

Tampereen kaupunkiseudun kasvatus- ja opetusalan johtajuusosaamisen arviointi

12.6.2026

Janni Alho, Takumi Yada ja Anna-Maija Poikkeus, Jyväskylän yliopisto
Katariina Ratia, Tampereen seudun Osake



Sisältö

1. Tausta
2. Johdanto
3. Johtajuusosaamisen osa-alueet ja niiden kuvaukset
4. Osallistujien taustatiedot
- 5. Tulokset tilastollisista analyyseistä**
6. Johtajuusosaamisen vahvuus
7. Johtajuuden osa-alueiden merkityksellisyys
8. Johtajuusosaamisen kehittämistarpeet
- 9. Tulokset avovastauksista**
- 10. Johtopäätökset ja suositukset**





1. Tausta

Kasvatus- ja opetusalan seudullinen arviointisuunnitelma

Tampereen kaupunkiseudun seudulliset kasvatus- ja opetuspalveluiden arviointisuunnitelmat määrittävät arvioinnin periaatteet ja arviointikohteet valtuustokaudeksi.

Seudulliset arviointisuunnitelmat on laadittu kolme kertaa

- 2017–2020, 2021–2024 ja 2025–2028
- Arviointisuunnitelmat sisältävät 8 arviointia
- Jo valmistuneisiin 6 arviointiin on osallistunut 10 000 ammattilaista ja 3 000 lasta ja nuorta.
- Nykyisen arviointisuunnitelman teemat ovat johtajuusosaaminen 2026 ja 6. lk ympäristöopin oppimistulokset 2027.

Arviointiyhteistyötä koordinoi ja fasilitoi Tampereen seudun Osake.





Seudullisen arviointiyhteistyön periaatteet

1. Kukin arviointi toteutetaan omana projektinaan, jossa täsmennetään tarkempi arvioinnin näkökulma, toteutuksen yhteistyökumppani, arviointitapa ja arvioinnin aikataulu.
2. Arviointisuunnitelman toteutuminen edellyttää seudullista yhteistyötä ja sitoutumista.
3. Arvioinnit perustuvat suunnitelmallisuuteen ja yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin, ja niillä on yhteys seudullisiin tiekarttoihin. Arvioinnit toteutetaan seudullisesti yhdessä määriteltyjen tärkeimpien indikaattoreiden pohjalta.
4. Seudullinen kasvatus- ja opetusalan arviointisuunnitelma synkronoituu kuntien itsearviointien suunnitelmiin ja laatutyöhön ja täydentää sitä.
5. Arvioinnit toteutetaan monipuolisilla arviointitavoilla.
6. Arvioinnit ovat seudullisesti kaikille yhdenvertaisia, ja kustannukset jaetaan kuntien kesken, kaikille samansuuruisilla summilla.





2. Johdanto

Johtajuusosaamisen arvioinnin tarkoitus

Arvioinnissa kartoitettiin varhaiskasvatuksen, esi- ja perusopetuksen sekä lukion johtajien näkemyksiä heidän johtajuusosaamisestaan, sen kehittämistarpeista sekä siitä, kuinka keskeisiksi he kokevat johtajuuden eri osa-alueet johtamistyössään. Lisäksi vastaajilta kysyttiin heidän näkemyksiään johtamisen kannalta keskeisistä muutoksista heidän toimialallaan.

Arviointi tuottaa tietoa Tampereen kaupunkiseudun kuntien varhaiskasvatuksen, esi- ja perusopetuksen sekä lukiokoulutuksen johtamisosaamisen nykytilasta sekä tukee johtamisen laadun arviointia ja kehittämistä.

Arviointi vastaa seudullisten tiekarttojen tavoitteisiin seuraavasti:

Varhaiskasvatus: Tavoite 1.1. Johtaminen: Kartoitetaan ja arvioidaan varhaiskasvatusyksiköiden johtamiskokonaisuuksien nykytila

Perusopetus: Tavoite 3.2: Osaamisen systemaattinen kehittäminen

Lukiokoulutus: Tavoite 3.2 Johtamisen ja rakenteiden kehittäminen osallistavasti



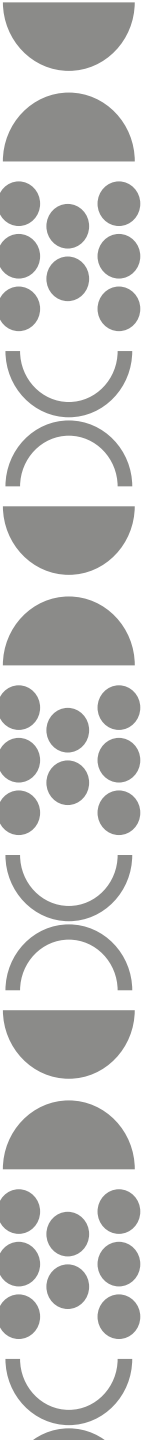


Arvioinnin yhteistyökumppanit

Arviointi kysely toteutettiin Tampereen seudun Osakkeen ja Jyväskylän yliopiston yhteistyönä.

Kyselyn kehittäjätiimiin osallistui [EDUCA Koulutuksen tulevaisuus](#) -lippulaivaan kiinnittyviä tutkijoita Jyväskylän yliopistosta ja Helsingin yliopistosta.

Johtajuuden osaamiskarttakyselyn pohjana toimi johtajuusosaamista kartoittava kirjallisuuskatsaus (Alho, Fonsén ym. 2026). Kirjallisuuskatsaus toteutettiin osana EDUCA-lippulaivaa.



Arviointiprosessi ja roolit

Arvioinnin suunnittelu
11/2025-1/2026

- **Osakkeen palvelupäällikkö:** valmistelee arvioinnin pääpiirteet, yhteistyökumppanin, budjetin ja hankkii toteuttamiseksi tarvittavat resurssit ja tutkimusryhmän.
- **Osakkeen työtiimi:** täsmentää suunnitelmaa tarvittaessa ja päättää arvioinnin esittämisestä kunnille.
- **Kunnat:** päättävät osallistumisesta.
- **Arvioinnin toteutus aloitetaan** erillisenä projektina Osakkeen koordinoimana.

Arvioinnin toteutus
1/2026-6/2026

- **Osakkeen palvelupäällikkö:** tarkentaa edelleen arvioinnin suunnitelmaa, kokoaa tausta-aineistot, valmistelee kysymykset työtiimille, tukee arvioijia sisällöllisesti, kokoaa pilottiryhmän, vastaa viestinnästä kuntiin, kommentoi raporttiluonnosta, käynnistää jatkokehittämisen valmistelun.
- **Osakkeen työtiimi:** tarkentaa suunnitelmaa yhdessä, tuo esille kuntien tarpeet ja näkökulmat, kommentoi raporttiluonnosta, osallistuu jatkokehittämisen valmisteluun.
- **Kunnat:** mahdollistavat vastaamisen, kannustavat vastaamaan.
- **Arviointitutkijat:** toteuttavat pilotoinnin, vastaavat aineistonkeruusta, tekevät analyysit, laativat raportin ja suositukset, esittelevät tulokset.
- **Seudun sivistyspalveluiden ryhmä:** hyväksyy arviointiraportin.

Analyysi ja
kehittämistoimet
8/2026-

- **Osakkeen palvelupäällikkö:** valmistelee seututasoisen kehittämissuunnitelman ja toimenpiteet, käynnistää toimeenpanon viimeistään seuraavana toimintavuotena.
- **Osakkeen työtiimi, kehittämistiimit sekä Sipan alatyöryhmät:** käsittelevät tulokset, tunnistavat seudulliset kehittämistarpeet, tarkentavat ja priorisoivat toimenpiteet, viimeistelevät kehittämissuunnitelman.
- **Kunnat:** suunnittelevat kuntatason toimenpiteet, toteuttavat kehittämistoimet omassa toiminnassaan.
- **Arviointitutkijat:** tuottavat analyysit, johtopäätökset ja suositukset, hyödyntävät aineistoa kansallisessa EDUCA KAJO –tutkimuksessa.

Arviointikyselyn valmisteluun osallistuneet tutkijat

Kirjallisuuskatsauksen (Alho, Fonsén ym. 2026) toteuttaneet tutkijat

- Janni Alho, Jyväskylän yliopisto
- Elina Fonsén, Jyväskylän yliopisto
- Tiina Lindfors, Helsingin yliopisto
- Lauri Heikonen, Helsingin yliopisto
- Monika Haanpää, Helsingin yliopisto
- Eija Hanhimäki, Jyväskylän yliopisto
- Hannele Roponen, Helsingin kaupunki
- Arto Kallioniemi, Helsingin yliopisto
- Raisa Carpelan, Helsingin yliopisto

Johtajuuden osaamiskarttakyselyn kehittäjätiimi

- Janni Alho, Jyväskylän yliopisto
- Anna-Maija Poikkeus, Jyväskylän yliopisto
- Ville Mankki, Jyväskylän yliopisto
- Lauri Hietajärvi, Helsingin yliopisto
- Raisa Carpelan, Helsingin yliopisto
- Jari Lavonen, Helsingin yliopisto
- Hanna-Kaisa Pekkarinen, Koulutusjohtamisen instituutti, Jyväskylän yliopisto
- Katariina Ratia, Tampereen seudun Osake
- Elina Fonsén, Jyväskylän yliopisto



Kyselyn toteuttaminen

Kysely sisälsi pilotointivaiheen, jossa saatua palautetta hyödynnettiin kyselyn kehittämisessä:

1. pilottikysely, tammi-helmikuu 2026: osallistujina rehtoreita Tampereen seudun ulkopuolelta (n = 3)
2. pilottikysely, helmi-maaliskuu 2026: osallistujina varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja lukion eri johtotehtävissä toimivia henkilöitä Tampereen seudun Osakkeen seututiimeistä (n = 16)

Varsinainen johtajuuden osaamiskarttakysely toteutettiin maaliskuuhuhtikuussa 2026 (n = 276).



Vastaajien kokonaismäärä

Kyselyyn osallistujat toimivat johtotehtävissä varhaiskasvatuksessa, perusopetuksessa ja lukiossa Tampereen seudun kunnissa, pääosin yksikkötasolla.

Kyselyyn vastasi yhteensä 283 henkilöä. Näistä seitsemän vastausta (2,5 %) oli en halua osallistua - vastauksia.

Analyysiin sisällytettiin 276 vastausta.

Vastaajien kunnat

Kunta	Vastausprosentti
Tampere	86,6
Kangasala	77,8
Nokia	81,6
Ylöjärvi	69,2
Pirkkala	72,7
Lempäälä	54,8
Orivesi	100
Vesilahti	100
Koko kaupunkiseutu	80

Johtajuusosaamisen osa-alueet ja niiden kuvaukset

Johtajuuden osaamiskarttakysely sisälsi 19 johtajuusosaamisen osa-alueita.

Johtajuusosaamisen osa-alue	Kuvaus
A) Pedagoginen johtaminen	Osaamiseni on vahvaa pedagogiikan, opetussuunnitelman toteuttamisen ja arvioinnin johtamisen osa-alueilla.
B) Opettajien osaamisen johtaminen	Osaamiseni on vahvaa opettajien osaamisen kehittymisen johtamisessa ja opettajien ammatillista yhteisöä tukevan toimintakulttuurin rakentamisessa.
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	Osaamiseni on vahvaa arjen hallinnollisten tehtävien hoitamisessa.
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	Osaamiseni on vahvaa strategisen henkilöstöhallinnon ja talousjohtamisen alueilla.
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	Johtamistehtävissä osaamiseni on vahvaa sosiaalisten taitojen, tunneälyn ja empatian osa-alueilla.
F) Eettinen johtaminen	Osaamiseni on vahvaa eettisessä johtamisessa eli osaan johtajana soveltaa eettisiä arvoja käytäntöön sekä yksittäisissä vuorovaikutustilanteissa että yhteisön tasolla.
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	Osaamiseni on vahvaa moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtamisessa, mikä ilmenee erilaisuuden näkemisenä vahvuutena yhteisössäni sekä eriarvoisuuden tunnistamisena.
H) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)	Osaamiseni on vahvaa moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtamisessa. Tämä tarkoittaa, että huomioin erityisesti vähemmistönä tai muutoin haavoittuvamassa asemassa olevien oppilaiden/lasten sekä henkilöstön jäsenten yksilöllisen identiteetin ja tarpeet, ja tuen heidän osallisuuttaan. Puutun asioihin ja ilmiöihin, jotka tuottavat eriarvoisuutta yhteisössä, rakenteissa ja käytänteissä.

Johtajuuden osaamiskarttakysely sisälsi 19 johtajuusosaamisen osa-alueita.

Johtajuusosaamisen osa-alue	Kuvaus
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	Osaamiseni on vahvaa yhteisöllisen toimintakulttuurin johtamisessa eli osaan rakentaa ja vahvistaa yhteisöllistä kulttuuria, jaettuja arvoja ja osallisuuden tunnetta sekä sitoutumista yhteisiin päämääriin.
J) Jaettu johtajuus	Osaamiseni on vahvaa jaetun johtajuuden alueella eli i) tiedostan, mitä jaettu johtajuus tarkoittaa yhteisössäni tavoitteiden ja konkreettisen toiminnan tasolla, ii) osaan ilmaista yhteisön jäsenille, miten jaettua johtajuutta voidaan yhdessä edistää.
K) Verkostoyhteistyön johtaminen	Osaamiseni on vahvaa verkostoyhteistyön johtamisessa eli i) osaan edistää ja ylläpitää yksikön sidosryhmien* kanssa tehtävää yhteistyötä sekä ii) tunnistan yksikköni osana laajempaa paikallista yhteisöä. *Sidosryhmiä voivat olla esim. järjestöt, muut kasvatus- ja koulutusalan organisaatiot, paikalliset yritykset jne.
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	Osaamiseni on vahvaa tiedolla johtamisessa eli hyödynnän dokumentoitua tietoa/dataa* opetuksen ja yksikön muun toiminnan kehittämisessä sekä näihin liittyvässä päätöksenteossa. *Dokumentoitua tietoa/dataa voivat olla esim. itse kerätyt tai muiden tuottamat raportit, tilastot, tutkimukset jne.
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	Osaamiseni on vahvaa tiedolla johtamisessa eli tuen yhteisössäni dokumentoidun tiedon/datan* käyttöä opetuksen ja muun toiminnan kehittämisessä. *Dokumentoitua tietoa/dataa voivat olla esim. itse kerätyt tai muiden tuottamat raportit, tilastot, tutkimukset jne.



Johtajuuden osaamiskarttakysely sisälsi 19 johtajuusosaamisen osa-alueita.

Johtajuusosaamisen osa-alue	Kuvaus
N) Digitalisaation johtaminen	Osaamiseni on vahvaa digitalisaation johtamisessa eli tuen digitaalisten teknologioiden ja ratkaisujen käyttöä yksikössäni niin opetuksessa kuin toiminnassa laajemminkin. Osaan tukea yhteisön digiosaamisen kehittymistä ja jakamista.
O) Innovaatiojohtaminen	Osaamiseni on vahvaa innovaatiojohtamisessa: esim. i) osaan vahvistaa yhteisössämme aloitteellisuutta/yrittäjähenkisyyttä ja ii) osaan tukea luovia ratkaisuja ja kokeiluja.
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	Osaamiseni on vahvaa ennakoivassa kriisijohtamisessa eli osaan tukea johtamaani yksikköä/yhteisöä varautumaan ja valmistautumaan mahdollisiin tuleviin kriiseihin.
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	Osaamiseni on vahvaa akuutissa kriisijohtamisessa, mikä ilmenee i) tehokkaana ja joustavana toimintana haastetilanteissa, ii) selkeänä kriisiviestintänä ja nopeana päätöksentekona, iii) yhteisön jaksamisen tukemisena.
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	Osaamiseni on vahvaa itseni johtamisessa, mikä ilmenee taitona jäsentää omaa työtä sekä kehittää omaa osaamista asettamani tavoitteiden mukaisesti.
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	Osaamiseni on vahvaa itseni johtamisessa, mikä ilmenee oman hyvinvointini johtamisena sekä taitona tasapainottaa työ ja muu elämä.

Tulokset tilastollisista analyyseistä



Huomioitavaa tulososiosta

- Punainen tai oranssi väri  tarkoittaa vahvaa osaamista, merkityksellisyyttä tai kehittämistarvetta *tai* positiivista yhteyttä.
- Sininen väri  tarkoittaa heikkoa/vähäistä osaamista, merkityksellisyyttä tai kehittämistarvetta *tai* negatiivista yhteyttä.

Muistisääntö:

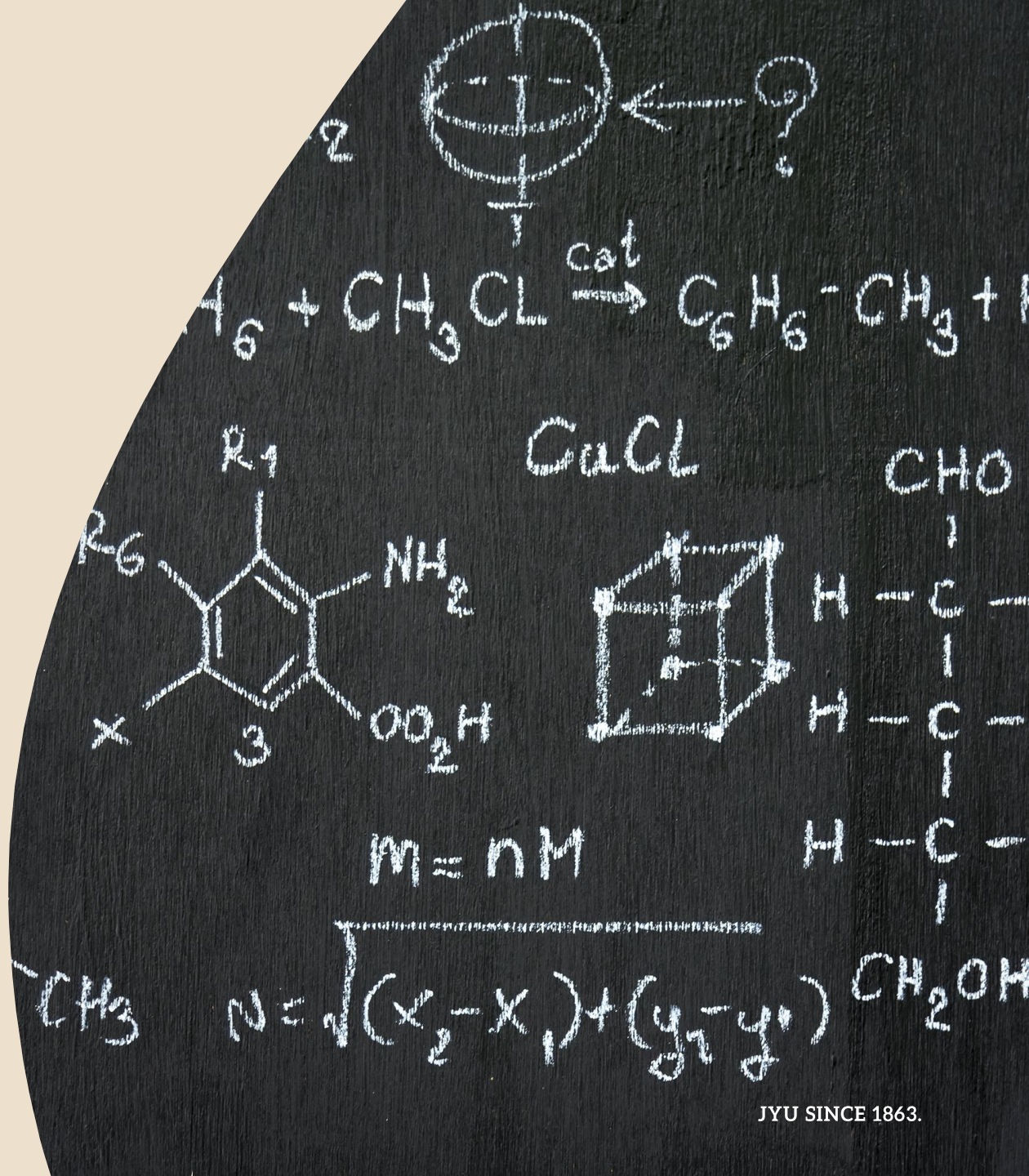
Punainen niin kuin **P**ositiivinen

Johtajuusosaamisen osa-alueiden kirjainlyhenteet



- A. Pedagoginen johtaminen
- B. Opettajien osaamisen johtaminen
- C. Arjen hallinnollinen johtaminen
- D. Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen
- E. Sosioemotionaalinen johtaminen
- F. Eettinen johtaminen
- G. Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)
- H. Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)
- I. Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen
- J. Jaettu johtajuus
- K. Verkostoyhteistyön johtaminen
- L. Tiedolla johtaminen (oma toiminta)
- M. Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)
- N. Digitalisaation johtaminen
- O. Innovaatiojohtaminen
- P. Kriisijohtaminen (ennakoiva)
- Q. Kriisijohtaminen (akuutti)
- R. Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)
- S. Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)

Johtajuusosaamisen vahvuus



Osallistujien arviot (N=276) johtajuusosaamisen vahvuudesta osa-alueittain

- Yli osa-alueiden laskettua keskiarvoa **5,530** vahvemiksi arvioitu osaaminen on merkitty **oranssilla** ja alhaisemmaksi arvioitu on merkitty **sinisellä**.
- Kaikkein vahvimiksi arvioidut osaamisalueet on merkitty **punaisella** ja kaikkein alhaisimmiksi arvioidut osaamisalueet **tummemman sinisellä**.



Alkuperäinen
vastausasteikko:

”Osaamiseni on
vahvaa...”

1 = täysin eri mieltä
7 = täysin samaa mieltä

	N	Keskiarvo	Keski- hajonta	
A) Pedagoginen johtaminen	276	5,710	0,788	Korkea
B) Opettajien osaamisen johtaminen	276	5,562	0,831	
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	276	6,123	0,767	Korkea
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	276	5,159	1,029	Matala
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	276	6,127	0,832	Korkea
F) Eettinen johtaminen	276	5,866	0,823	Korkea
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	276	5,732	0,832	Korkea
H) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)	276	5,645	0,855	Korkea
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	276	5,670	0,846	Korkea
J) Jaettu johtajuus	276	5,743	0,981	Korkea
K) Verkostoyhteistyön johtaminen	276	5,087	1,058	Matala
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	276	5,446	0,923	
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	276	5,214	0,895	Matala
N) Digitalisaation johtaminen	276	4,830	1,161	Matala
O) Innovaatiojohtaminen	276	5,203	1,116	Matala
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	276	5,178	0,907	Matala
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	276	5,435	1,068	
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	276	5,783	0,855	Korkea
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	276	5,551	1,089	

Johtajuusosaamisen vahvuus



- Kaikkien vastausten perusteella johtajuusosaaminen arvioitiin **vahvimaksi** osa-alueilla
 - E) sosioemotionaalinen johtaminen
 - C) arjen hallinnollinen johtaminen ja
 - F) eettinen johtaminen
- Kaikkien vastausten perusteella johtajuusosaaminen arvioitiin suhteellisesti **heikoimmaksi** osa-alueilla
 - N) digitalisaation johtaminen
 - K) verkostoyhteistyön johtaminen
 - D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen ja
 - P) kriisijohtaminen (ennakoiva)

Yhteenveto johtajuusosaamisen vahvuutta koskevista tuloksista suhteessa taustatelijöihin (1/2)



Johtajuusosaamisen vahvuuden tarkastelussa suhteessa taustamuuttujiin vahvimmat tulokset liittyivät johtajuusosaamisen vahvuuteen suhteessa 1) työkokemuksen pituuteen, 2) yksikön kokoon, 3) työnimikkeeseen ja 4) johtamiskoulutukseen.

1. Työkokemuksen pituus:

- **PERUSOPETUS & LUKIO:** Vastaajilla, joilla oli pidempi kokemus rehtorin ja/tai virka-apulaisrehtorin tehtävistä, johtajuusosaaminen oli selvästi vahvempaa osa-alueilla C) arjen hallinnollinen johtaminen, D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen sekä S) itsensä johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen).
- **VARHAISKASVATUS:** Vastaajilla, joilla oli pidempi työkokemus johtajan ja/tai apulaisjohtajan tehtävistä, johtajuusosaaminen oli selvästi vahvempaa osa-alueilla D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen sekä Q) kriisijohtaminen (akuutti).
- Pidempi työkokemus vaikuttaa toimialasta riippumatta olevan yhteydessä vahvempaan osaamiseen osa-alueilla D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen, C) arjen hallinnollinen johtaminen sekä Q) ennakoiva kriisijohtaminen.

Yhteenveto johtajuusosaamisen vahvuutta koskevista tuloksista suhteessa taustatelijöihin (2/2)



2. Yksikön koko:

- Yksikön suurempi koko henkilöstön määrällä mitattuna oli yhteydessä vahvempaan johtajuusosaamiseen erityisesti J) jaetussa johtajuudessa ja Q) akuutissa kriisijohtamisessa.

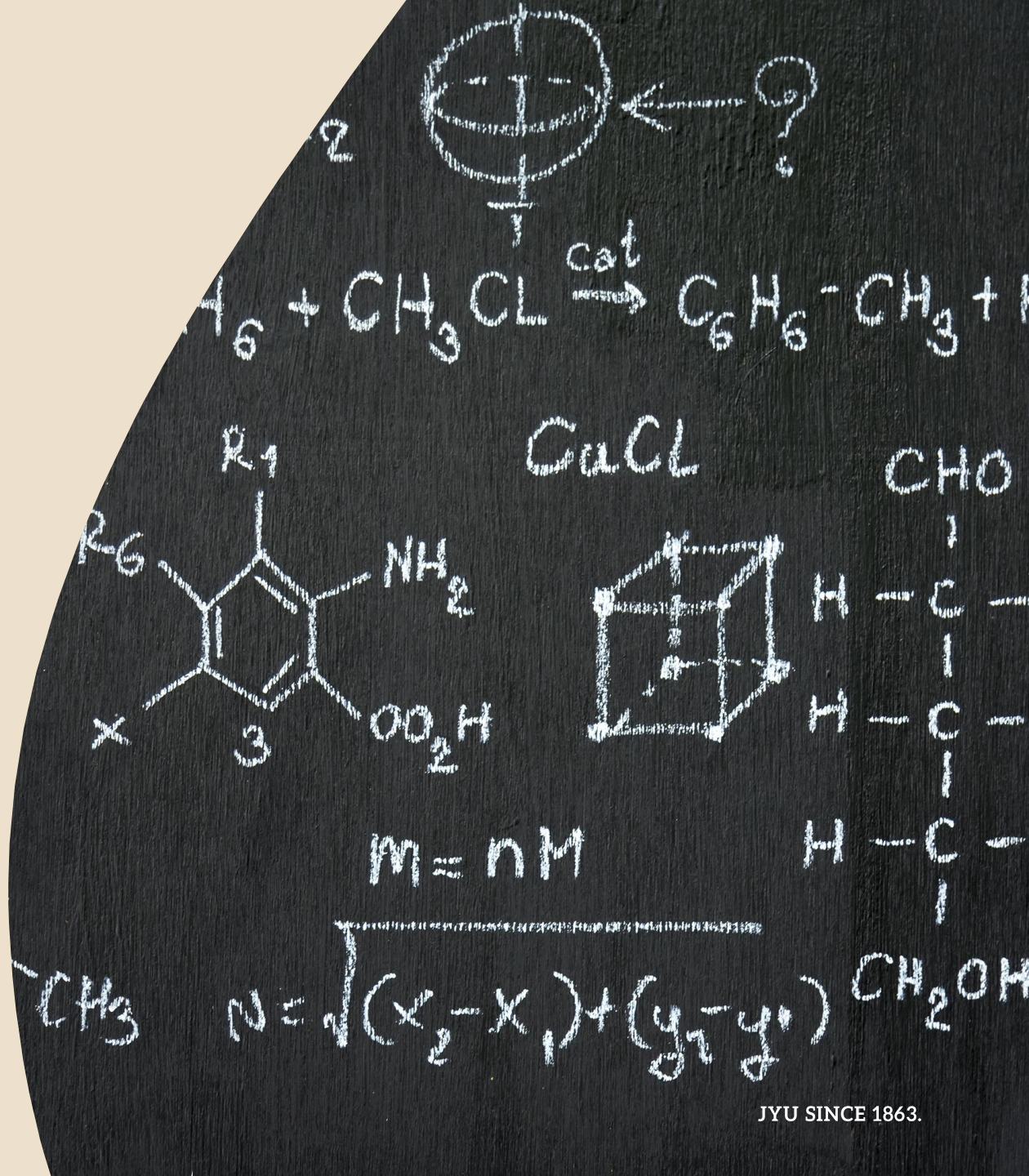
3. Työnimike:

- Muissa johtajatehtävissä kuin rehtoreina ja yksikönjohtajina toimivat henkilöt (virka-apulaisrehtorit, vararehtorit ja apulaisjohtajat) arvioivat osaamisensa rehtoreita tai yksikönjohtajia heikommaksi M) tiedolla johtamisessa (yhteisön tukeminen).

4. Johtamiskoulutus:

- Johtamiskoulutusta koskien vastaus ”ei johtamiskoulutusta” oli negatiivisesti yhteydessä johtajuusosaamisen vahvuuteen erityisesti D) strategisessa henkilöstöhallinnossa ja talousjohtamisessa.

Johtajuuden osa-alueiden merkityksellisyys



Johtajuuden osa-alueiden merkityksellisyys kaikkien vastausten perusteella

Kyselyssä vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme johtajuuden osa-alueita, jotka he kokevat johtamistyössään kaikkein merkityksellisimmiksi. Osa-alueita ei tarvinnut laittaa järjestykseen.

Vastaajat kokivat merkityksellisimmiksi osa-alueet

- A) Pedagoginen johtaminen
- C) Arjen hallinnollinen johtaminen
- I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen
- E) Sosioemotionaalinen johtaminen
- J) Jaettu johtajuus

Kuudenneksi merkittävin osa-alue, joskaan ei yhtä selkeästi, oli D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen.

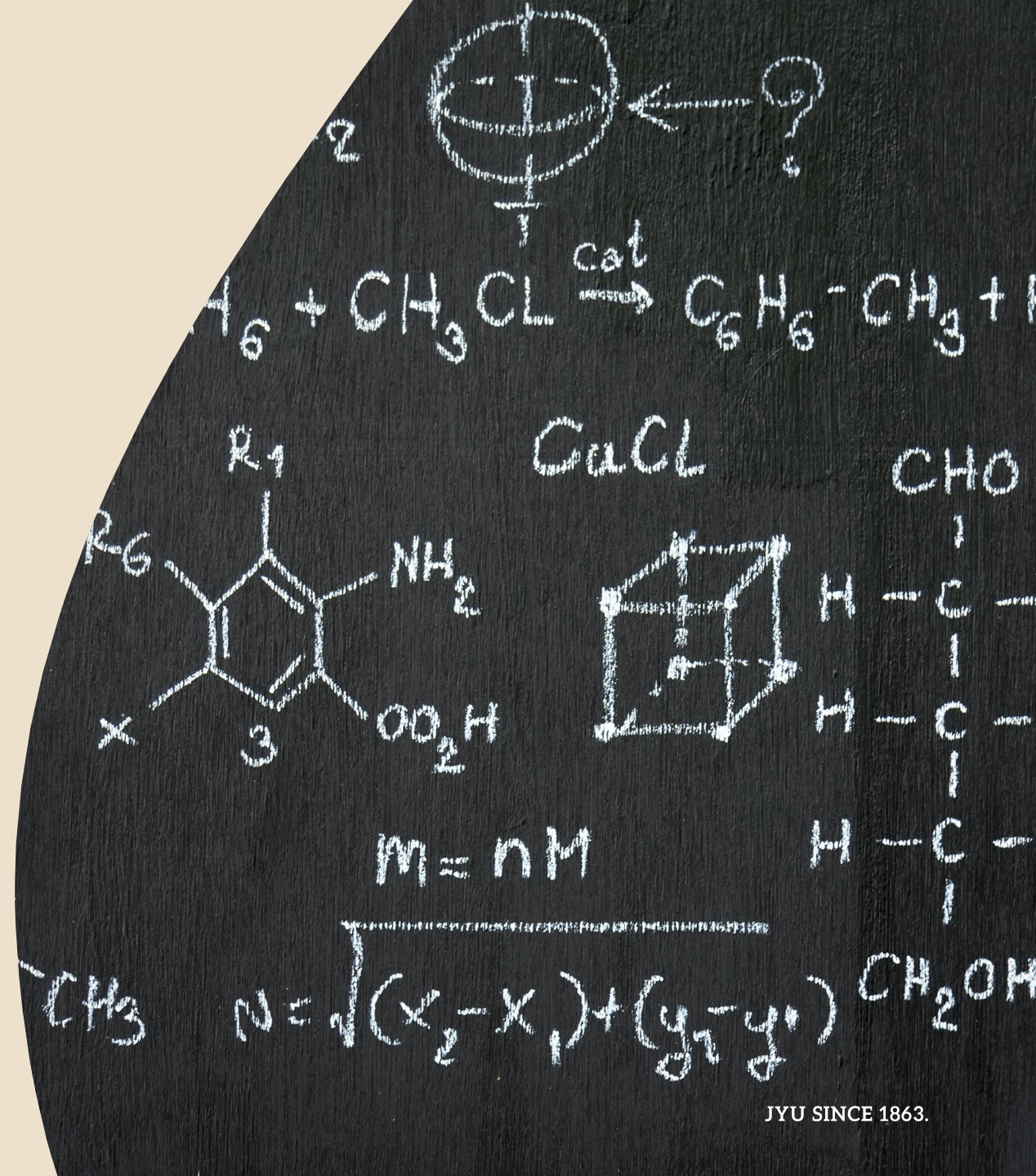
Vähiten merkityksellisiksi koettiin osa-alueet

- G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)
- K) Verkostoyhteistyön johtaminen
- N) Digitalisaation johtaminen
- O) Innovaatiojohtaminen
- P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)

Jokainen näistä valittiin merkityksellisimpien osa-alueiden joukkoon yhteensä vain neljä tai viisi kertaa.

Johtajuuden osa-alue	Valintojen määrä
A) Pedagoginen johtaminen	191
B) Opettajien osaamisen johtaminen	24
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	157
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	33
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	98
F) Eettinen johtaminen	9
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	4
H) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)	8
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	115
J) Jaettu johtajuus	84
K) Verkostoyhteistyön johtaminen	4
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	16
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	20
N) Digitalisaation johtaminen	4
O) Innovaatiojohtaminen	5
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	5
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	2
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	24
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	25
Total	828

Johtajuusosaamisen kehittämistarpeet



Osaamisen kehittämistarpeiden kartoittaminen kyselyssä



Kyselyssä vastaajia pyydettiin valitsemaan 19 osaamisalueesta 1-5, joilla vastaaja eniten haluaisi kehittää osaamistaan koulutuksen tai muun ammatillisen kehittymisen tuen kautta. Vastaajalle annettiin ohjeeksi merkitä numero 1 sen osaamisalueen kohdalle, jolla hän eniten haluaisi kehittää osaamistaan. Numero 2 tuli merkitä sen osaamisalueen kohdalle, jolla vastaaja toiseksi eniten haluaisi kehittää osaamistaan jne.

Johtajuusosaamisen kehittämistarpeet, painotettu (kaikki vastaukset)



Osaamisen kehittämistarpeet 1) valintojen määrän ja 2) valintojen ensisijaisuuden perusteella

Osaamisen kehittämistarpeita analysoitiin myös siitä näkökulmasta, kuinka usein tietty osa-alue valittiin viiden kehittämistarpeen joukkoon riippumatta siitä, mikä oli osa-alueen sijoitus viiden valinnan joukossa.

Kun osaamisen kehittämistarpeita tarkasteltiin sekä sen kautta, kuinka usein osa-alue oli valittu viiden joukkoon että sen kautta, mikä oli osa-alueen sijoitus viiden joukossa (= keskiarvo), kehittämistarpeina painoutuivat:

- I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen
- D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen
- A) Pedagoginen johtaminen
- M) tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)
- E) Sosioemotionaalinen johtaminen

	Valintojen määrä	Valintojen määrä kaikista valinnoista (%)	Keskiarvo	Painotettu
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	116	42 %	3,52	1,48
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	109	39 %	3,65	1,44
A) Pedagoginen johtaminen	98	36 %	3,34	1,18
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	93	34 %	3,00	1,01
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	86	31 %	3,21	1,00
N) Digitalisaation johtaminen	86	31 %	3,20	1,00
B) Opettajien osaamisen johtaminen	79	29 %	3,47	0,99
O) Innovaatiojohtaminen	79	29 %	3,27	0,93
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	72	26 %	2,93	0,76
J) Jaettu johtajuus	67	24 %	2,67	0,65
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	52	19 %	3,10	0,58
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	46	17 %	3,41	0,57
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	54	20 %	2,85	0,56
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	40	14 %	2,80	0,41
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	32	12 %	3,13	0,36
H) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)	40	14 %	2,43	0,35
F) Eettinen johtaminen	26	9 %	2,89	0,27
K) Verkostoyhteistyön johtaminen	28	10 %	2,46	0,25
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	18	7 %	3,44	0,22

Johtajuusosaamisen kehittämistarpeet, painotettu (kaikki vastaukset)



Osaamisen kehittämistarpeet 1) valintojen määrän ja 2) valintojen ensisijaisuuden perusteella

- HUOM: Erityisesti kriisijohtamista koskien on hyvä huomioida, että ennakoivan ja akuutin kriisijohtamisen välillä on paljon yhtymäkohtia. Tästä syystä kriisijohtamista koskevia valintoja voidaan tarkastella myös kokonaisuutena (72 + 52 = 124).
- Kriisijohtamisen kehittämistarpeeksi valinneista vastaajista 18 vastaajaa valitsi kehittämistarpeiden joukkoon sekä ennakoivan että akuutin kriisijohtamisen. Tämä tarkoittaa että yhteensä 106 eri vastaajaa valitsi kehittämistarpeiden joukkoon kriisijohtamisen, mistä syystä kyseinen osa-alue on hyvä huomioida kehittämistarpeena. Toisaalta keskiarvot ovat matalahkoja eli kriisijohtamista ei valittu kovinkaan usein aivan ensisijaisten kehittämistarpeiden joukkoon.

	Valintojen määrä	Valintojen määrä kaikista valinnoista (%)	Keskiarvo	Painotettu
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	116	42 %	3,52	1,48
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	109	39 %	3,65	1,44
A) Pedagoginen johtaminen	98	36 %	3,34	1,18
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	93	34 %	3,00	1,01
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	86	31 %	3,21	1,00
N) Digitalisaation johtaminen	86	31 %	3,20	1,00
B) Opettajien osaamisen johtaminen	79	29 %	3,47	0,99
O) Innovaatiojohtaminen	79	29 %	3,27	0,93
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	72	26 %	2,93	0,76
J) Jaettu johtajuus	67	24 %	2,67	0,65
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	52	19 %	3,10	0,58
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	46	17 %	3,41	0,57
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	54	20 %	2,85	0,56
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	40	14 %	2,80	0,41
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	32	12 %	3,13	0,36
H) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)	40	14 %	2,43	0,35
F) Eettinen johtaminen	26	9 %	2,89	0,27
K) Verkostoyhteistyön johtaminen	28	10 %	2,46	0,25
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	18	7 %	3,44	0,22

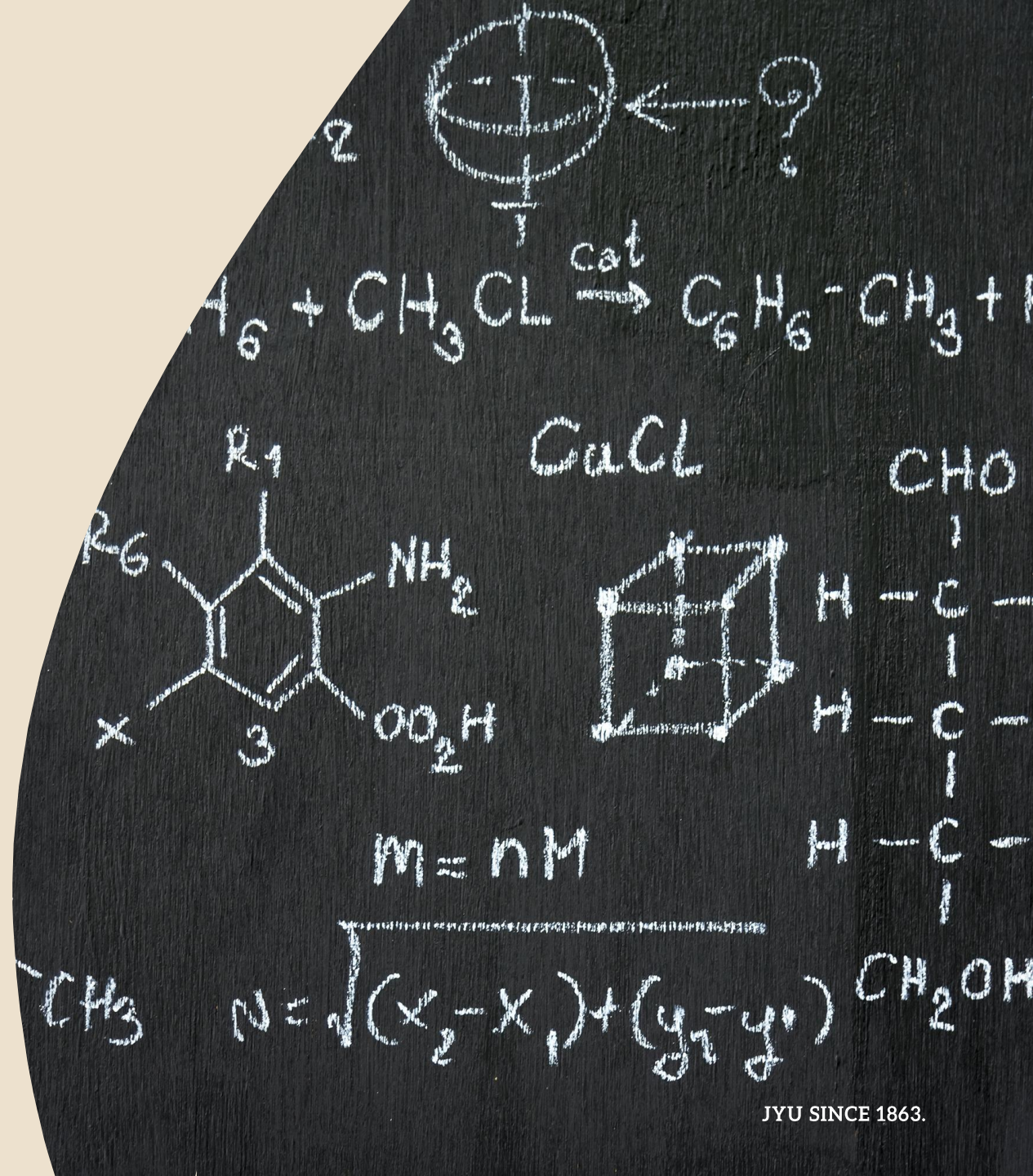
Yhteenveto: johtajuusosaamisen vahvuus, merkityksellisyys ja kehittämistarpeet



- Johtajuusosaamista haluttiin kehittää sekä osa-alueilla, joilla osaaminen koettiin lähtökohtaisesti heikommaksi, että osa-alueilla, joilla osaaminen koettiin lähtökohtaisesti vahvaksi. Jonkin osa-alueen valikoitumista kehittämistarpeiden joukkoon ei siis näytä selittävän ensisijaisesti lähtökohtainen osaamisen taso, vaan todennäköisesti esimerkiksi osa-alueen koettu keskeisyys johtajan työssä.
- Toisaalta on hyvä huomioda, että johtajuusosaamista haluttiin kehittää osin sellaisilla osa-alueilla, jotka eivät kuuluneet merkityksellisimmiksi koettujen osa-alueiden joukkoon.
 - Merkityksellisimmiksi osa-alueiksi valittiin tarkentavien avovastausten perusteella erityisesti sellaisia johtajuuden osa-alueita, jotka koettiin kaikkein keskeisimmiksi johtajan työnkuvan näkökulmasta, kaikkein välttämättömimmiksi yksikön perustehtävän toteutumisen kannalta tai kaikkein oleellisimmiksi kestävästi toimivan ammatillisen yhteisön rakentamisessa.

Tulokset avovastauksista

Tutkimus sisälsi lisäksi avovastauksiin perustuvia tuloksia. Niitä käsitellään yksityiskohtaisemmin raportin laajemmassa versiossa.





Tässä raportissa käsitellään avokysymysten osalta tuloksia, jotka perustuvat osallistujien vastauksiin seuraaviin viiteen kysymykseen, joihin he vastasivat omin sanoin.

- **Yleiset osaamisen kehittämistarpeita kartoittavat kysymykset:**
 - [Jatkokysymys suljetulle kysymykselle, jossa kartoitettiin vastaajien osaamisen kehittämistarpeita:] Tarkenna vastaustasi tähän. Voit myös lisätä listalta mielestäsi puuttuneen johtajuuden osa-alueen, jolla haluaisit kehittää osaamistasi.
 - Millaista koulutusta tai muuta ammatillisen kehittymisen tukea toivoisit tarvitsemasi osaamisen kehittämiseksi?
- **Toimialakohtaisia muutoksia ja niihin liittyviä osaamisen kehittämistarpeita kartoittavat kysymykset:**
 - Jos mietit omaa toimialaasi, mikä on mielestäsi keskeisin muutos johtamisen näkökulmasta lähitulevaisuudessa? Voit halutessasi mainita useamman asian. Muutos voi olla sellainen, joka on jo meneillään tai vasta tulossa.
 - Millaista osaamista koet tarvetta kehittää juuri tähän muutokseen (/muutoksiin) liittyen?
 - Millaista koulutusta tai muuta ammatillisen kehittymisen tukea toivoisit muutokseen liittyvän osaamisen kehittämiseksi?

Muutokseen liittyvä osaamisen kehittäminen ja muu tuki johtamiselle: **Koonti**



- **Kaikilla toimialoilla** toiveet muutokseen liittyvän osaamisen kehittämiselle ja johtamisen tuelle liittyivät digitalisaatioon, henkilöstöjohtamiseen ja johtamiseen yksiköiden muutoksessa, vaikkakaan nämä ilmiöt yksistään eivät kuvaa kattavasti jokaisella yksittäisellä toimialalla tunnistettuja keskeisiä muutoksia.
 - Digitalisaatioon liittyvinä näkökulmina painottuivat erityisesti tekoälyn käyttö johtamistyön tukena sekä olennaisen ja riittävän hahmottaminen digitalisaatiossa ja tekoälyn käytössä.
 - Henkilöstöjohtamiseen liittyen **varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen** sekä **perusopetuksen** toimialoilla painottuivat yhteisöllisyyden, henkilöstön hyvinvoinnin ja eri sukupolvien johtamiseen liittyvät teemat. Lisäksi **perusopetuksen** ja **lukion** toimialoilla painottui opettajien muutosmyönteisyyden ja kokeilukulttuurin vahvistaminen.
 - **Yksiköiden muutos** tarkoitti ennen kaikkea yksiköiden yhdistymistä laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja aiempaa useamman toimipisteen tulemistä johtajan vastuulle. Tähän liittyivät näkökulmat johtajan kasvavasta hallinnollisesta vastuusta, jaetusta johtajuudesta, lähijohtamisen vähenemisestä sekä uuden toimintakulttuurin luomisesta.

Johtopäätökset ja suositukset





Isossa kuvassa johtajien vastauksista olivat tunnistettavissa yhteiskunnan ja samalla kasvatus- ja koulutusalan toimintaympäristön ajankohtaiset muutokset ja murrokset, jotka vaikuttavat alan yksiköiden toimintaan ja johtamiseen:

Digitalisaatio

- Erityisesti tekoäly

Hyvinvoinnin haasteet

- Lasten/oppilaiden, perheiden ja henkilöstön hyvinvoinnin haasteet

Muut murrokset yhteiskunnassa

- Demografinen muutos, yksilökeskeisyyden vahvistuminen, segregaatio ja julkisen talouden haasteet

Suosituksset johtajuuden kehittämisen painopisteiksi: kaikille toimialoille yhteiset teemat

HUOM: Kuvio on havainnollistava. Teemat painottuvat suuntaa antavasti eikä kuvio siksi sisällä tarkkoja prosenttiosuuksia.

Miten tuetaan vastuun jakautumista:

- Johtajan hallinnollisen vastuun kasvaessa
- Murroksessa perinteisemmästä lähijohtajuudesta kohti lisääntyvää etäjohtajuutta

Oppimisen tuen uudistuksen johtaminen

Lasten/oppilaiden tarpeet

Tulevaisuusjohtaminen (erityisesti varhaiskasvatus ja perusopetus)

Erityisesti varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen toimialoilla

Johtaminen yksiköiden muutoksessa

Turvallisuus- ja kriisijohtaminen

Tiedolla johtaminen

Strateginen henkilöstö-hallinto ja talousjohtaminen

Digitalisaation johtaminen ja digitalisaatio johtamisessa

Henkilöstöjohtaminen

Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen

Oleellinen osa-alue, koska voi tukea johtajaa etäjohtamisen onnistuneessa toteuttamisessa

1

2

3

4

5

6

7

8

9

- Sisältää yhteisön tukemisen tiedolla johtamisessa (ei siis vain johtajan oman toiminnan ja päätöksenteon)
- Tiedolla johtamiseen koettiin liittyvän haasteita ja rajoittavia tekijöitä, esim. ajan riittämättömyys, tarve opastukselle sekä johtamistyötä ohjaavat keskenään ristiriitaiset tekijät ja paineet, mm. tieto vastaan talous

Johtajat toivovat tukea teemoihin:

- Mikä on olennaista, mahdollista ja riittävää digitalisaation johtamisessa?
- Tekoälyn järkevä hyödyntäminen oman johtamistyön tukena
- Oman alan järjestelmien ja ohjelmien käyttö:
 - Sen kirkastaminen, mille toimijalle kuuluu johtajien tukeminen uusien järjestelmien käytön opettelemisessa vs. johtajan oma vastuu
 - Mahdollinen kokonaisvaltaisempi ja pitkäaikaisempi suunnitelma sitä koskien, miten johtajia perehdytetään uusien järjestelmien käyttöön

Suosituksia johtajuuden kehittämisen painopisteiksi: varhaiskasvatus ja esiopetus 1/2

Johtaminen yksikön muutoksessa

- Parijohtajuusmallista on hyviä kokemuksia:
 - Soveltaminen alueella laajemminkin?
 - Mahdollistaa johtajien vastuun jakautumisen ja läsnäolon arjessa
 - Voi tukea johtajien hyvinvointia
- (Hallinnollisen) apulaisjohtajan työnkuvan kirkastaminen

- Lisääntyvät ja uudenlaiset lasten tuen tarpeet -> niihin liittyvän pedagogiikan ja lapsiryhmien johtaminen
- Moninaisuuden tunnistaminen ja johtaminen
- Haastavissa tilanteissa olevien huoltajien ja perheiden tukeminen

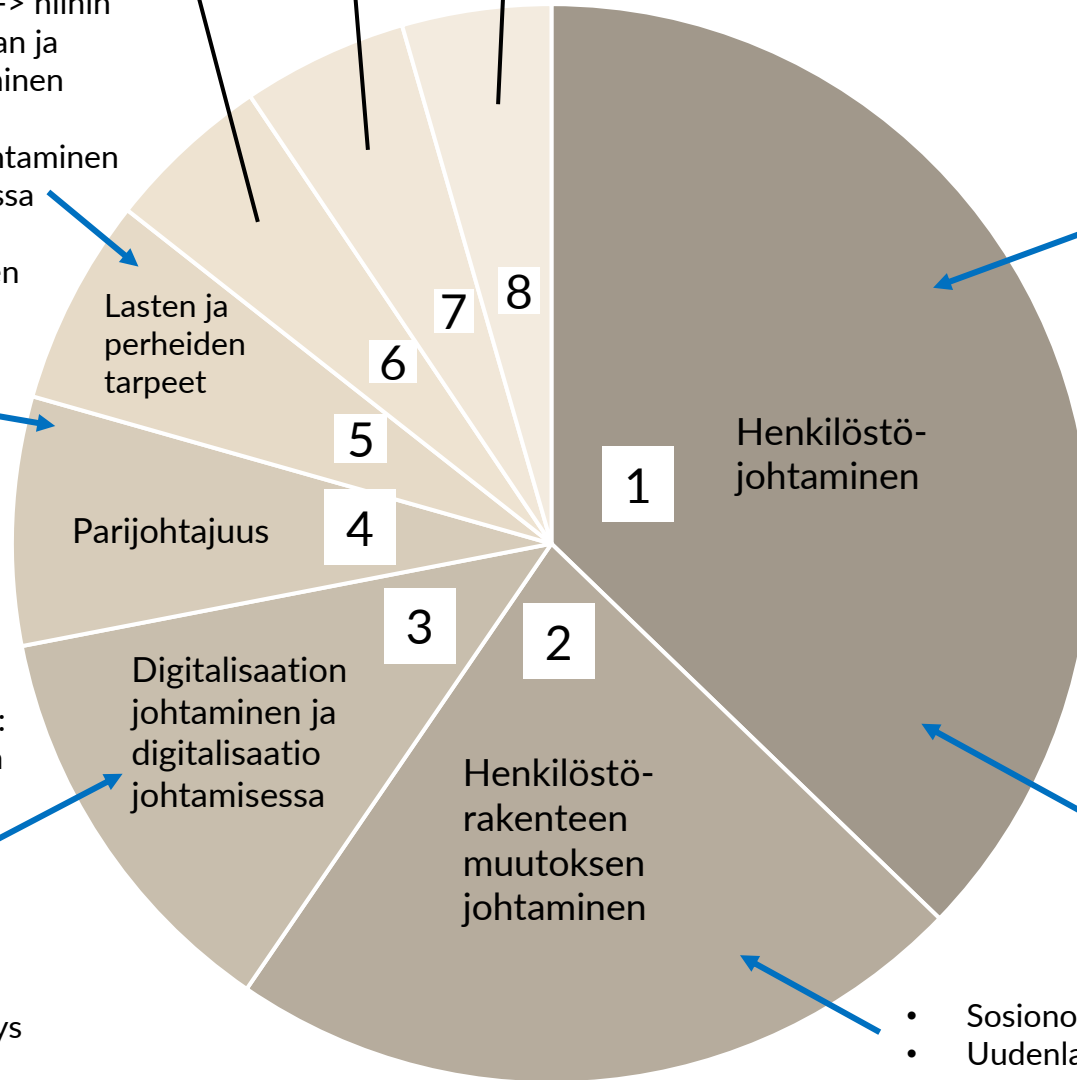
Johtajat toivovat tukea teemoihin:

- Mikä on olennaista, mahdollista ja riittävää digitalisaation johtamisessa?
- Tekoälyn järkevä hyödyntäminen oman johtamistyön tukena
- Oman alan järjestelmien ja ohjelmien käyttö; sis. perehdytys ennakkoon uusiin järjestelmiin

Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)

- Apulaisjohtajat toivovat tukea

Turvallisuus- ja kriisijohtaminen



HUOM: Kuvio on havainnollistava. Teemat painottuvat suuntaa antavasti eikä kuvio siksi sisällä tarkkoja prosenttiosuuksia.

- Yhteisöllisyyden ja työhön suhtautumisen johtaminen
- Henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen johtaminen
 - Henkilöstön työkykyyn liittyvä johtaminen
- Nuorten työntekijöiden työelämäosaamisen johtaminen
 - Perehdytystoteutus usean toimijan yhteistyönä?
- Eri ikäisten työntekijöiden johtaminen

Oleellinen tuen painopiste, koska voi haastaa johtajien työssä jaksamista

- Sosionomin työnkuvan johtaminen
- Uudenlaisten moniammatillisten tiimien johtaminen

Suosituksset johtajuuden kehittämisen painopisteiksi: varhaiskasvatus ja esiopetus 2/2



Kun varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimialaa tarkastellaan yhdessä perusopetuksen toimialan kanssa, voidaan näitä toimialoja yhdistävinä (ja siten varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimialaan liittyvinä) johtajuuden kehittämisen painopisteitä tunnistaa lisäksi:

9) Tulevaisuusjohtaminen

10) Oppimisen tuen uudistuksen johtaminen

Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen johtajat toivovat:

- Vertaiskeskusteluun ja -jakamiseen pohjautuvaa osaamisen kehittämisen tukea.
- Apulaisjohtajille suunnattua tai myös heidän osallistumisensa mahdollistavaa hallinnollisen työn, talousjohtamisen ja tiedolla johtamisen (yhteisön tukeminen) koulutusta/osaamisen kehittämisen tukea.
- Tiedolla johtamiseen liittyen vastaajat eivät suoraan tarkentaneet sisällöllisiä toiveitaan, mutta voidaan olettaa, että toiveet liittyvät muihin johtajuuden kehittämisen painopisteisiin varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimialalla.

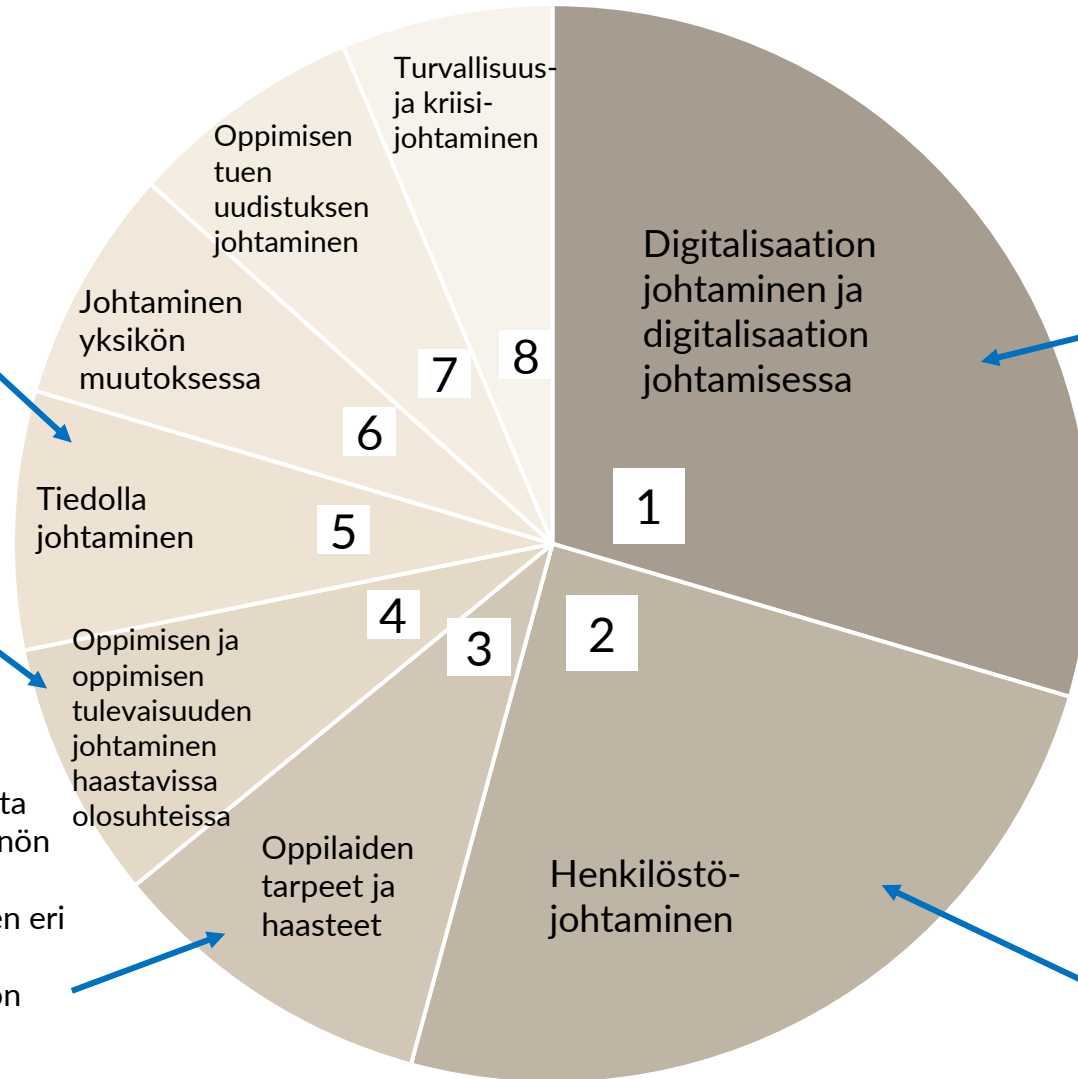
Suosituksset johtajuuden kehittämisen painopisteiksi: perusopetus 1/2

HUOM: Kuvio on havainnollistava. Teemat painottuvat suuntaa antavasti eikä kuvio siksi prosenttiosuuksia.

- "Missä ja mihin tässä oikeastaan ollaan menossa?" -> Oppimisen ja koulun nykyisen ja tulevaisuuden kokonaiskuvan hahmottaminen
- Johtaminen haastavassa taloustilanteessa -> Ratkaisujen etsimistä siihen, miten järjestää laadukasta koulutusta käytössä olevilla resursseilla

Oppilaiden kokonaisvaltaisen tuen tarpeisiin vastaaminen, mm. oppilaiden ja perheiden hyvinvoinnin haasteet ja koulupoissaolot

- Johtajan toimintamahdollisuuksien näkökulmasta haasteina tunnistettiin kouluarjen ja lainsäädännön väliset ristiriidat sekä opiskeluhuollon moniammatillisten toimijoiden työskenteleminen eri hallintorakenteiden alla
 - Selkeiden rakenteiden ja tiiviin yhteistyön vahvistaminen opiskeluhuollon moniammatillisessa toiminnassa
 - Johtajien osaamisen vahvistaminen opiskeluhuollon sekä oppilaiden ja perheiden psyykkisen hyvinvoinnin kysymyksissä



Johtajat toivovat tukea teemoihin:

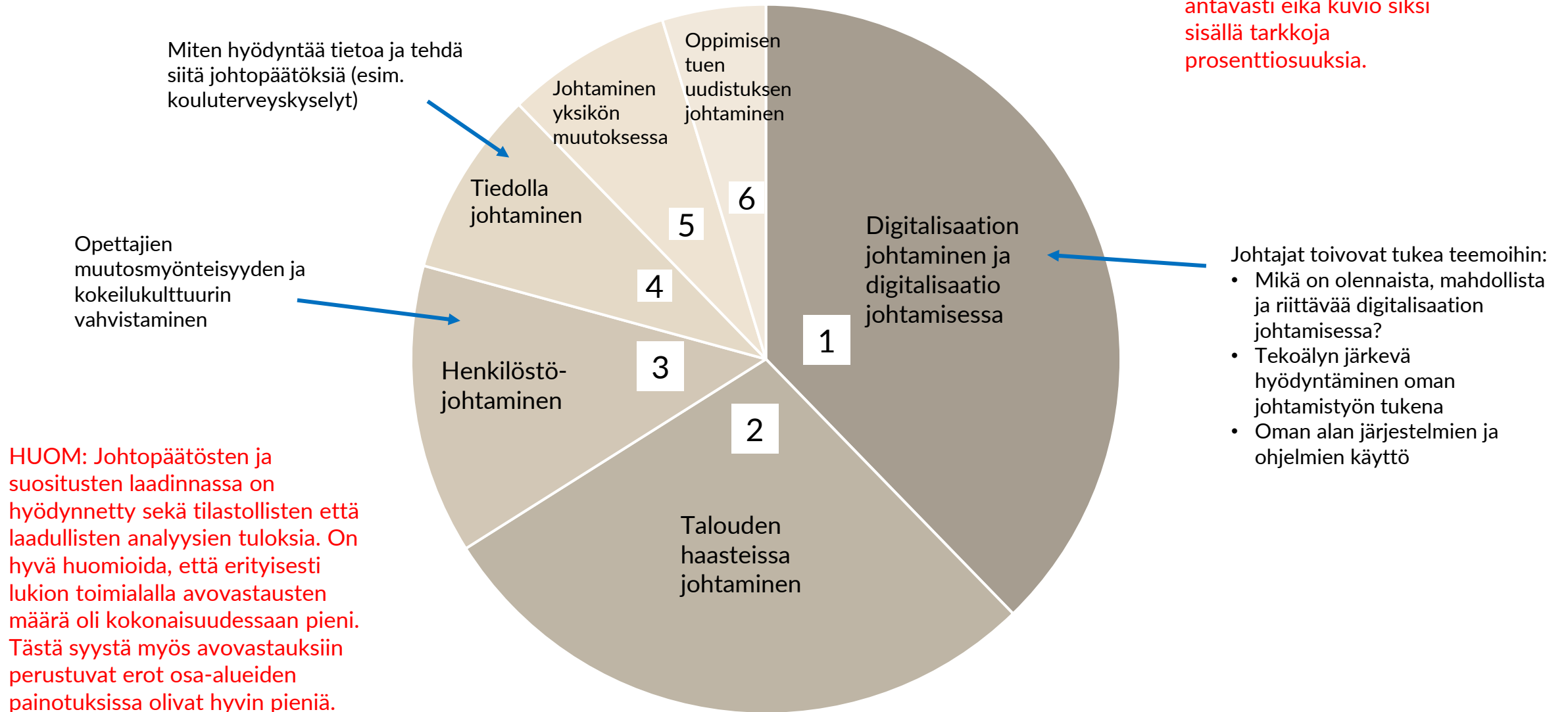
- Mikä on olennaista, mahdollista ja riittävää digitalisaation johtamisessa?
- Tekoälyn järkevä hyödyntäminen oman johtamistyön tukena
- Oman alan järjestelmien ja ohjelmien käyttö; sis. perehdytys ennakkoon uusiin järjestelmiin
- Henkilöstön resilienssin johtaminen
- Opettajien muutosmyönteisyyden ja kokeilukulttuurin vahvistaminen

Suosituksset johtajuuden kehittämisen painopisteiksi: perusopetus 2/2



- Perusopetuksen johtajat toivovat pääasiassa vertaiskeskusteluun ja -jakamiseen pohjautuvaa osaamisen kehittämisen tukea.
- Perusopetuksen johtajien kohdalla on tärkeää kiinnittää huomiota heidän osallistumismahdollisuuksiensa tukemiseen koskien esim. koulutuksiin osallistumista.
 - Koulutukset saatetaan järjestää johtajien työajalla, jolloin heidän ei ole mahdollista osallistua niihin.

Suosituksukset johtajuuden kehittämisen painopisteiksi: lukio



Tärkeää huomioida johtopäätöksistä ja suosituksista



- Johtopäätösten ja suositusten ensisijaisena tarkoituksena on nostaa esiin niitä johtajuuden alueita, jotka tulosten pohjalta tehdyn kokonaistulkinnan perusteella näyttäytyvät keskeisimpinä johtajuuden kehittämisen painopisteinä.
- Johtopäätökset ja suositukset perustuvat keskenään eri tyyppiseen aineistoon, jota analysoidaan eri tavoin. On hyvä huomioida, että tutkijoiden tekemillä tulkinnoilla on ollut keskeinen rooli johtopäätösten koostamisessa (vs. esim. tilastoanalyysiohjelman tuottamat tulokset). Joillekin tuloksille on annettu erityistä painoarvoa myös esimerkiksi siksi, että tuloksen on tunnistettu liittyvän potentiaaliseen ratkaisumalliin koskien jotakin arvioinnissa tunnistettua, ajankohtaista johtamisen haastetta.
- Tätä raporttia voidaan hyödyntää johtajuuden kehittämisen tukena Tampereen kaupunkiseudulla. On kuitenkin hyvä huomioida, että raportti sisältää pääasiassa ehdotuksia suuntaviivoista. Johtajuuden kehittämisen konkreettinen toteuttaminen voi siis vaatia asioiden yksityiskohtaisempaa kartoitusta ja suunnittelua paikallisella ja yksikkötasolla.
- Vaikka johtajuuden osaamiskarttakyselyssä painotettiin lähtökohtaisesti johtajuusosaamisen näkökulmaa, vastaajat kertoivat monipuolisesti erilaisista johtajuuteen vaikuttavista ilmiöistä ja olosuhteista. On hyvä huomioida, että tehokkaat johtamisen tuen ratkaisut sisältävät usein tukea niin osaamisen kehittämislle kuin ratkaisumalleja vallitseviin ilmiöihin ja tilanteisiin.

Jyväskylän yliopisto

Janni Alho
Tutkijatohtori

janni.e.alho@jyu.fi
040 612 6002

Tampereen seudun Osake

Katariina Ratia
Palvelupäällikkö

katariina.ratia@tampere.fi
044 431 4213