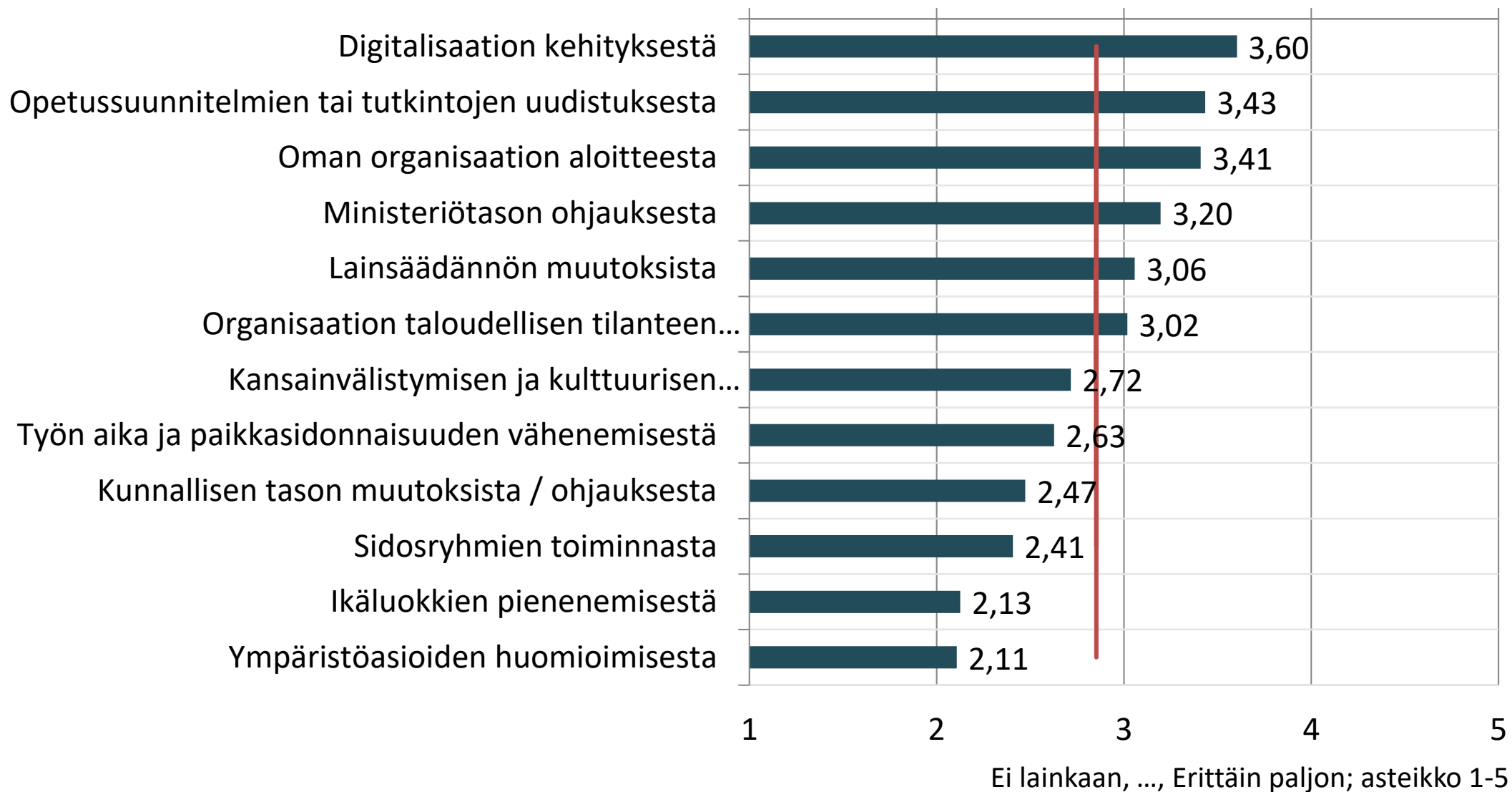
Toimintaympäristössäni on tapahtunut viimeisten viiden vuoden aikana muutoksia

Vastaajien määrä: 1595



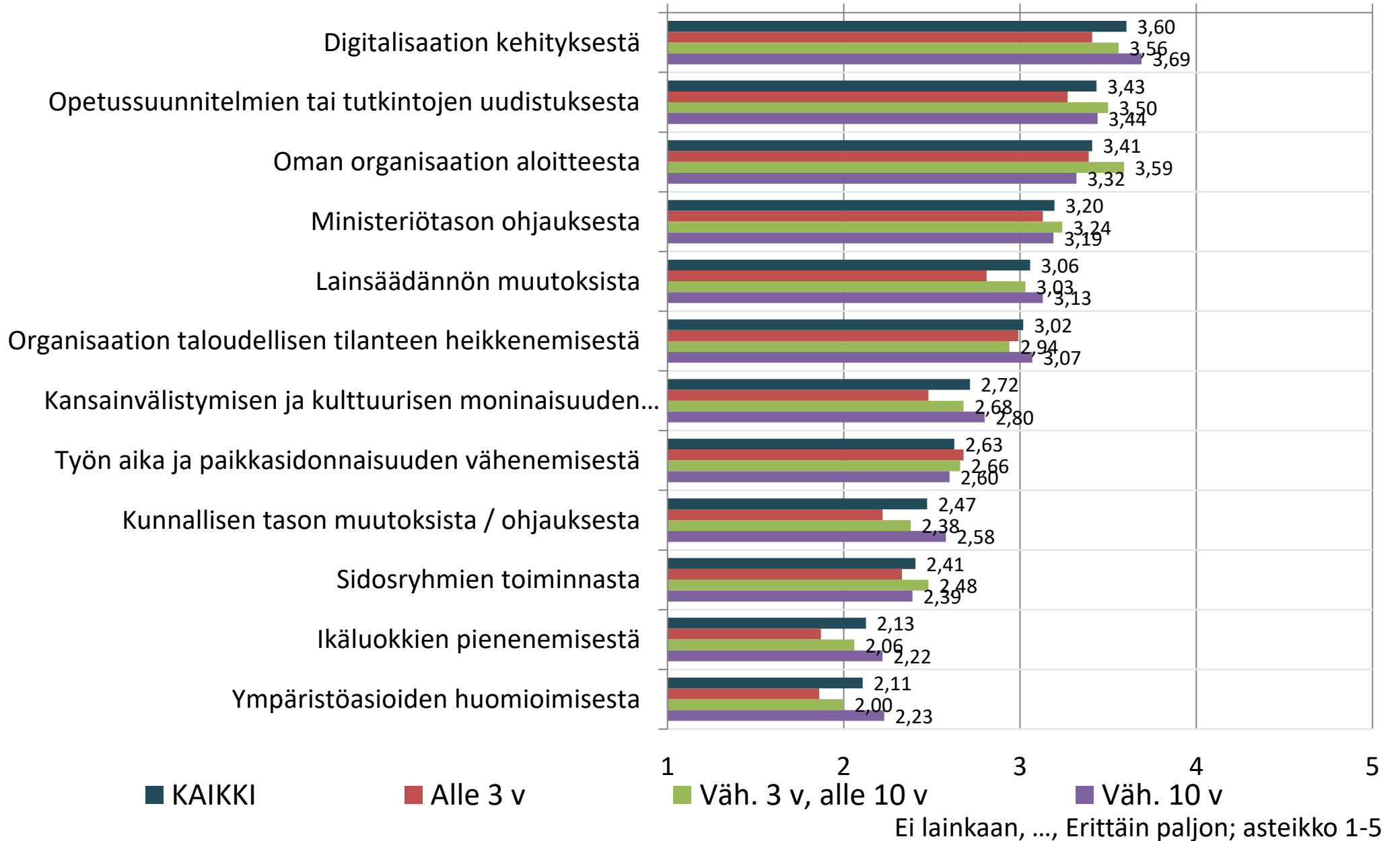
Toimintaympäristön muutokset ovat olleet / johtuneet

Vastaajien määrä: 1596



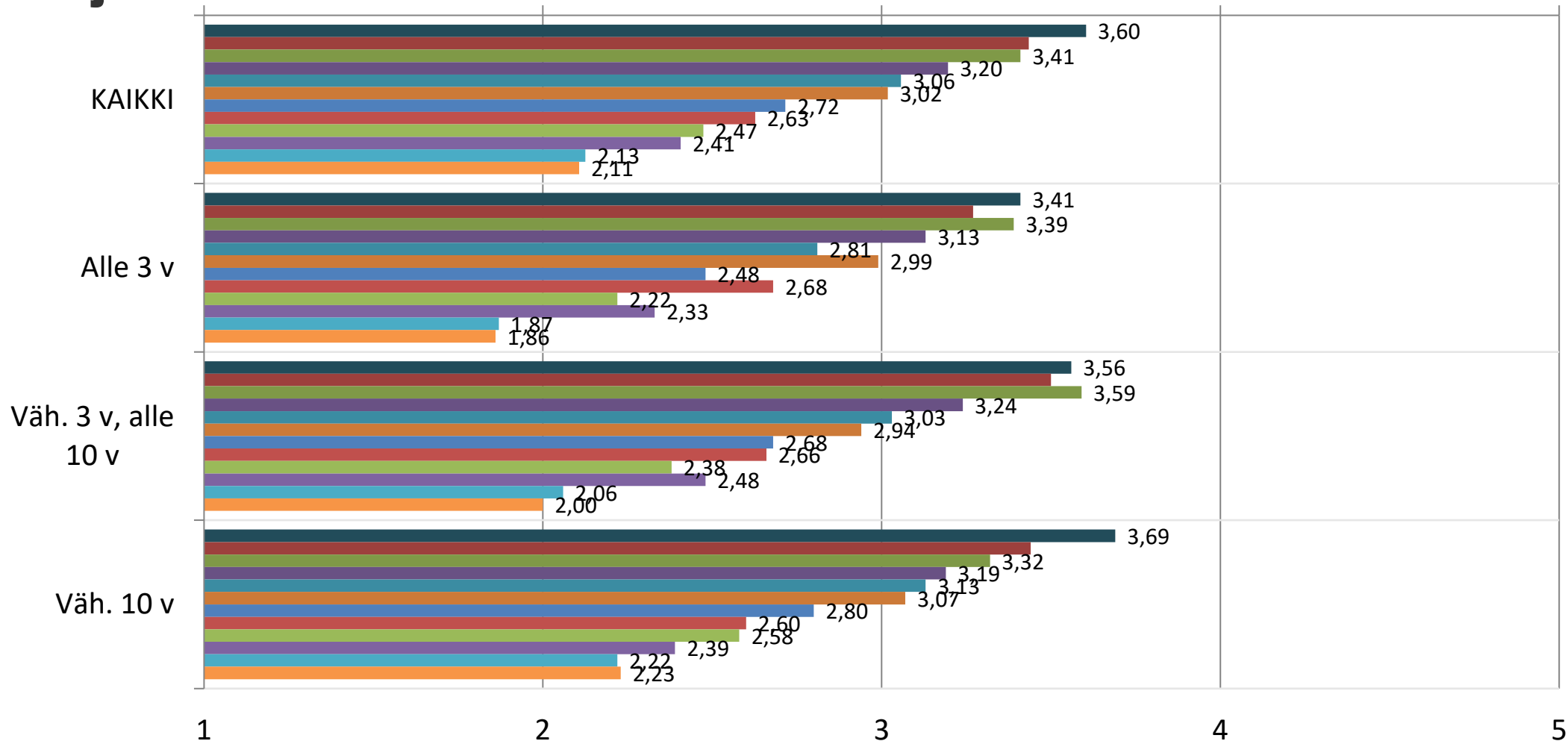
Toimintaympäristön muutokset ovat olleet / johtuneet

Vastaajien määrä: 1596



Toimintaympäristön muutokset ovat olleet / johtuneet

Vastaajien määrä: 1596



- Digitalisaation kehityksestä
- Oman organisaation aloitteesta
- Lainsäädännön muutoksista
- Kansainvälistymisen ja kulttuurisen moninaisuuden lisääntymisestä
- Kunnallisen tason muutoksista / ohjauksesta
- Ikäluokkien pienenemisestä
- Opetussuunnitelmien tai tutkintojen uudistuksesta
- Ministeriötason ohjauksesta
- Organisaation taloudellisen tilanteen heikkenemisestä
- Työn aika ja paikkasidonnaisuuden vähenemisestä
- Sidosryhmien toiminnasta
- Ympäristöasioiden huomioimisesta

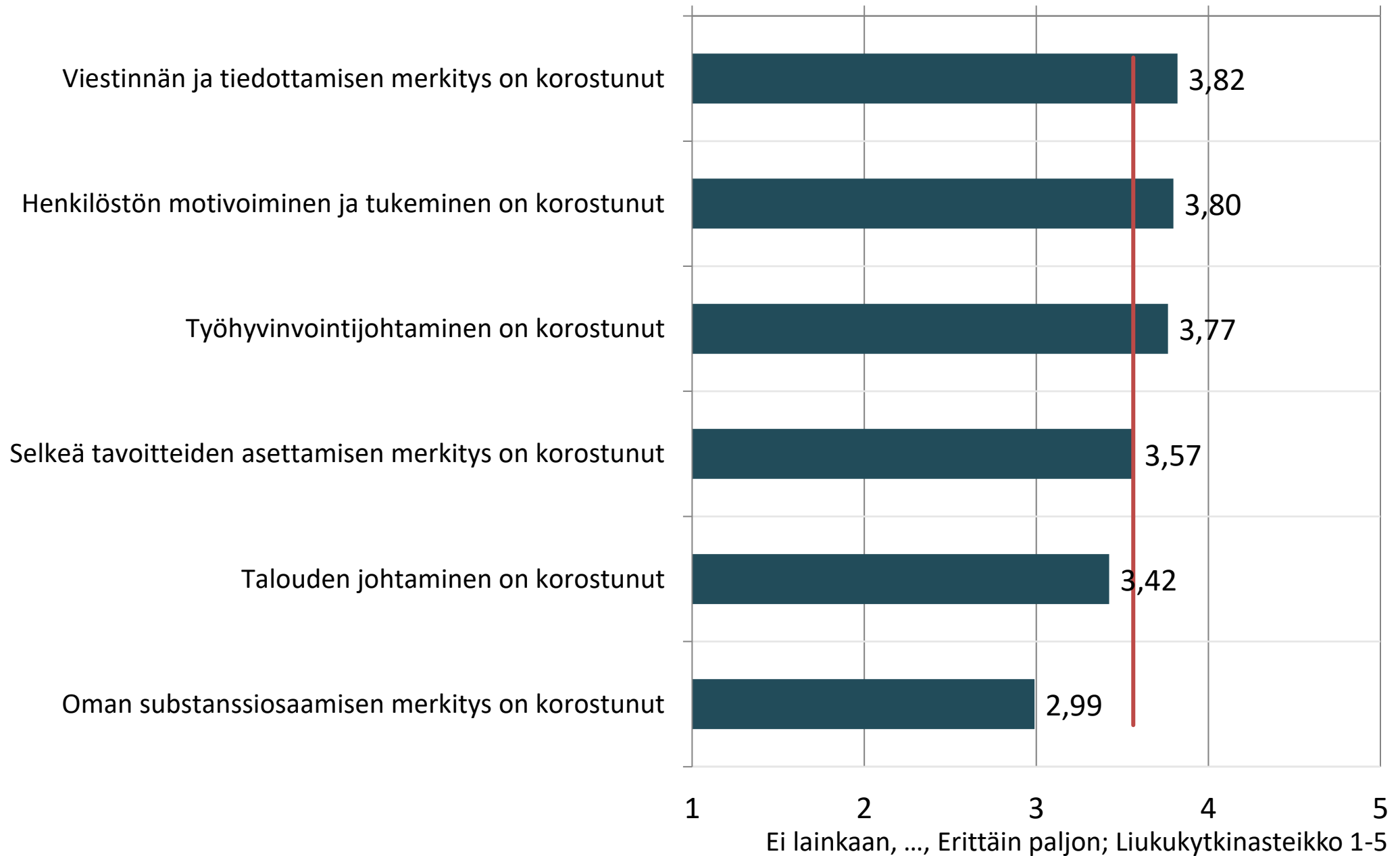
Ei lainkaan, ..., Erittäin paljon; asteikko 1-5

Muutosten vaikutus johtamiseen?

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

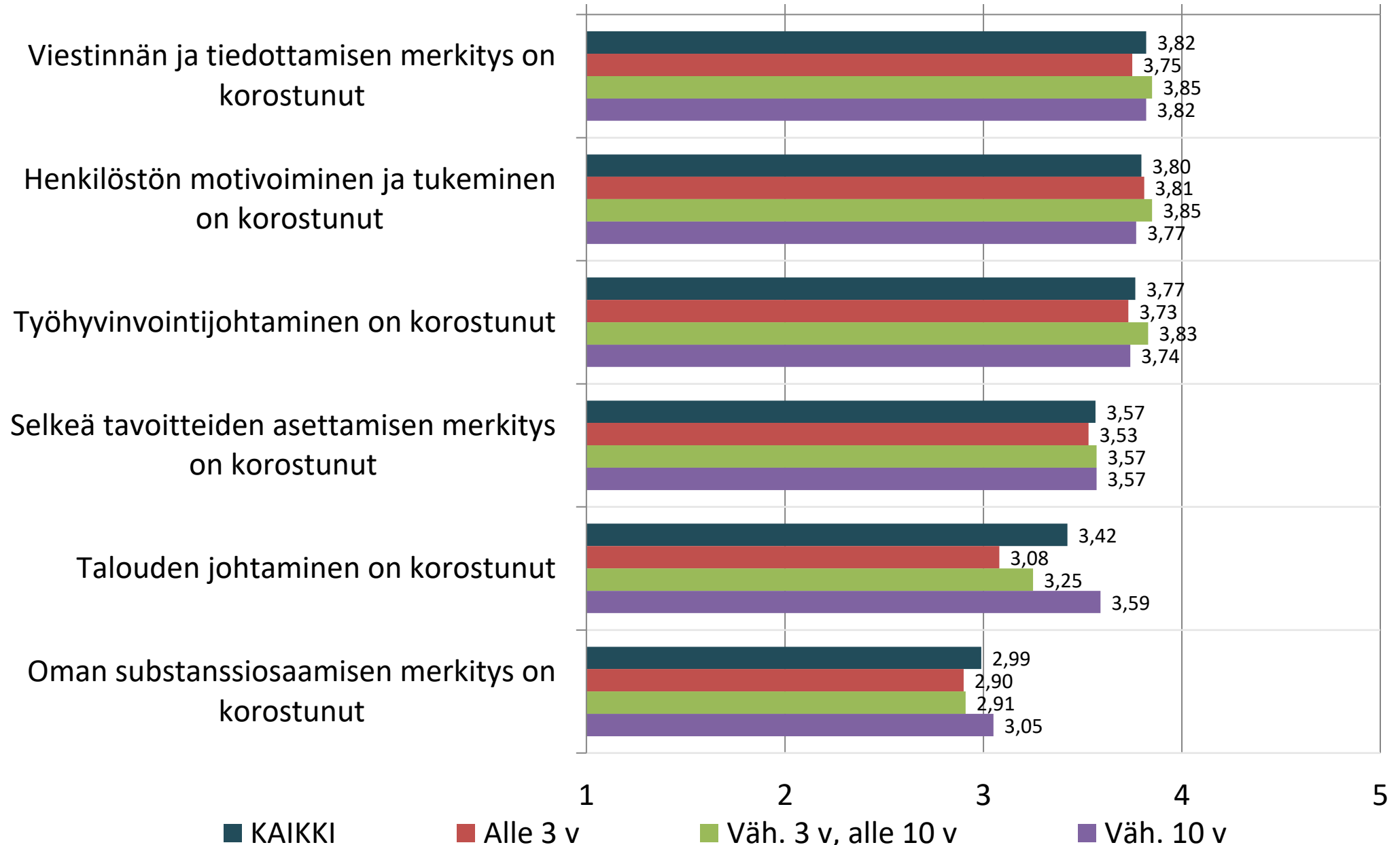
Miten muutokset ovat vaikuttaneet johtamiseesi?

Vastaajien määrä: 1579



Miten muutokset ovat vaikuttaneet johtamiseesi?

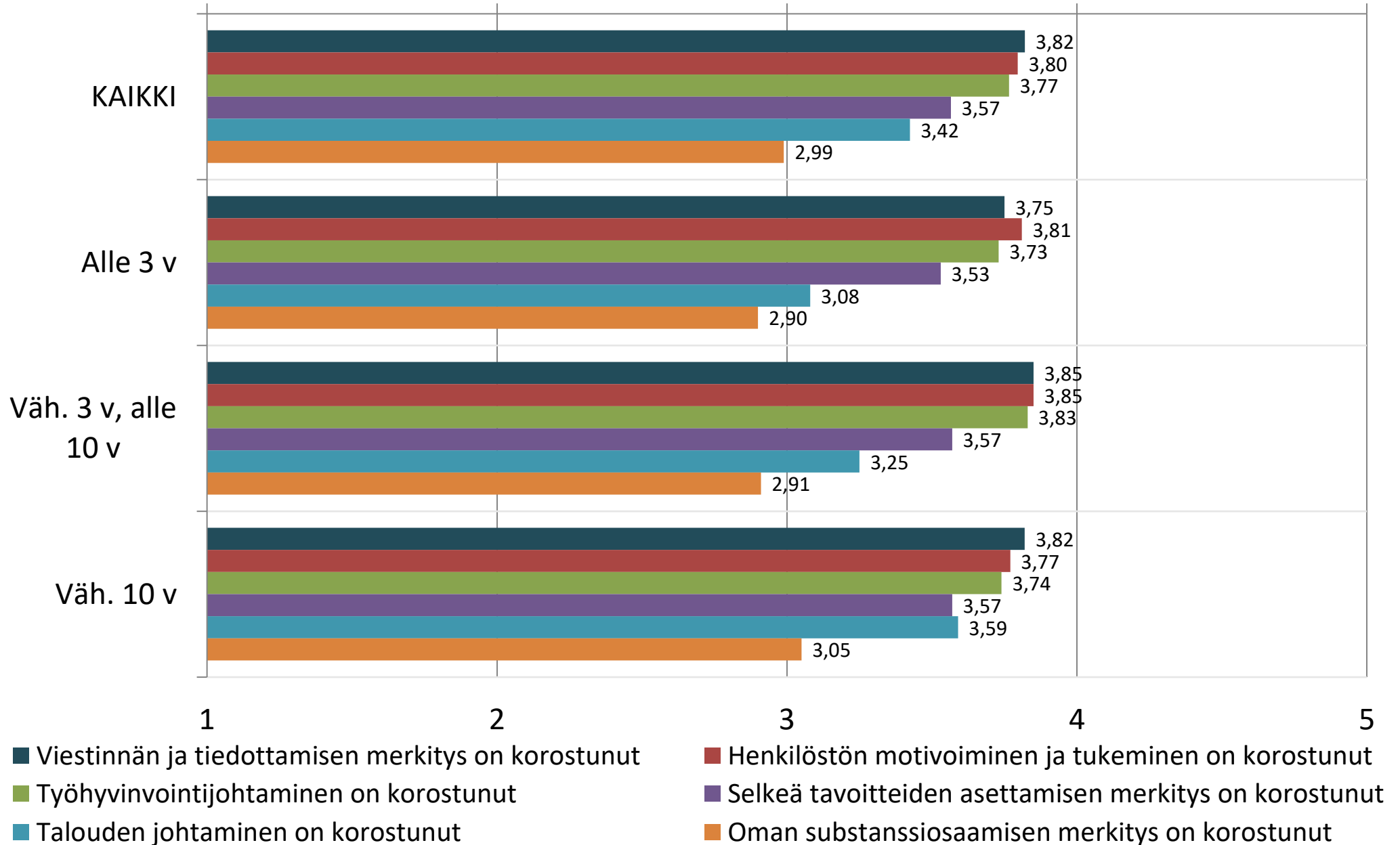
Vastaajien määrä: 1579



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

Miten muutokset ovat vaikuttaneet johtamiseesi?

Vastaajien määrä: 1579



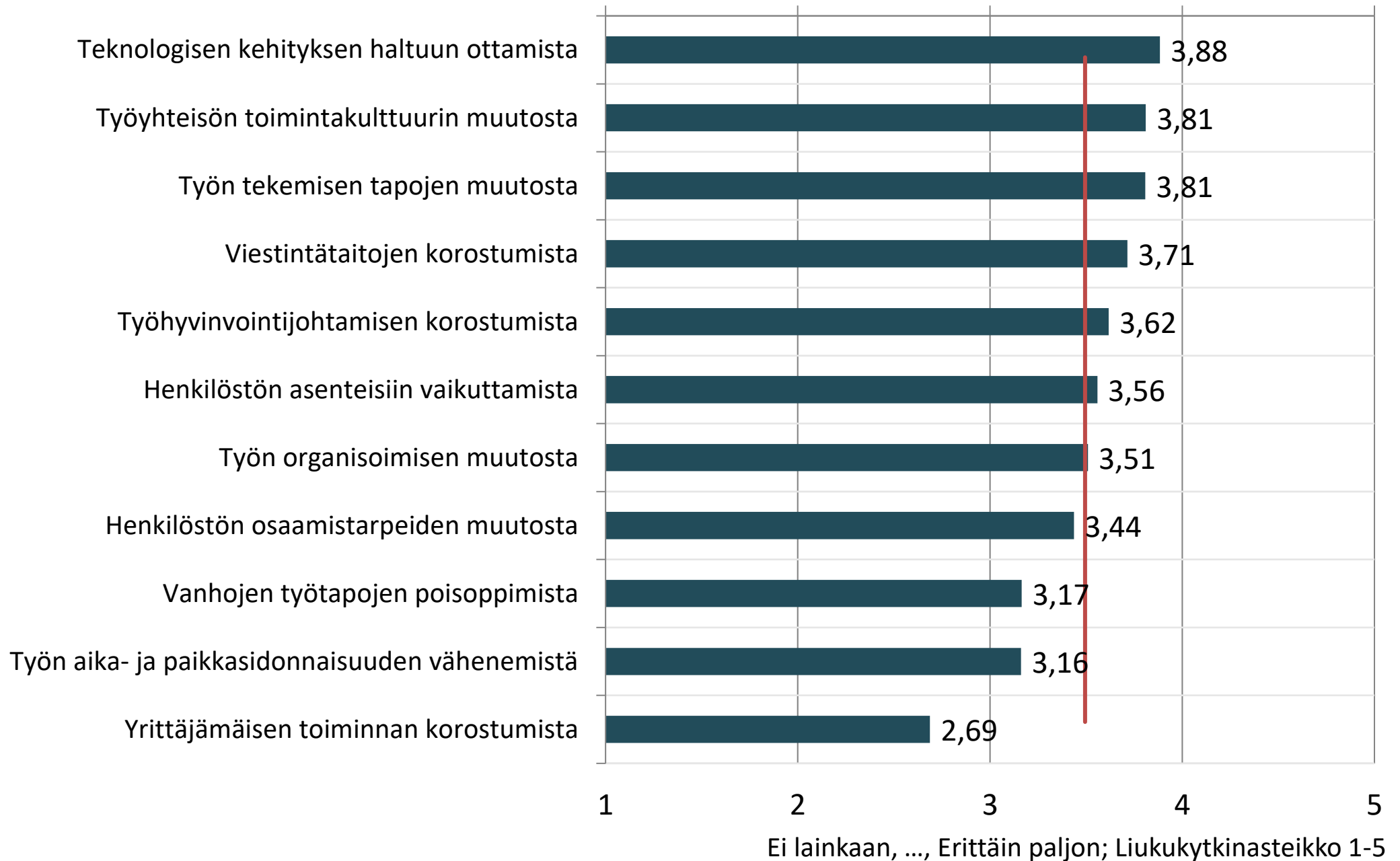
Ei lainkaan, ..., Erittäin paljon; Liukukytkinasteikko 1-5

Työelämän muutokset?

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

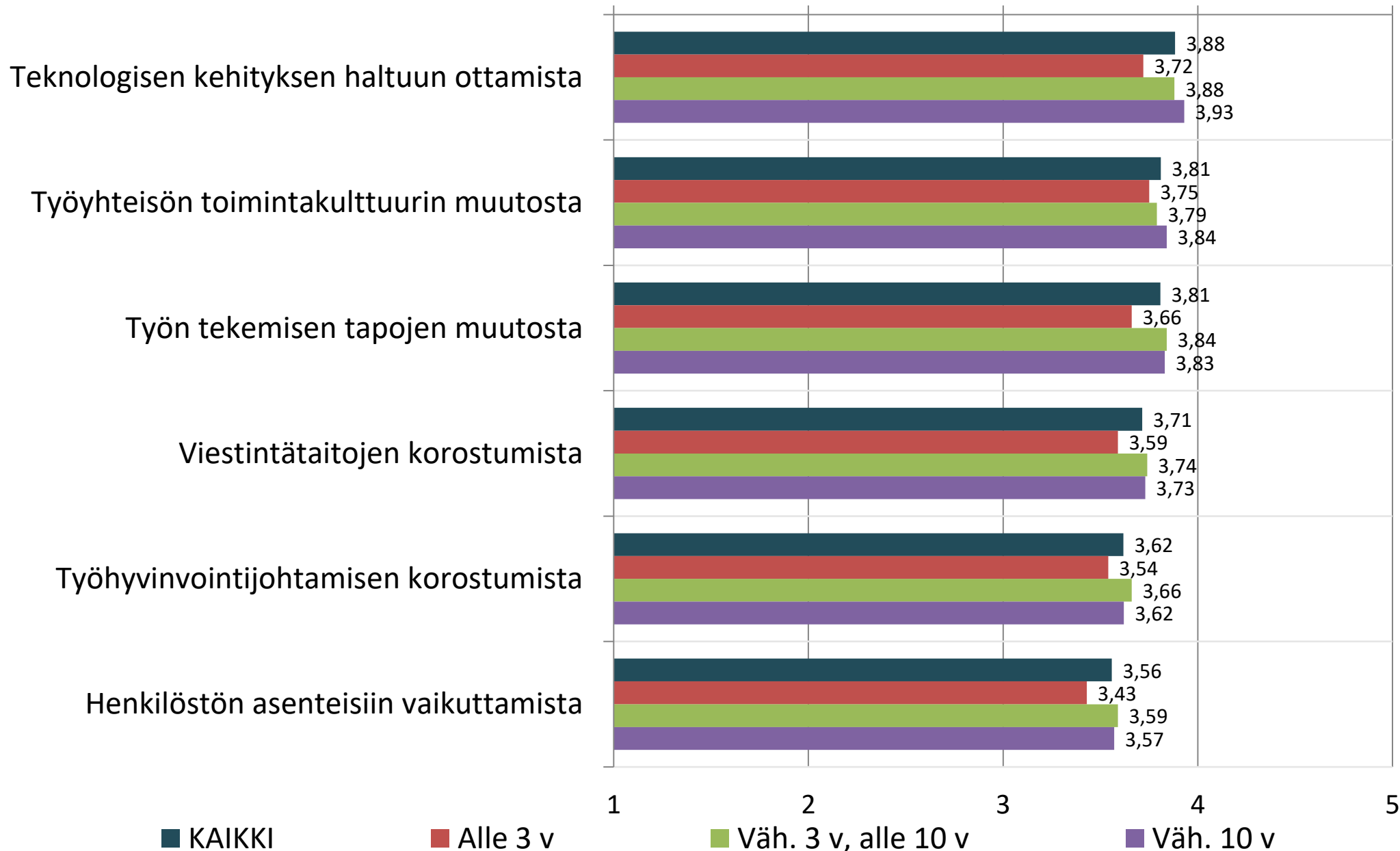
Mitä työelämän muuttuminen on nyt ja tulevaisuudessa?

Vastaajien määrä: 1579



Mitä työelämän muuttuminen on nyt ja tulevaisuudessa? 1/2

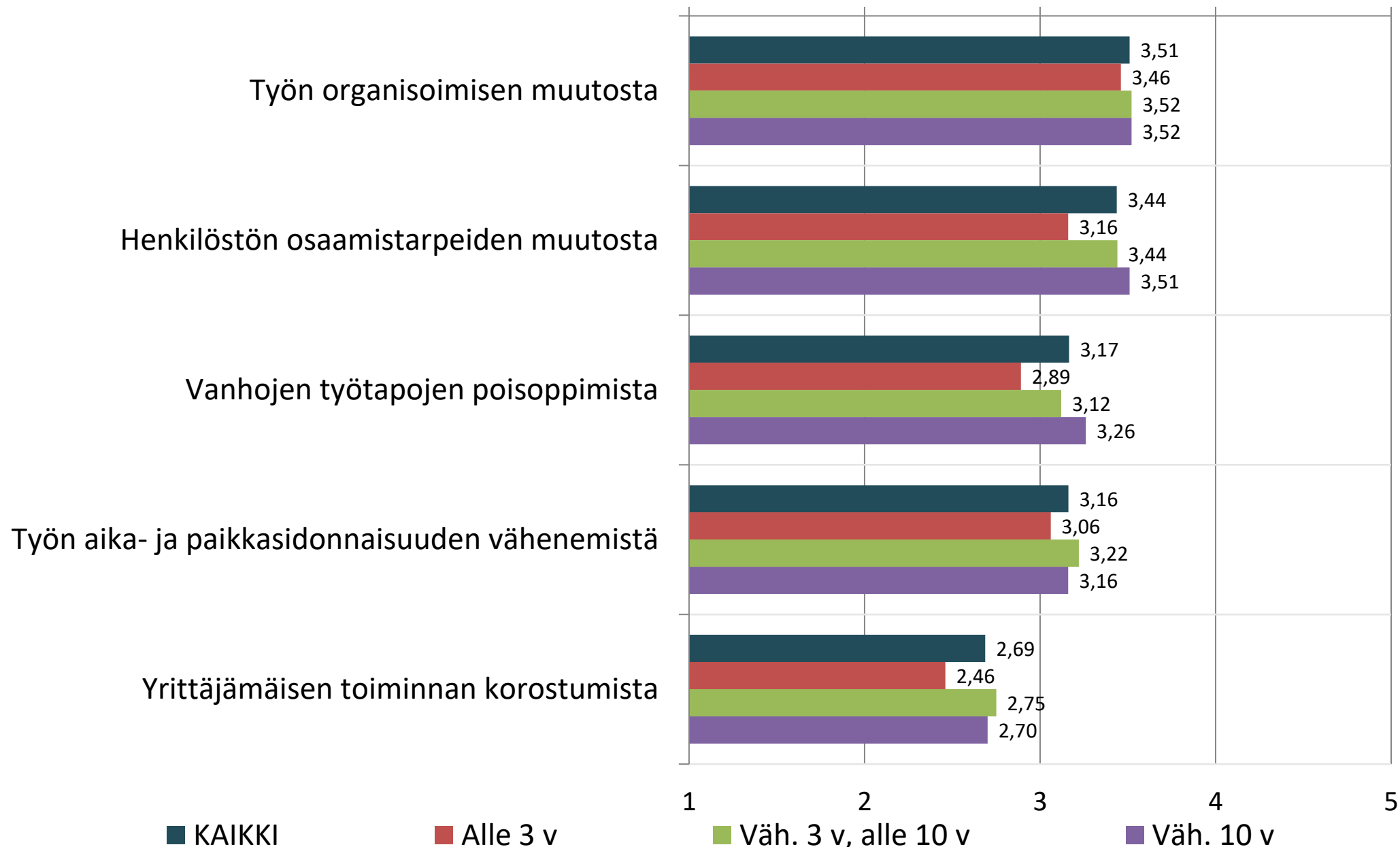
Vastaajien määrä: 1579



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

Mitä työelämän muuttuminen on nyt ja tulevaisuudessa? 2/2

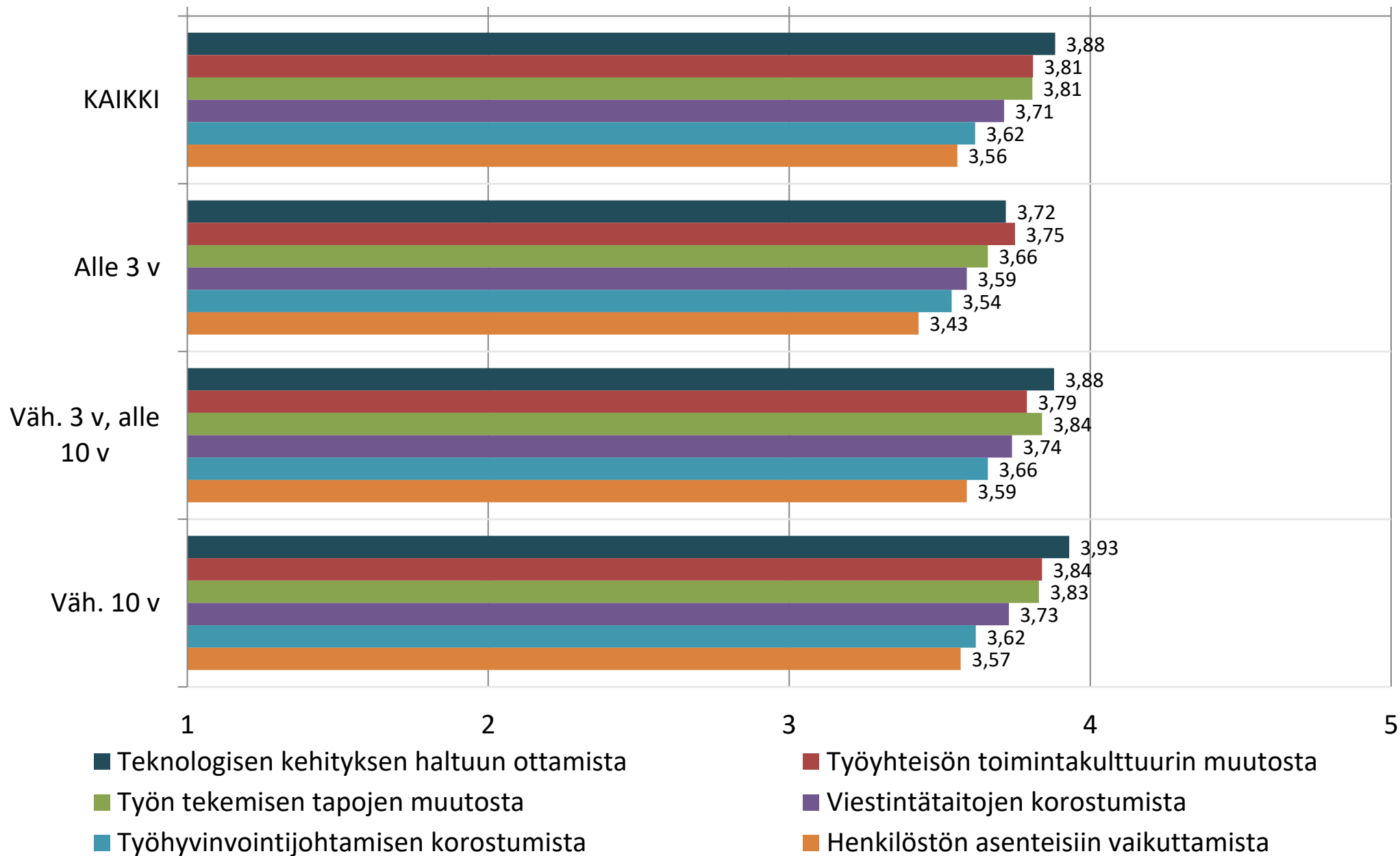
Vastaajien määrä: 1579



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

Mitä työelämän muuttuminen on nyt ja tulevaisuudessa? 1A/2

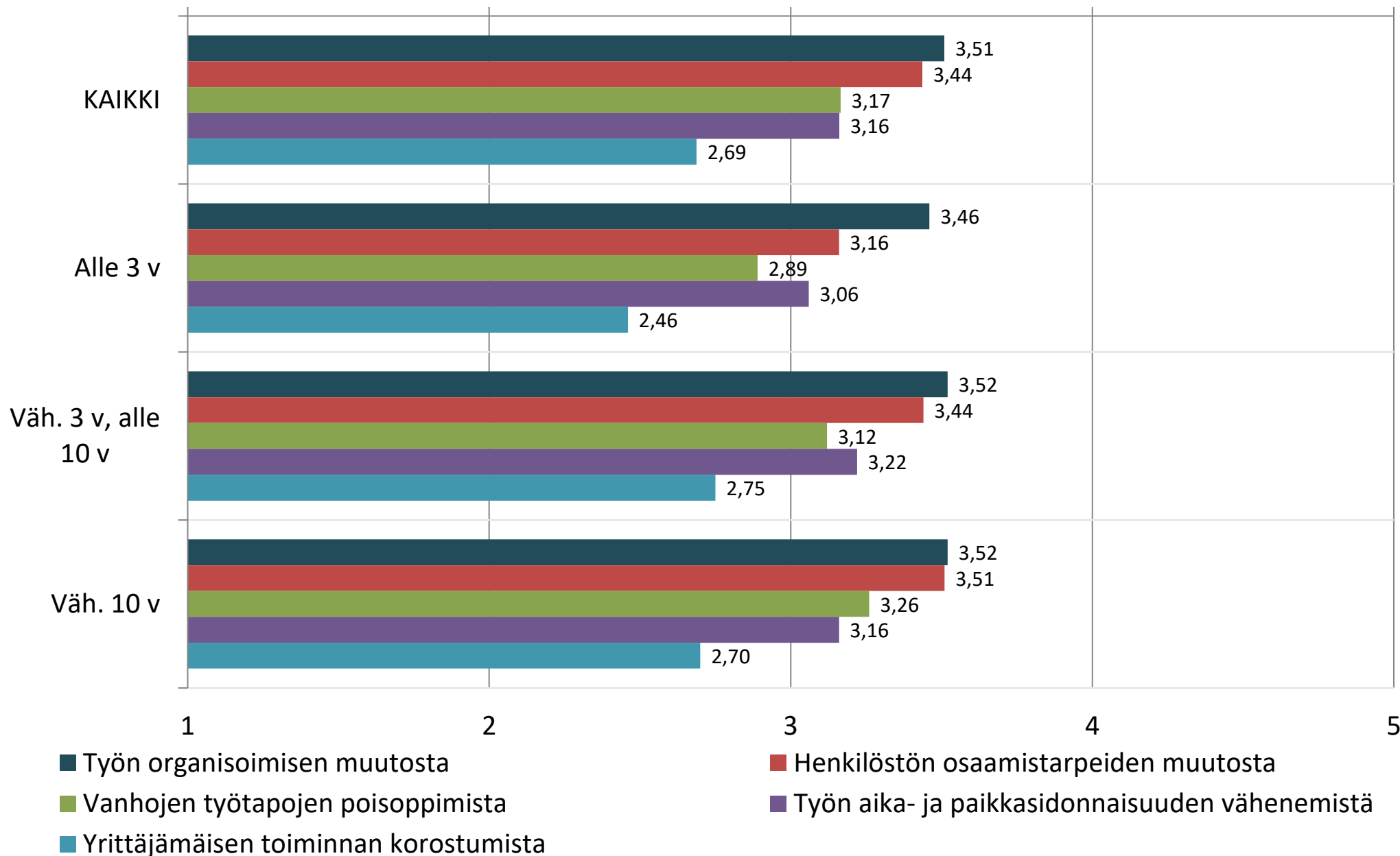
Vastaajien määrä: 1579



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

Mitä työelämän muuttuminen on nyt ja tulevaisuudessa? 2B/2

Vastaajien määrä: 1579



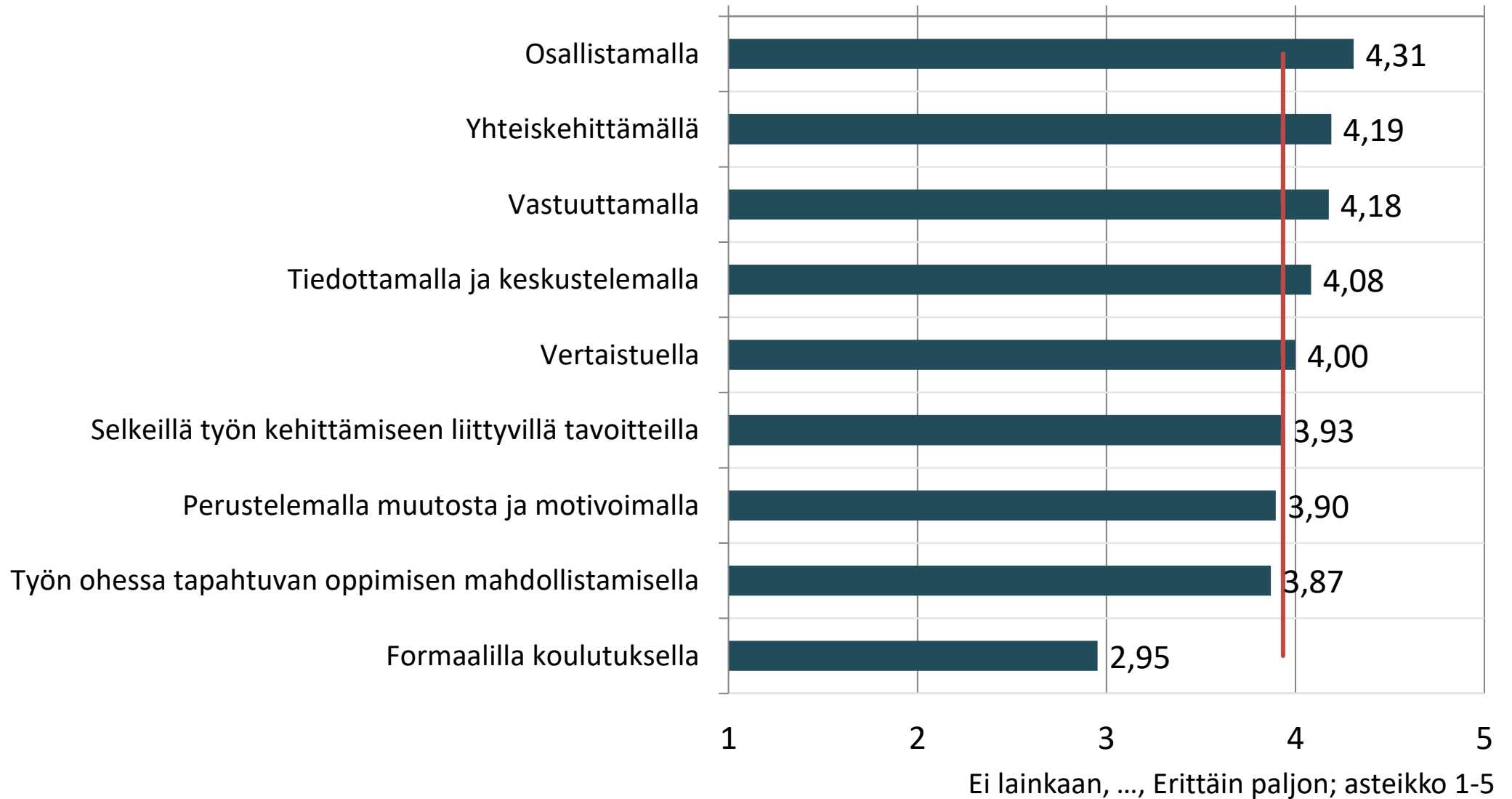
Ei lainkaan, ..., Erittäin paljon; Liukukytkinasteikko 1-5

Henkilöstön tukeminen työelämän muutoksessa?

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

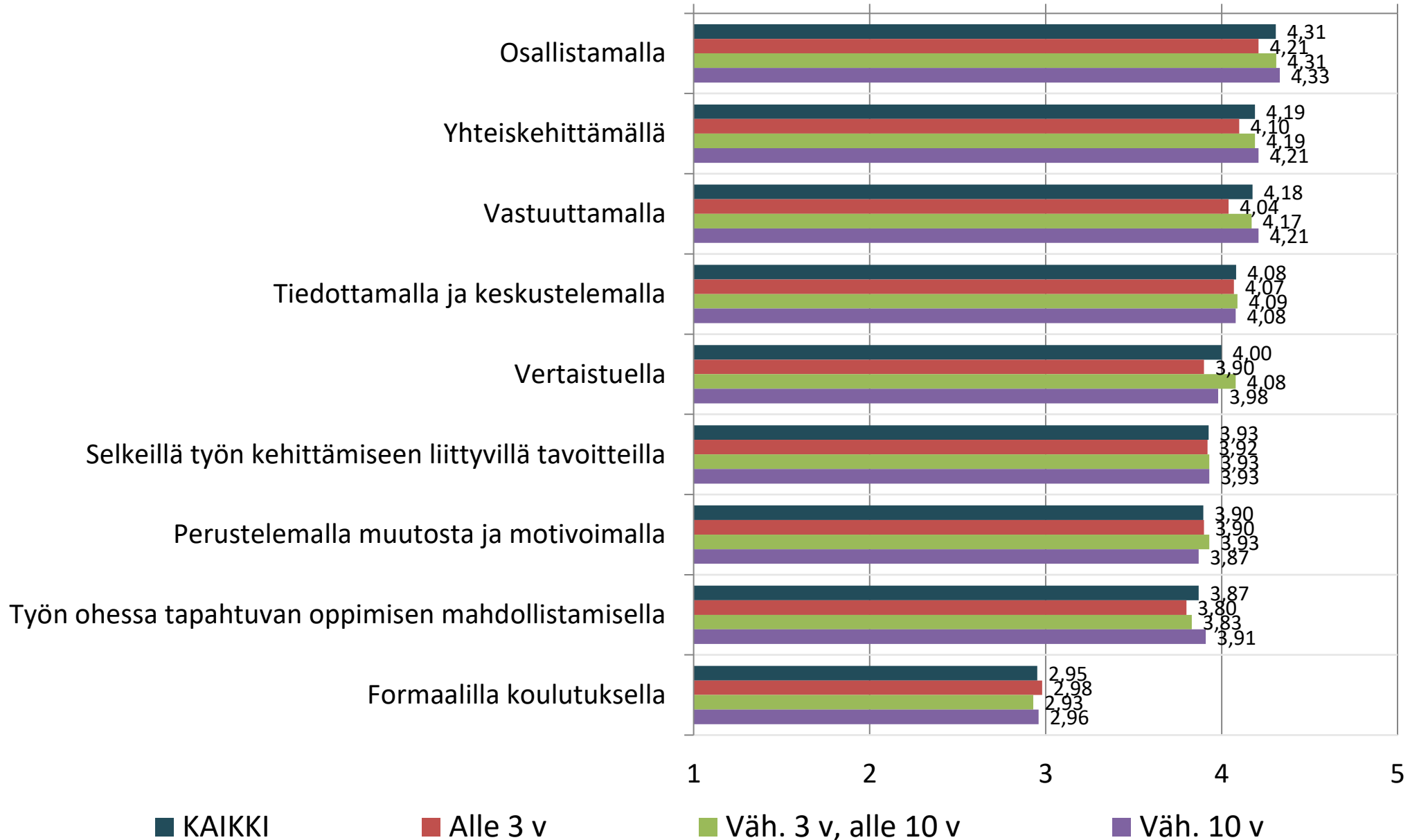
Henkilöstöä voi tukea työelämän muutoksessa

Vastaajien määrä: 1595



Henkilöstöä voi tukea työelämän muutoksessa

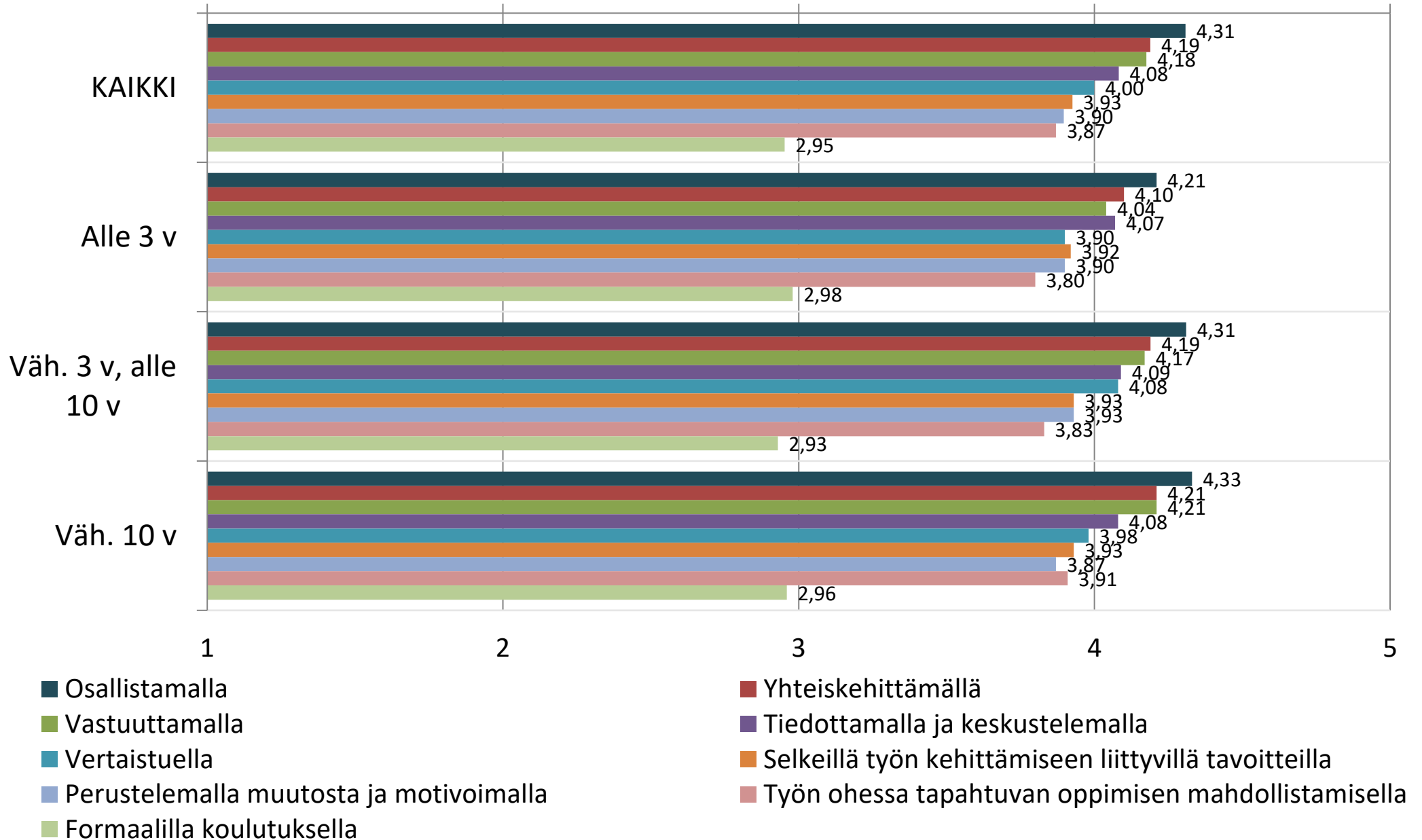
Vastaajien määrä: 1595



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

Henkilöstöä voi tukea työelämän muutoksessa

Vastaajien määrä: 1595



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

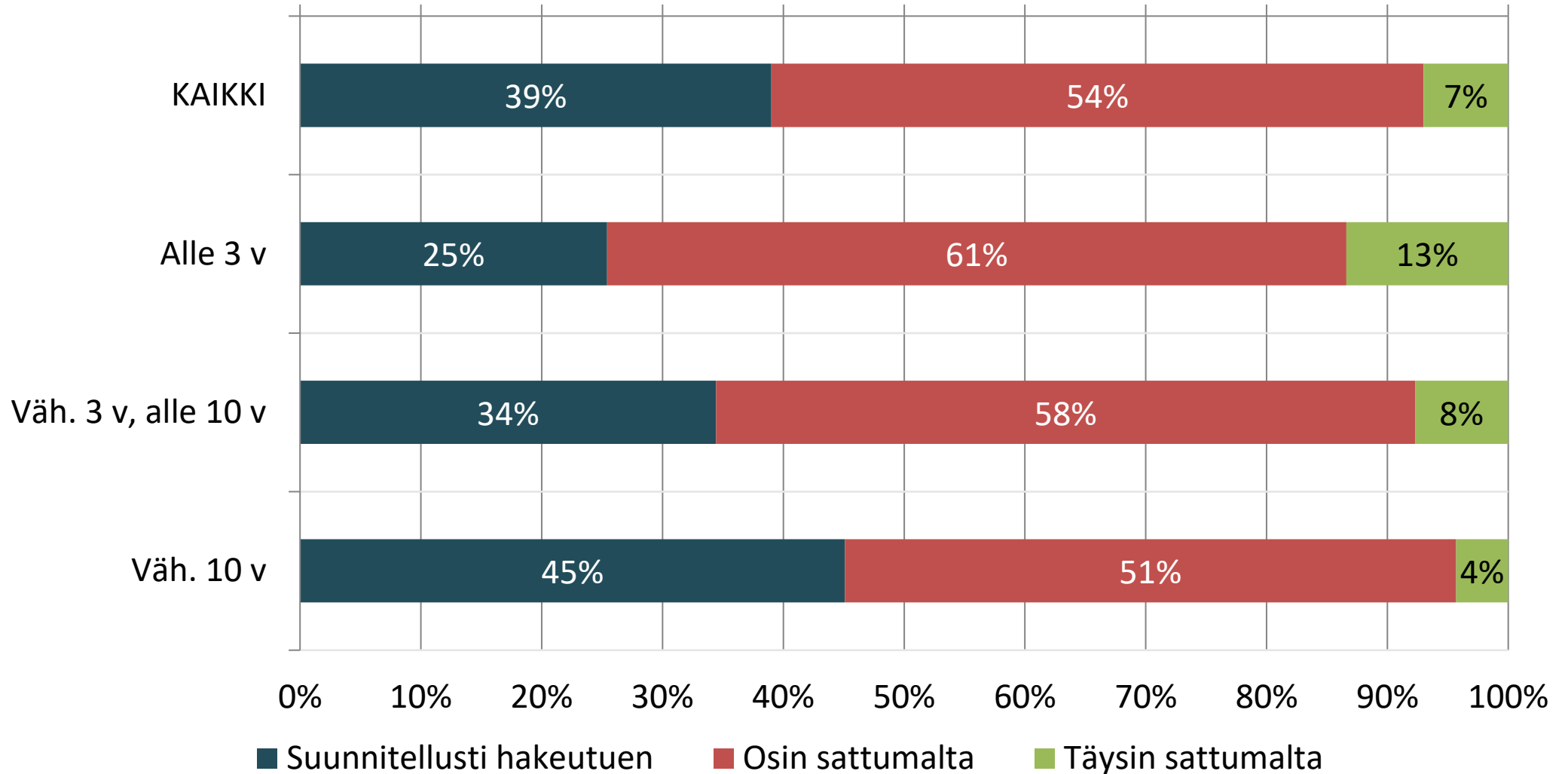
URAPOLKU

Johtamisuralle pääsy ja eteneminen?

- 60 prosentilla mukana sattumaa – 40 prosenttia suunnitellusti hakeutunut esimiesuralle
 - Sattumaa on etenkin lyhyemmän esimieskokemuksen omaavilla (samalla usein esimiesportaasta)
- Neljännes haluaisi vaativampiin johtamistehtäviin – reilu puolet tyytyväisiä nykyiseen tehtävään ja kehittyä siinä – vajaa viidennes haluaisi ennemmin toimia asiantuntijaroolissa
 - Vaativampiin halua kaikilla kokemustasolla – lyhyemmän kokemuksen omaavilla kuitenkin useammin – ja myös kehittyä nykyisessä asemassa
- 40 prosenttia näkee mahdollisuudet edetä omassa organisaatiossa vähintään kohtuullisina, 40 prosenttia heikkoina ja 20 prosentilla ei ole korkeampia tehtäviä organisaatiossa
 - Mahdollisuudet nähdään sitä paremmiksi mitä lyhyempi kokemus (samalla myös useammin esimiestasolla olevia)
- 70 prosenttia uskoisi pärjäävänsä johtotehtävissä hyvin tai erinomaisesti muilla aloilla, lähes neljännes kohtuullisesti
 - Uskoa pärjäämisen kaiken tasoilla esimieskokemusta omaavilla – hieman vähemmän lyhyemmän kokemuksen omaavilla

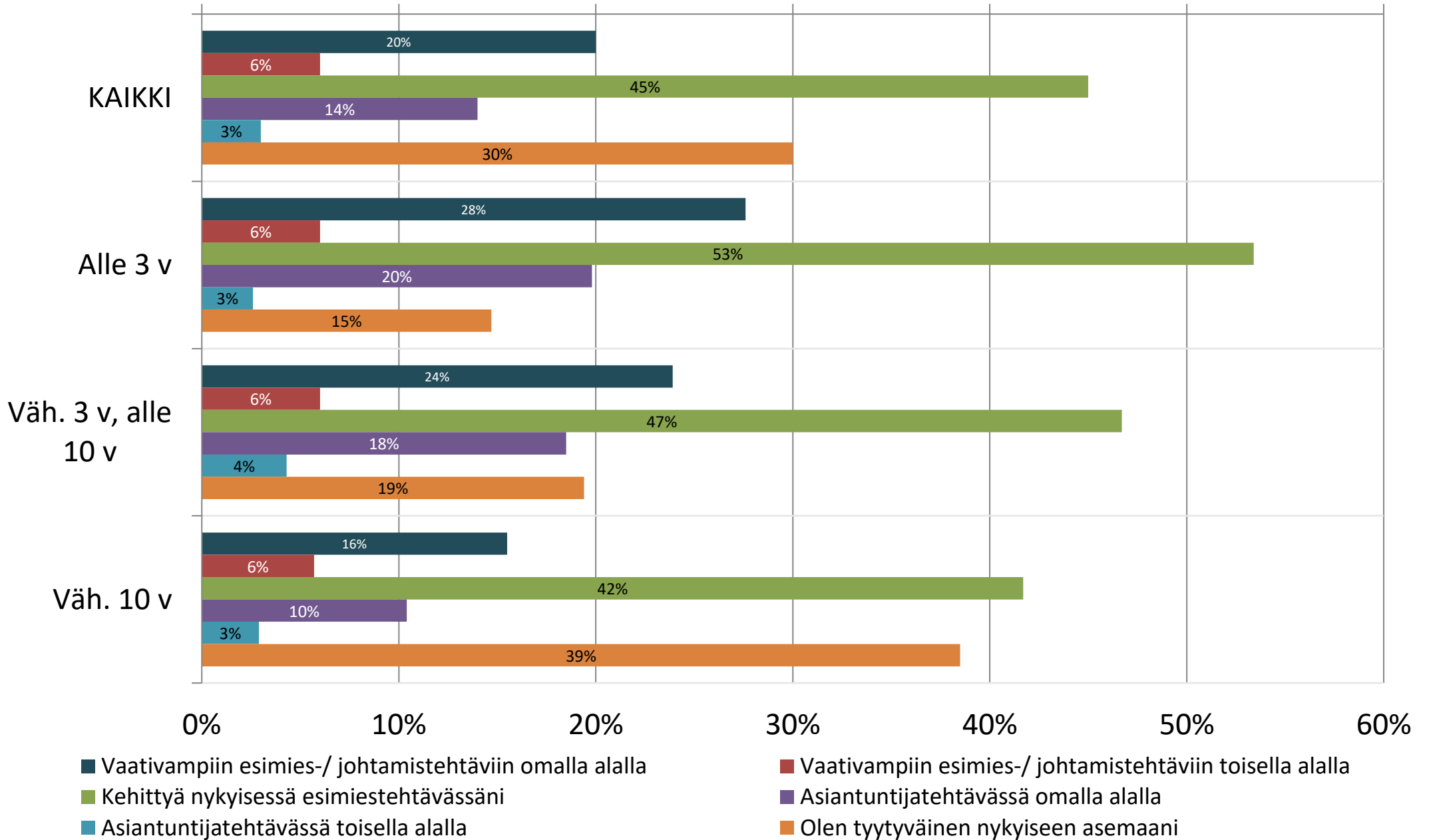
Olen päässyt esimiesuralle

Vastaajien määrä: 1597



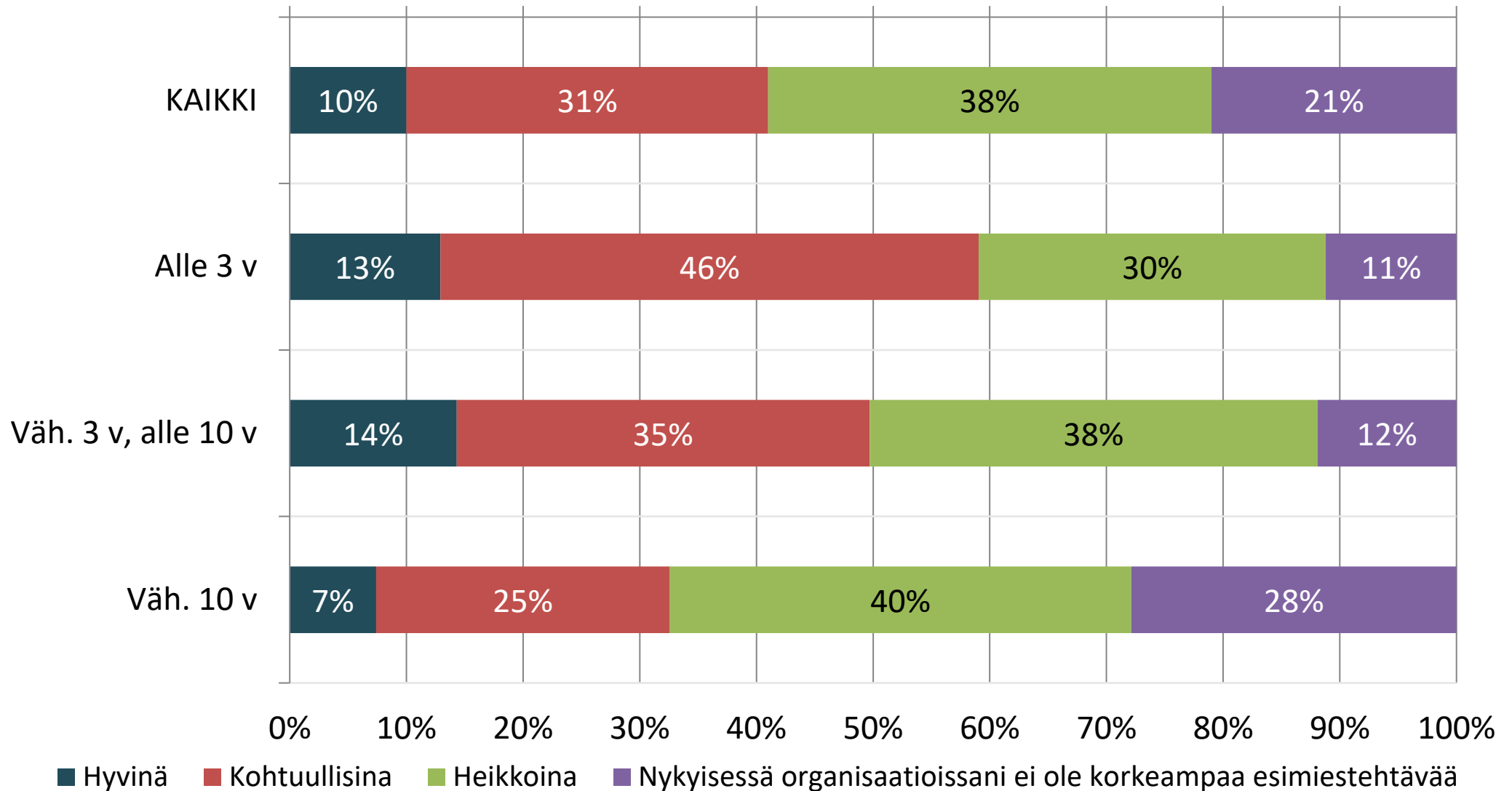
Haluan edetä tulevaisuudessa

Vastaajien määrä: 1596, valittujen vastausten lukumäärä: 1871



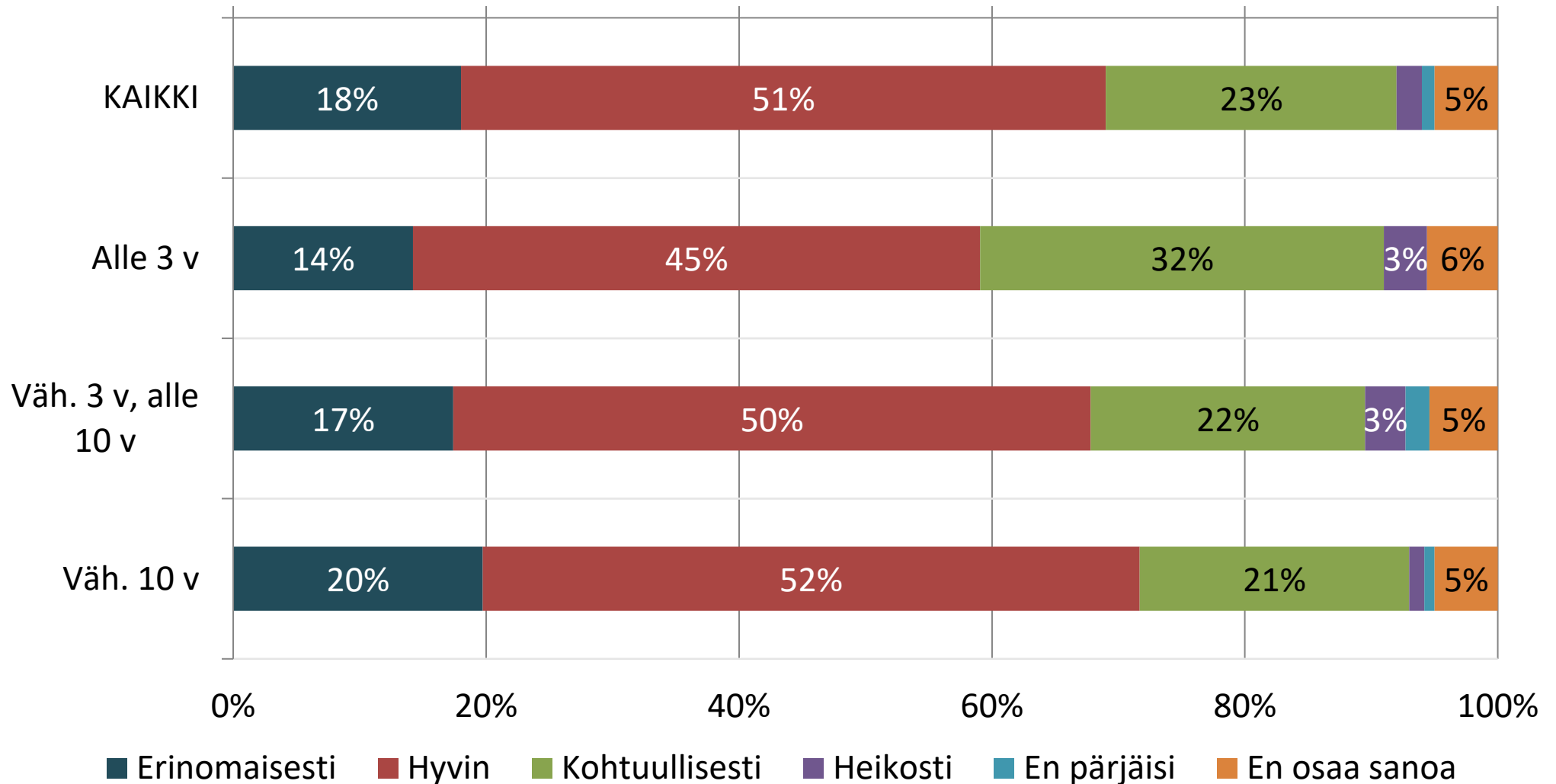
Näen mahdollisuuteni edetä johtajana nykyisessä organisaatiossa

Vastaajien määrä: 1584



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

Vastaajien määrä: 1599



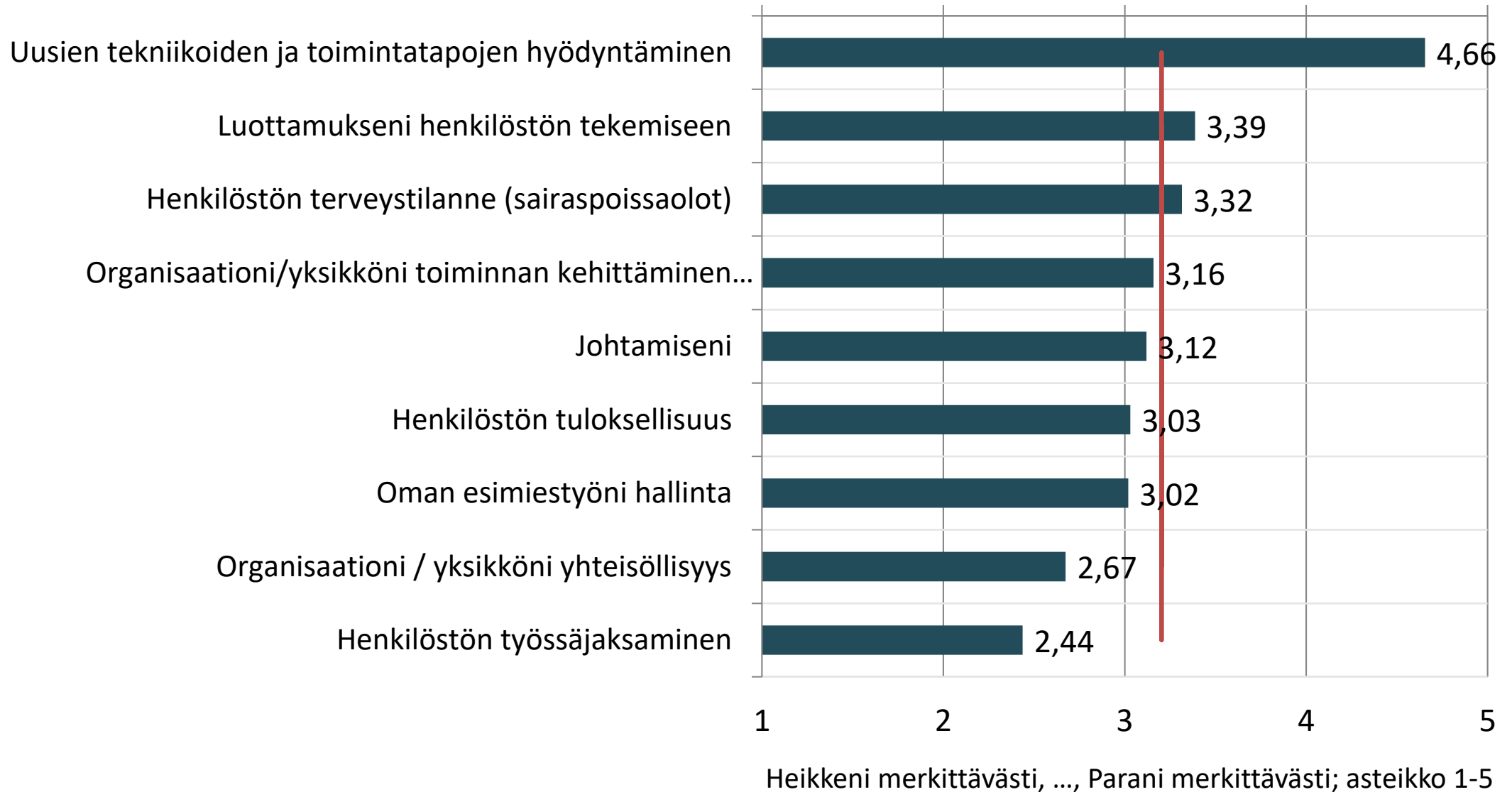
ETÄJOHTAMINEN JA ETÄTYÖSKENTELY

Kevään nopean etätyöhönsiirtymisen vaikutus?

- Erityisesti parantanut:
 - Uusien tekniikoiden ja toimintatapojen hyödyntämistä
 - Luottamusta henkilöstön tekemiseen
 - Henkilöstön terveystilannetta (sairaspoissaolot laskeneet)
- Heikentänyt:
 - Henkilöstön työssäjaksamista
 - Yhteisöllisyyttä
- Ei merkittäviä eroja eri esimieskokemuksen omaavien välillä

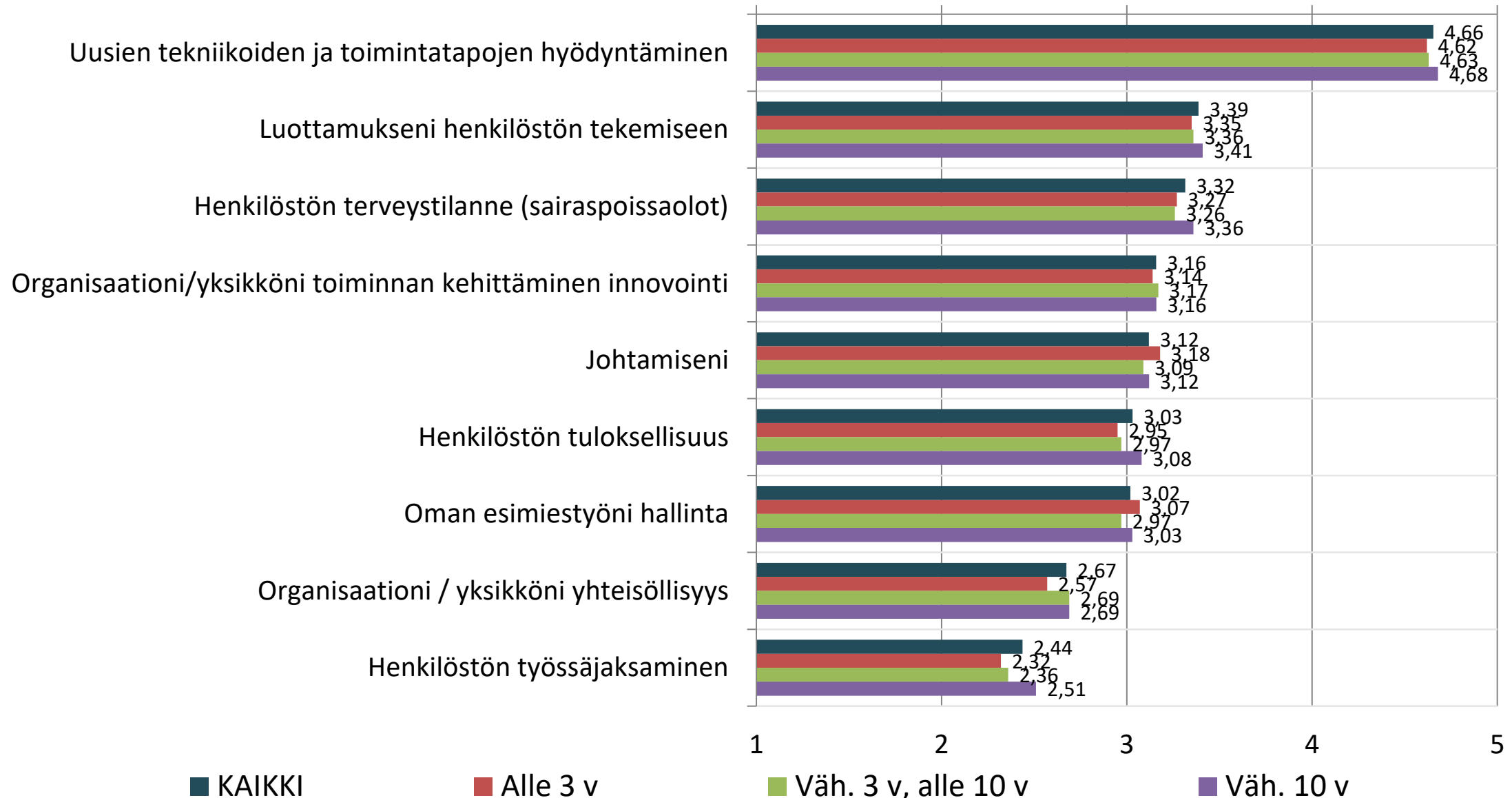
Keväällä 2020 etätyön määrä kasvoi nopeasti. Miten arvioit etätyön vaikuttaneen seuraavissa asioissa?

Vastaajien määrä: 1595



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

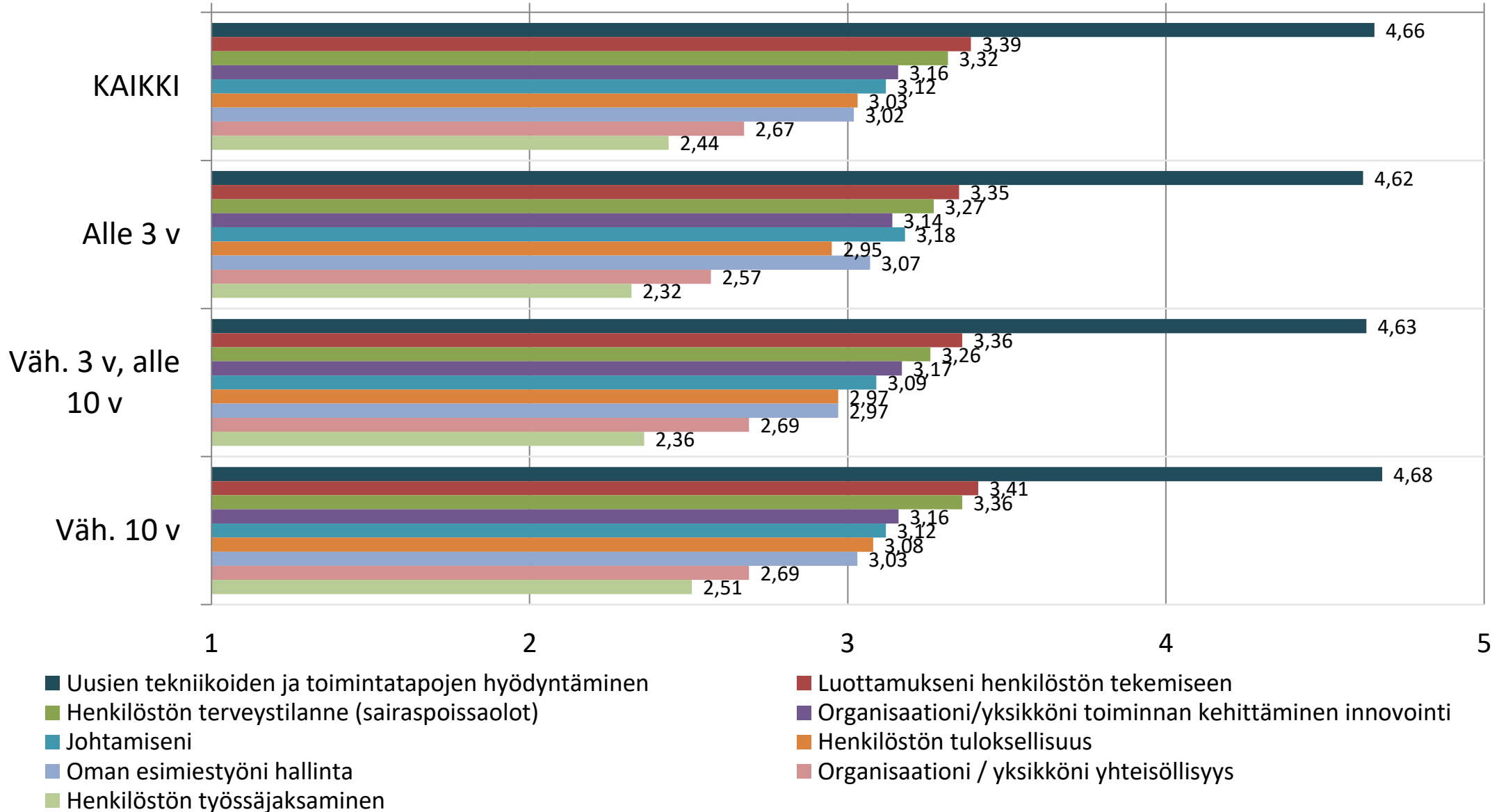
Vastaajien määrä: 1595



Heikkeni merkittävästi, ..., Parani merkittävästi; asteikko 1-5

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

Vastaajien määrä: 1595



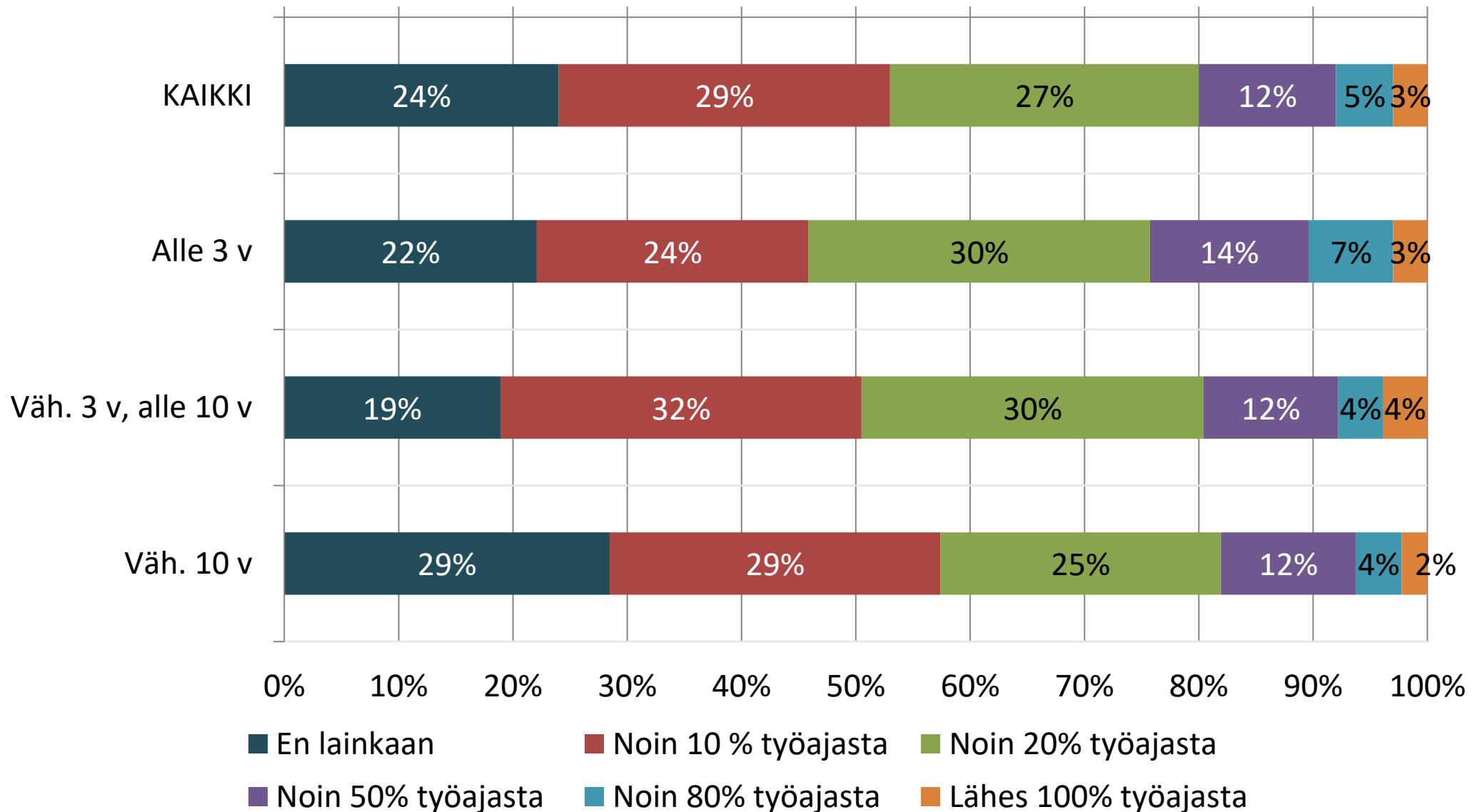
Heikkeni merkittävästi, ..., Parani merkittävästi; asteikko 1-5

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

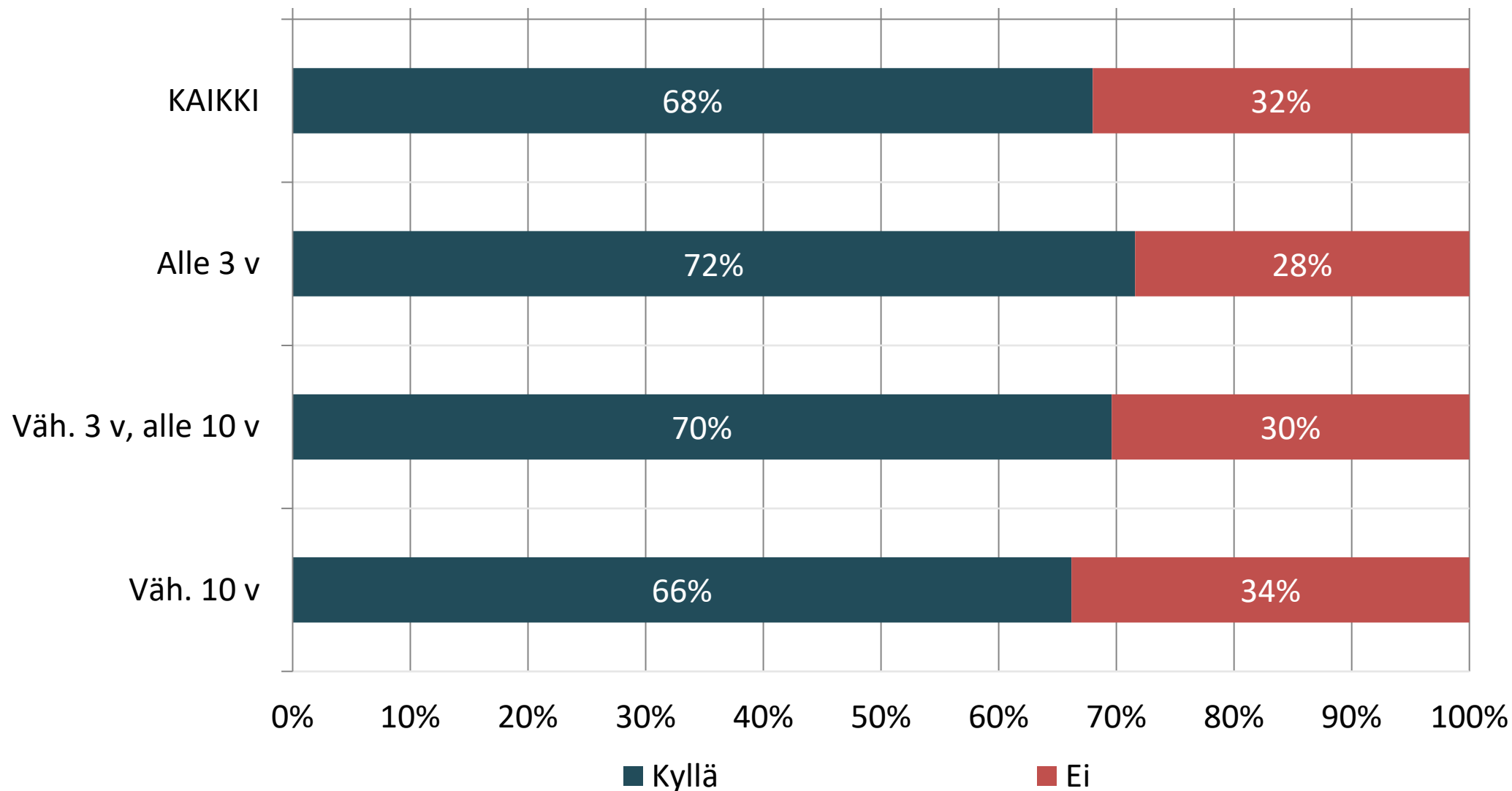
Työskentelen itse etänä normaalitilanteessa nyt tai tulevaisuudessa (ei poikkeusolojen aikana tms.)

Vastaajien määrä: 1597



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

Vastaajien määrä: 1592

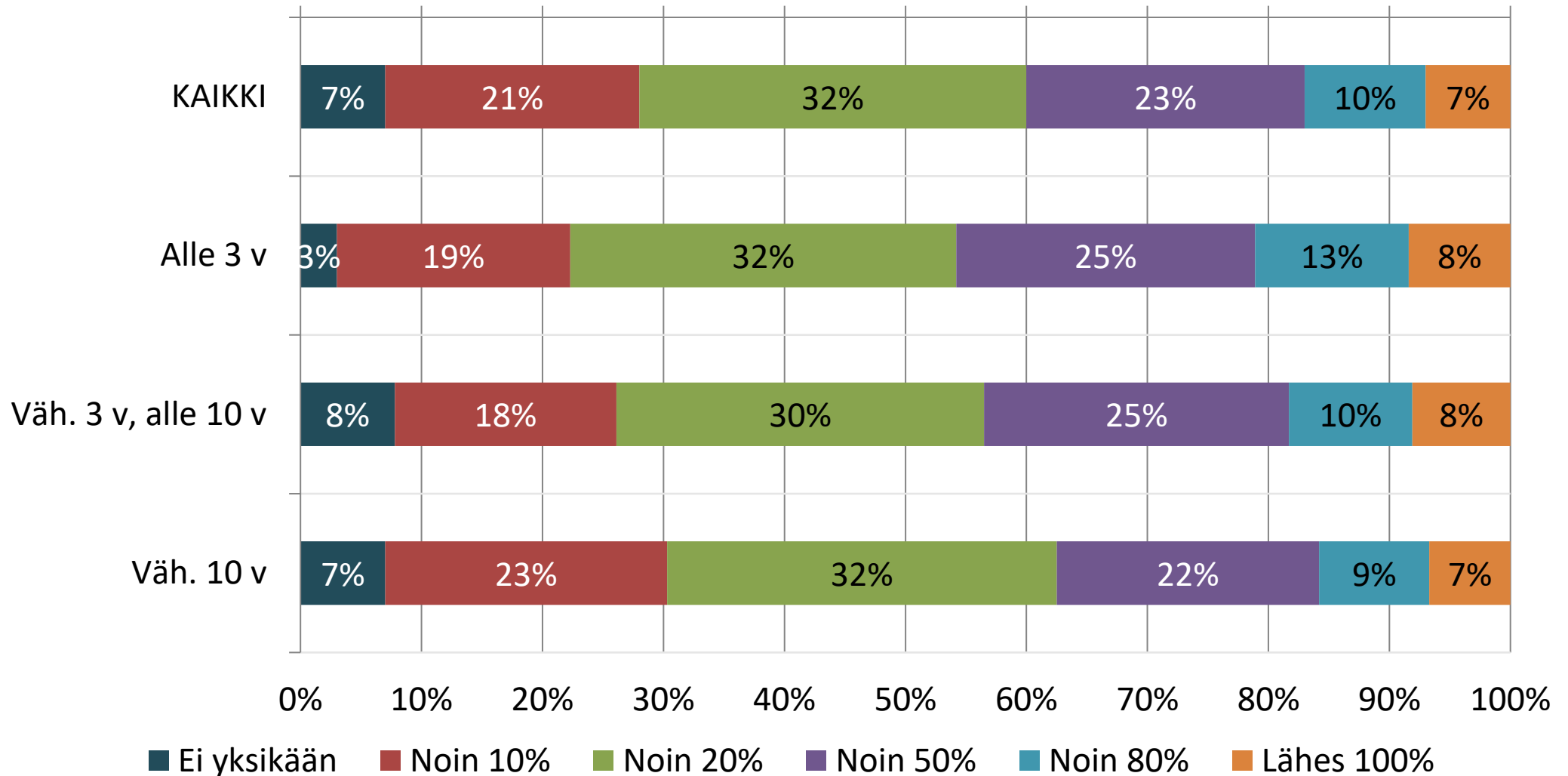


Etätyö ja etäjohtaminen

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

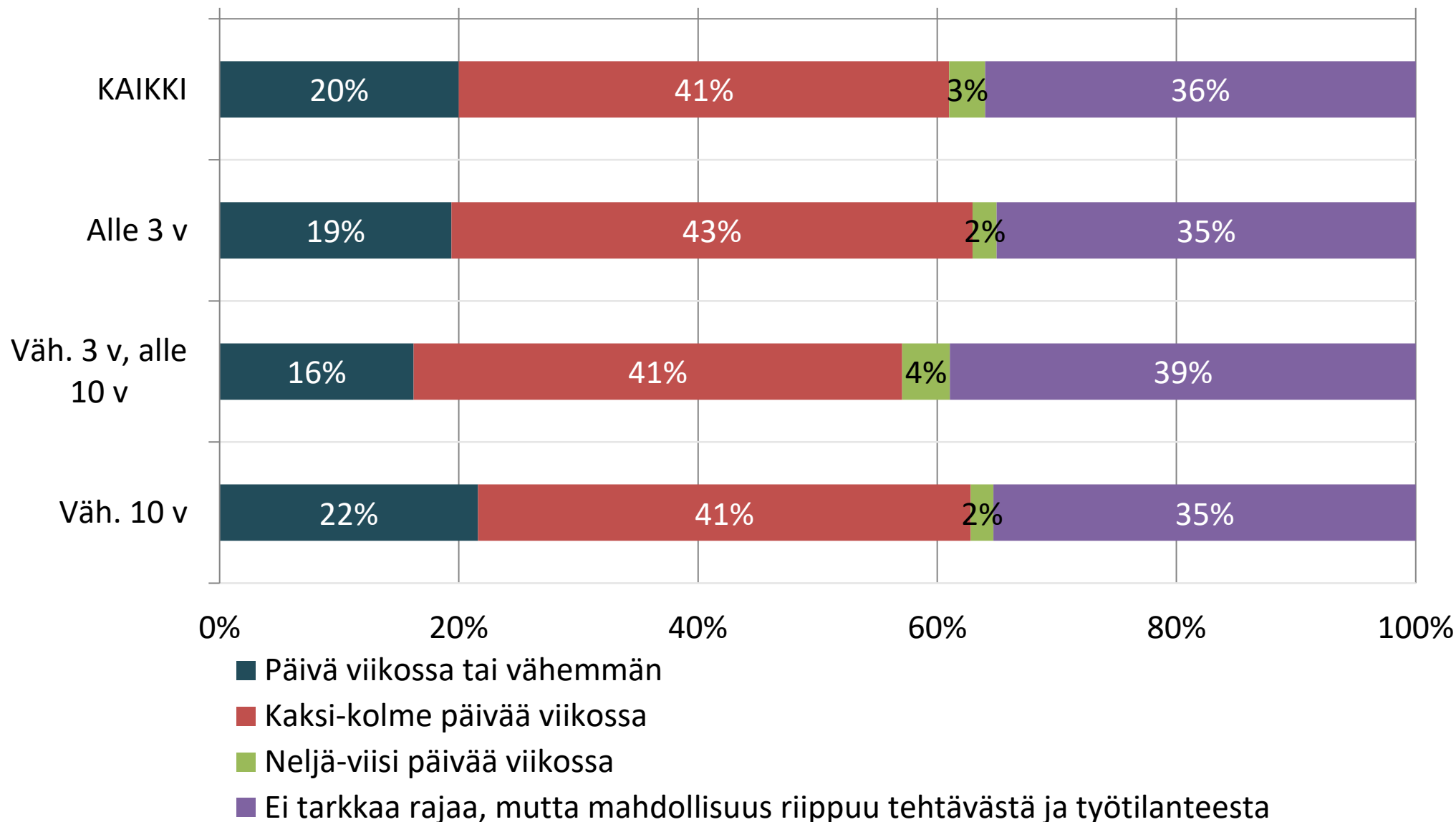
Oletan, että koronakriisin jälkeen suoraan alaisuudessaani toimivasta henkilöstöstä työskentelee etänä

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



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

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



Johtajuusselvitys 2020

Selvitys kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtamisesta

KIITOS MIELENKIINNOSTANNE!



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSTYRELSEN



**KUNTA
LIITTO**