

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. Yleiset johtajuusosaamisen kehittämistarpeet ja tuen toiveet
11. Johtajuuden näkökulmasta keskeiset muutokset
12. Muutokseen liittyvän johtajuusosaamisen kehittämistarpeet ja tuen toiveet
- 13. 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 ja 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



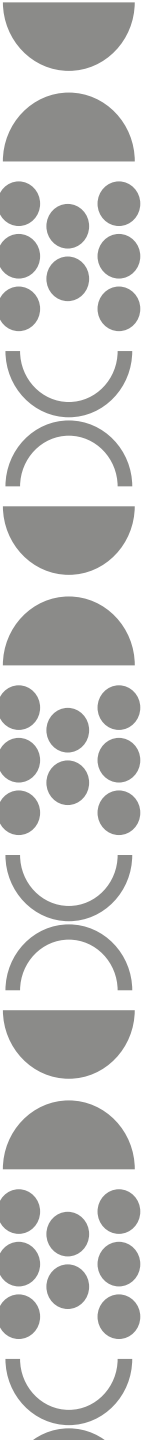


Arvioinnin yhteistyökumppanit

Arviointikysely 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).

Analyysien toteuttaminen

- **Suljettujen kysymysten (valinta valmiista vaihtoehdoista) analyysit toteutettiin tilastollisin menetelmin.**
 - Arviointien keskiarvojen vertailua tehtiin seuraavin menetelmin:
 1. Luottamusvälitarkastelua hyödyntäen, mikä tarkoittaa, että jokaista johtajuuskompetenssin vahvuuden arvioinnin (tai kehittämistarpeen arvioinnin) keskiarvoa verrattiin koko otoksen keskiarvoon sen tunnistamiseksi, millä osa-alueella keskiarvo on koko otoksen keskiarvoa korkeampi tai alhaisempi 95% luottamusväliä käyttäen (joka perustuu keskivirheen huomioon ottamiseen).
 2. Regressioanalyysiä hyödyntäen: Kukin johtajuuskompetenssin osa-alue (tai kehittämistarve) asetettiin riippuvaksi (ennustettavaksi muuttujaksi) ja riippumattomina muuttujina (ennustajina) käytettiin esimerkiksi toimialaa, työnimikettä tai työkokemusta. Tavoitteena oli analysoida, missä määrin (= kuinka voimakkaasti) kukin riippumaton muuttuja (esim. vastaajan työkokemuksen pituus, ikä tai johtajuusasema) on yhteydessä siihen, miten hän arvioi kyseistä kompetenssia (tai kehittämistarvetta).
 - On tärkeää, että tulosten tulkinnassa otetaan aina huomioon tilastollisen merkitsevyyden testauksen tulos. Vain sellaisista tuloksista, joissa on merkittynä *, ** tai ***, on mahdollista tulkita niin vahva yhteys tutkittujen mittojen välillä, että se ei sisällä riskiä tulkintavirheeseen.
 - Analyyseja kokeiltiin myös käyttäen perinteisiä korrelaatioita, faktorianalyysiä ja latenttia profiilianalyysiä, mutta nämä eivät tuottaneet vahvoja tuloksia.
- **Avointen kysymysten (vastaaminen omin sanoin) analyysit toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin avulla.**

Tilastollisiin analyysihin perustuvien kuvioiden ja taulukoiden yleisimmät selitteet

Merkintä	Selite
N tai n	Vastaajien määrä
Keskihajonta	Pieni keskihajonnan arvo tarkoittaa, että vastaukset keskittyvät keskiarvon ympärille. Suuri keskihajonnan arvo tarkoittaa, että vastauksissa on paljon hajontaa eli vastaajat ovat vastanneet käyttäen vaihtoehtojen skaalaa laajasti (esim. osa vastaajista on nähnyt mitattavan kompetenssin vahvuutenaan ja osa on kokenut sen osalta vain vähäistä vahvuutta).
*	Tilastollinen merkitsevyys: melkein merkitsevä ($p < 0,05$, alle 5 %:n todennäköisyys sattumalle)
**	Tilastollinen merkitsevyys: merkitsevä ($p < 0,01$, alle 1 %:n todennäköisyys sattumalle)
***	Tilastollinen merkitsevyys: erittäin merkitsevä ($p < 0,001$, alle 0,1 %:n todennäköisyys sattumalle)

Johtajuusosaamisen osa-alueet ja niiden kuvaukset

Johtajuuden osaamiskarttakysely sisälsi 19 johtajuusosaamisen osa-aluetta.

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-aluetta.

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/yrittäjähenkisyttä 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 asettamieni 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.

Osallistujien taustatiedot



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

Vastaajien sukupuoli ja ikä



Sukupuoli	Vastaajien määrä	%-osuus
Nainen	214	77,5
Mies	58	21,0
En halua kertoa	4	1,4

Ikä	Vastaajien määrä	%-osuus
30-39 vuotta	20	7,2
40-49 vuotta	90	32,6
50-59 vuotta	134	48,6
60 vuotta tai yli	32	11,6

Vastaajien toimiala

HUOM: kysely mahdollisti sen, että vastaaja saattoi valita useamman toimialan.



Kaikki vastaukset yhteensä N = 397	Toimiala	Vastausten määrä koko toimialalla (% kaikista vastauksista)	Yksikkötyyppi	Vastausten määrä yksikkötyypin tasolla (% kaikista toimialan vastauksista)
	Varhaiskasvatus	145 (36,5 %)		
	Esiopetus	80 (20,2 %)		
	Perusopetus	139 (35,0 %)	Alakoulu	41 (29,5 %)
			Yhtenäiskoulu, luokat 1-6	47 (33,8 %)
			Yläkoulu	10 (7,2 %)
			Yhtenäiskoulu, luokat 7-9	41 (29,5 %)
	Lukio	23 (5,8 %)		
	Muu	10 (2,5 %)		



Vastaajien työnimikkeet

Toimiala	Perusopetus ja lukio			Varhaiskasvatus ja esiopetus			
Työnimike	Rehtori	Virka- apulaisrehtori	Apulais- tai vararehtori	Yksikönjohtaja (esim. päiväkodin johtaja)	Apulaisjohtaja	Muu	Yhteensä
Vastaajien määrä henkilöinä	76	37	13	83	62	5	276
Vastaajien % osuus kaikista vastaajista	27,5 %	13,4 %	4,7 %	30,0 %	22,5 %	1,8 %	100 %

Vastaajien työkokemus OPETUSTEHTÄVISTÄ

	1-4 v.	5-7 v.	8-10 v.	11-14 v.	15 v. tai yli	Yhteensä
Kokemus opettajana vuosina	12	30	41	45	148	276
Prosenttia vastauksista	4,3	10,9	14,9	16,3	53,6	100

HUOM: 1-4 v. sisältää alkuperäisen asteikon vaihtoehdot "en lainkaan", "alle vuoden", "1-2 vuotta" ja "3-4 vuotta".

Vastaajien työkokemus JOHTOTEHTÄVISTÄ

	Alle vuoden-2 v.	3-4 v.	5-7 v.	8-10 v.	11-14 v.	15 v. tai yli	Yhteensä
Kokemus rehtorina ja/tai virka-apulaisrehtorina vuosina	12	18	14	23	18	41	126
Prosenttia vastauksista	9,5	14,3	11,1	18,3	14,3	32,5	100
Kokemus varhaiskasvatusyksikön johtajana ja/tai apulaisyksikönjohtajana vuosina	10	15	30	26	21	43	145
Prosenttia vastauksista	6,9	10,3	20,7	17,9	14,5	29,7	100

Lisäksi yhteensä 25 vastaajalla oli kokemusta muista johtotehtävistä tai ei ollut lainkaan aiempaa kokemusta johtotehtävistä.

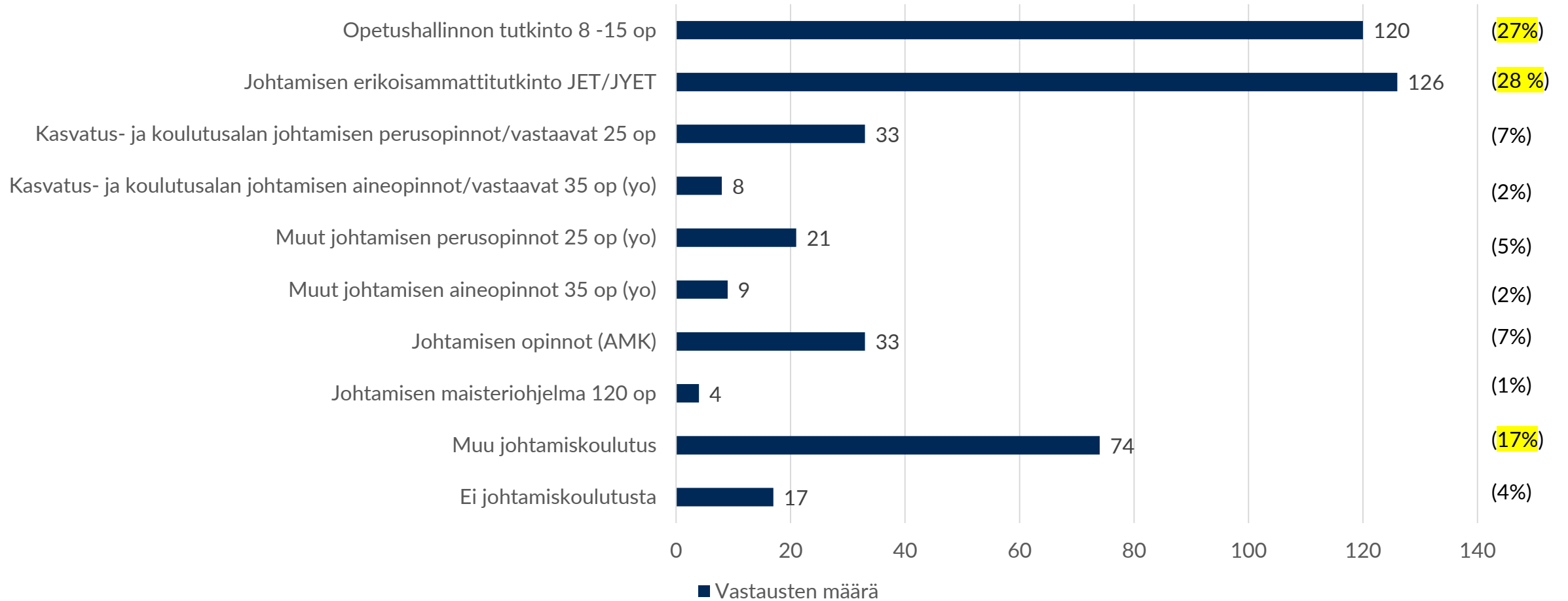
HUOM: alle vuoden-2 v. sisältää alkuperäisen asteikon vaihtoehdot "alle vuoden" ja "1-2 vuotta".



Vastaajien johtamiskoulutus



HUOM: Kysely mahdollisti sen, että yksi vastaaja saattoi valita samanaikaisesti useamman johtamiskoulutusta koskevan vastauksen.



■ Vastausten määrä

Vastauksia yhteensä 445

Yksikön koko oppilaiden/lasten määrän, henkilöstön määrän ja suorien alaisten määrän mukaan

Keskiarvo tarkoittaa, kuinka monta tiettyyn ryhmään (esim. oppilaat/lapset) kuuluvaa henkilöä yksikössä on keskimäärin. Tiedot on raportoitu kuntakohtaisesti.



Esimerkiksi Nokialla yhdessä varhaiskasvatuksen/ perusopetuksen/ lukiokoulutuksen yksikössä on keskimäärin 306 oppilasta/lasta.

		Keskiarvo	Keskihajonta	Pienin arvo	Suurin arvo
Oppilaiden/lasten määrä	Kangasala	310,50	209,18	65	700
	Lempäälä	198,59	151,24	0	505
	Nokia	306,00	229,83	48	922
	Orivesi	185,40	112,35	49	350
	Pirkkala	430,50	441,59	25	1200
	Tampere	447,16	359,90	14	1467
	Ylöjärvi	348,85	291,18	99	1034
	Vesilahti	239,00	138,04	150	475
	Total	378,30	323,40	0	1467
Henkilöstön määrä	Kangasala	46,36	21,65	16	90
	Lempäälä	32,65	23,16	5	99
	Nokia	45,26	19,38	15	95
	Orivesi	26,30	10,41	14	41
	Pirkkala	67,69	64,44	6	210
	Tampere	60,63	33,03	10	170
	Ylöjärvi	50,07	28,41	12	115
	Vesilahti	39,00	21,35	17	65
	Total	53,47	33,17	5000	210
Suorien alaisten määrä	Kangasala	33,61	15,52	0	69
	Lempäälä	24,12	21,12	0	80
	Nokia	33,74	20,89	0	90
	Orivesi	16,10	15,36	0	40
	Pirkkala	30,50	18,52	0	70
	Tampere	35,18	21,22	0	94
	Ylöjärvi	34,85	22,88	0	97
	Vesilahti	25,20	21,66	0	57
	Total	33,00	20,75	0	97

Tulokset tilastollisista analyyyseistä



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:

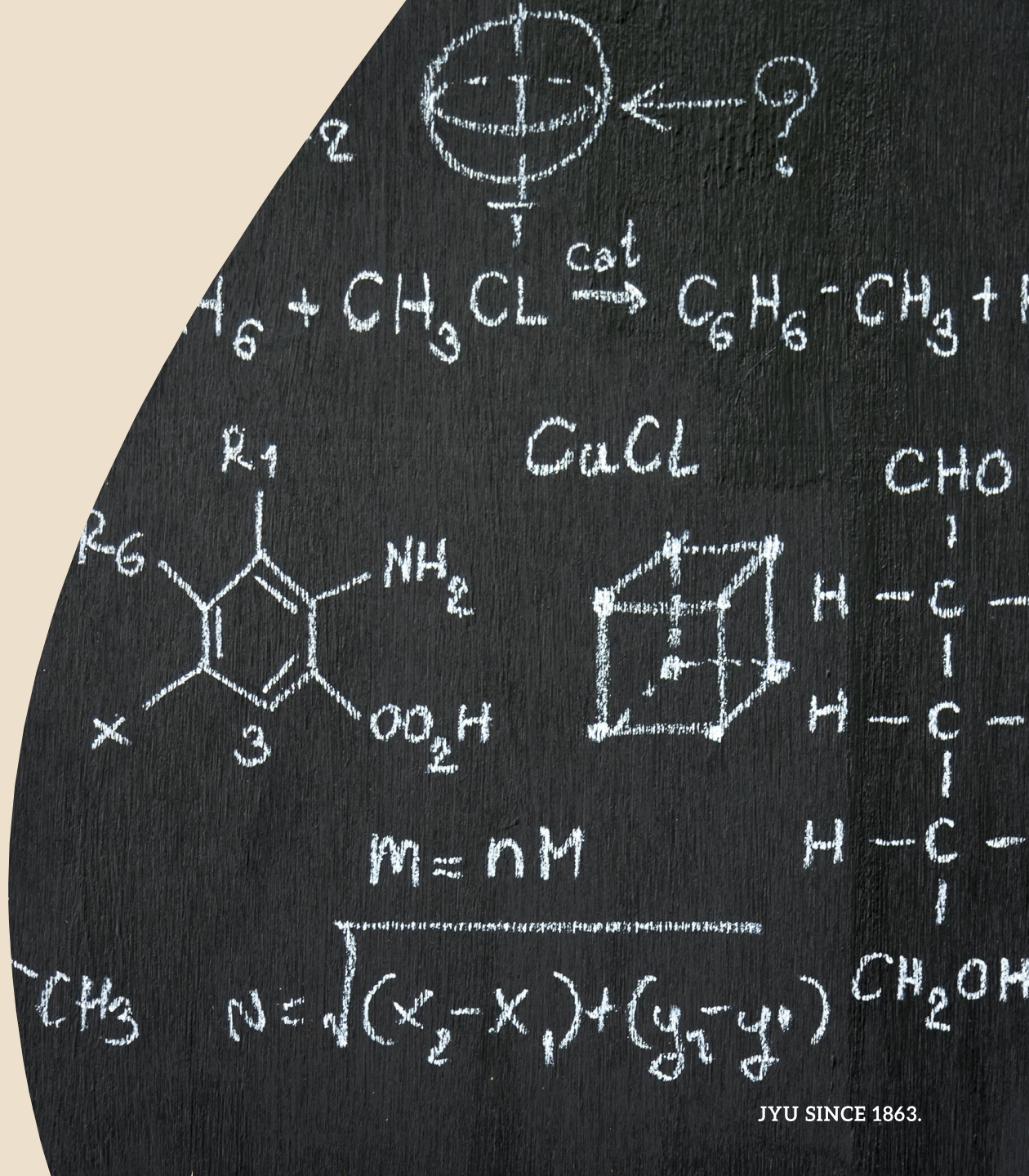
Punainen niin kuin **P**ositiivinen

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

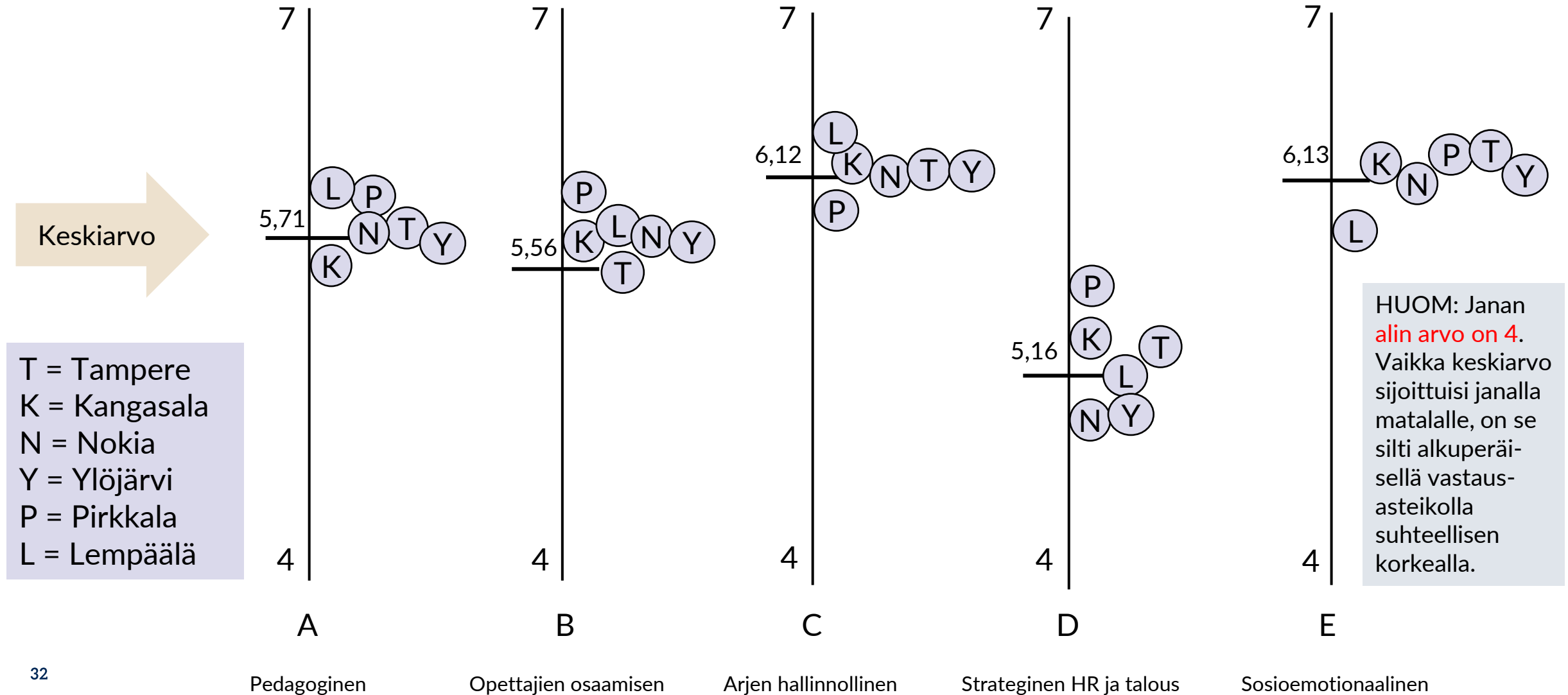


- Kaikkien vastausten perusteella johtajuusosaaminen arvioitiin **vahvimaksi** osa-alueilla
 - E) sosioemotionaalinen johtaminen
 - C) arjen hallinnollinen johtaminen ja
 - F) eettinen johtaminen
- Kaikkien vastausten perusteella johtajuusosaaminen arvioitiin suhteellisesti **heikoimmaksi** osa-alueilla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

Kuntien sijoittuminen suhteessa keskiarvoon (1/4)

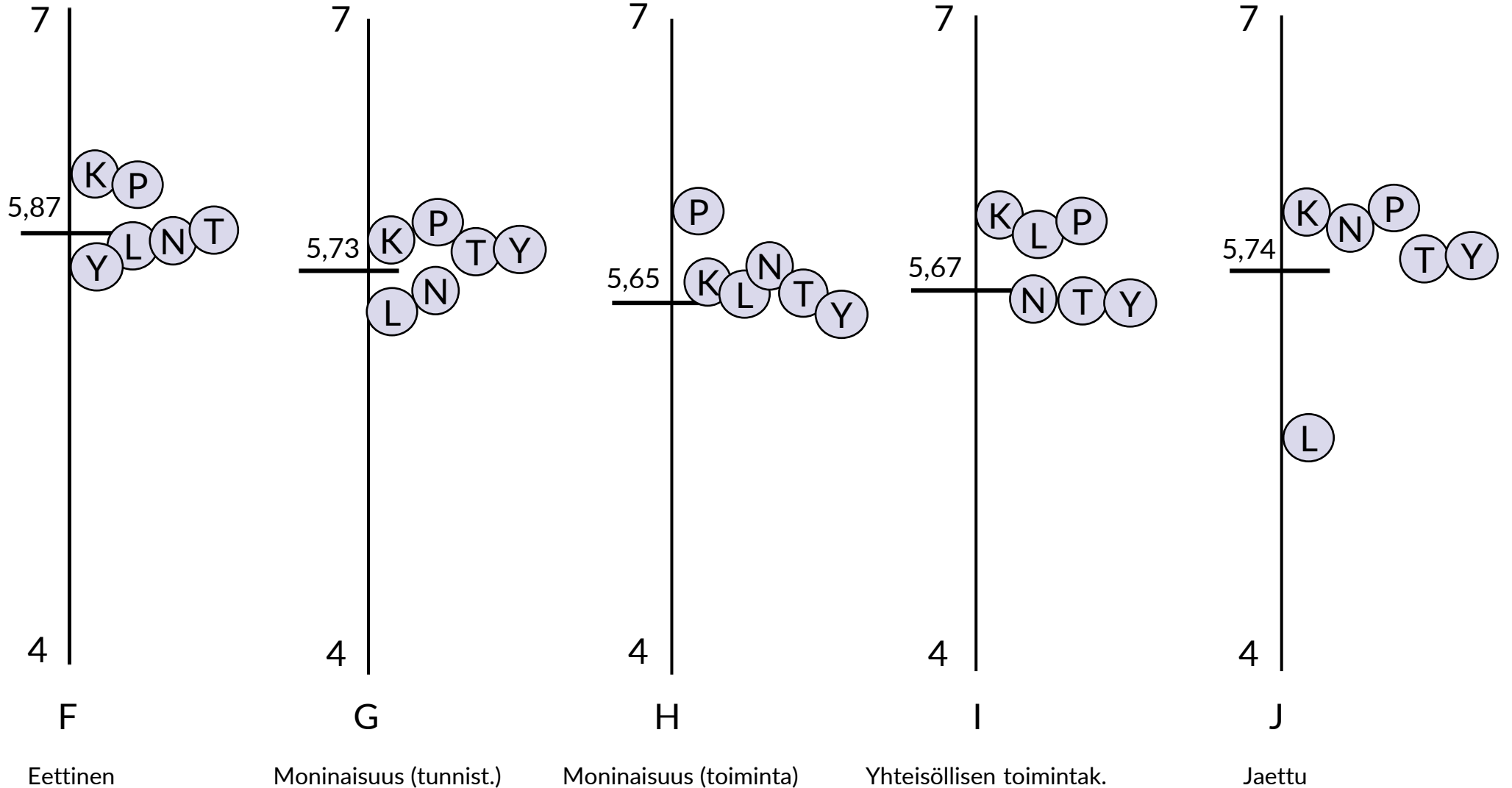
Kuntien väliset erot suhteessa keskiarvoon eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Pienten vastaajamäärien kohdalla tulokset eivät olleet luotettavia. Orivesi ja Vesilahti eivät tästä syystä sisälly tarkasteluun koskien kuntien sijoittumista suhteessa keskiarvoon.



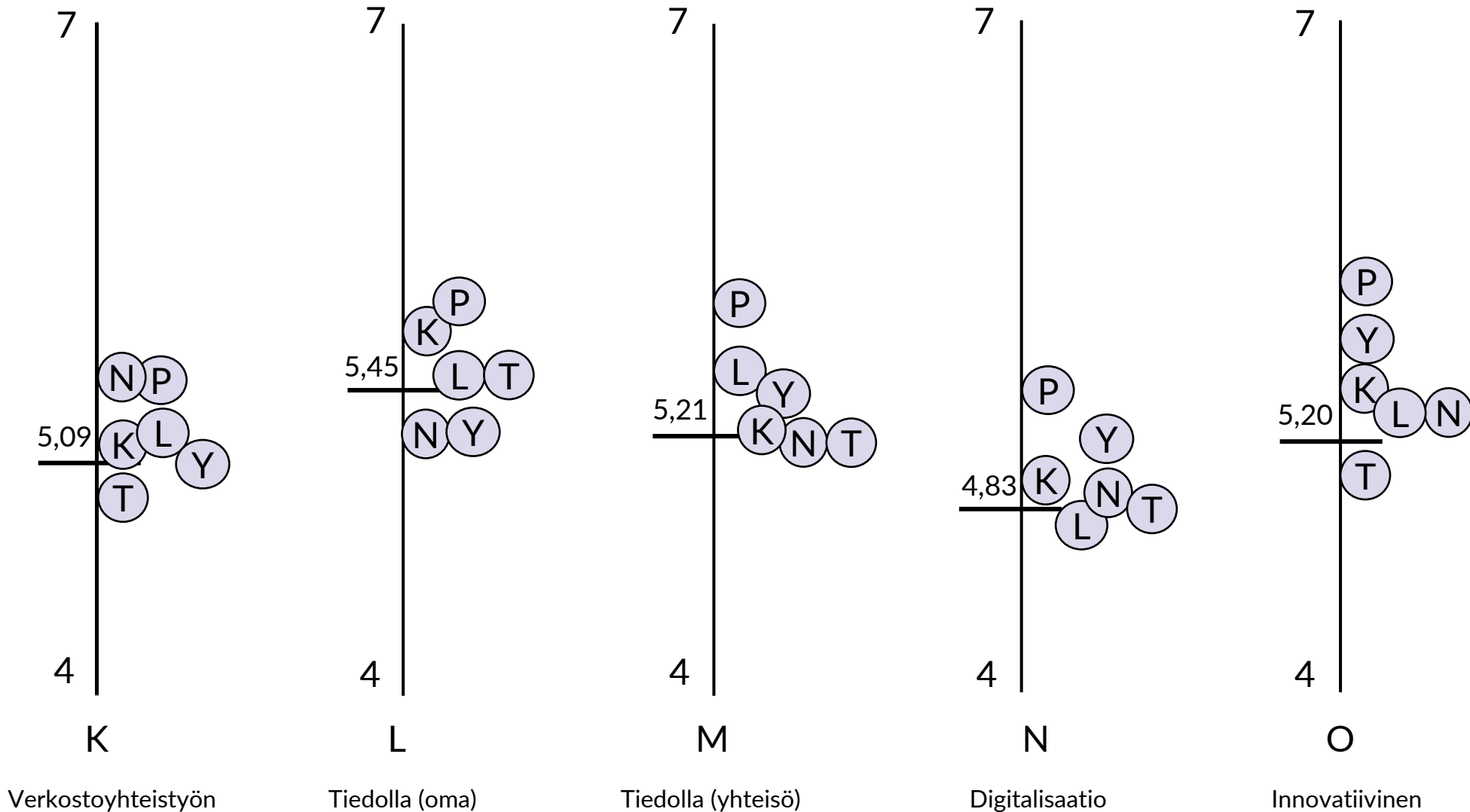
T = Tampere
 K = Kangasala
 N = Nokia
 Y = Ylöjärvi
 P = Pirkkala
 L = Lempäälä

Kuntien sijoittuminen suhteessa keskiarvoon (2/4)



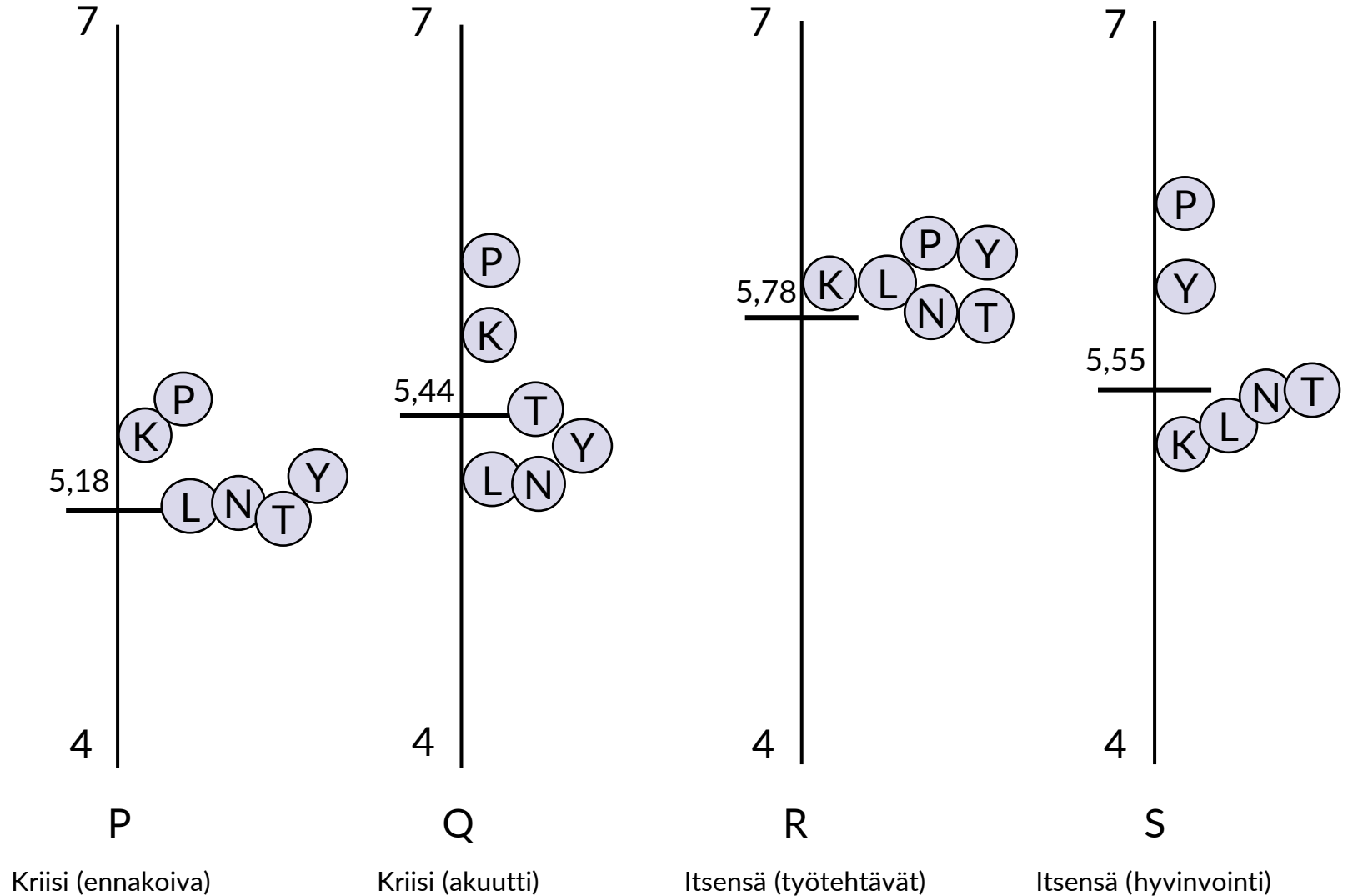
T = Tampere
 K = Kangasala
 N = Nokia
 Y = Ylöjärvi
 P = Pirkkala
 L = Lempäälä

Kuntien sijoittuminen suhteessa keskiarvoon (3/4)

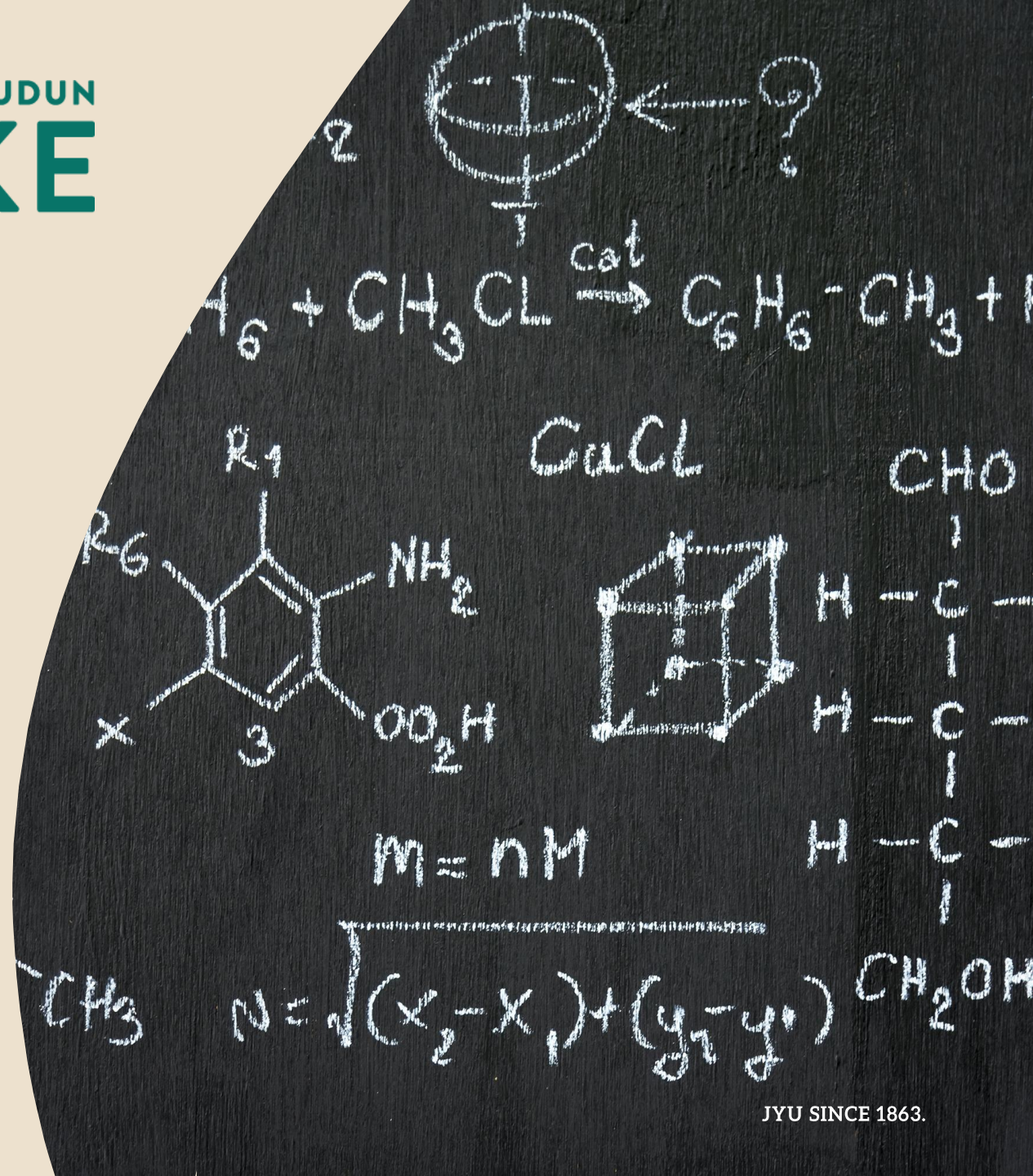


T = Tampere
 K = Kangasala
 N = Nokia
 Y = Ylöjärvi
 P = Pirkkala
 L = Lempäälä

Kuntien sijoittuminen suhteessa keskiarvoon (4/4)



Johtajuusosaamisen vahvuus suhteessa taustamuuttujiin



Toimiala

KUVION TULKINTA:

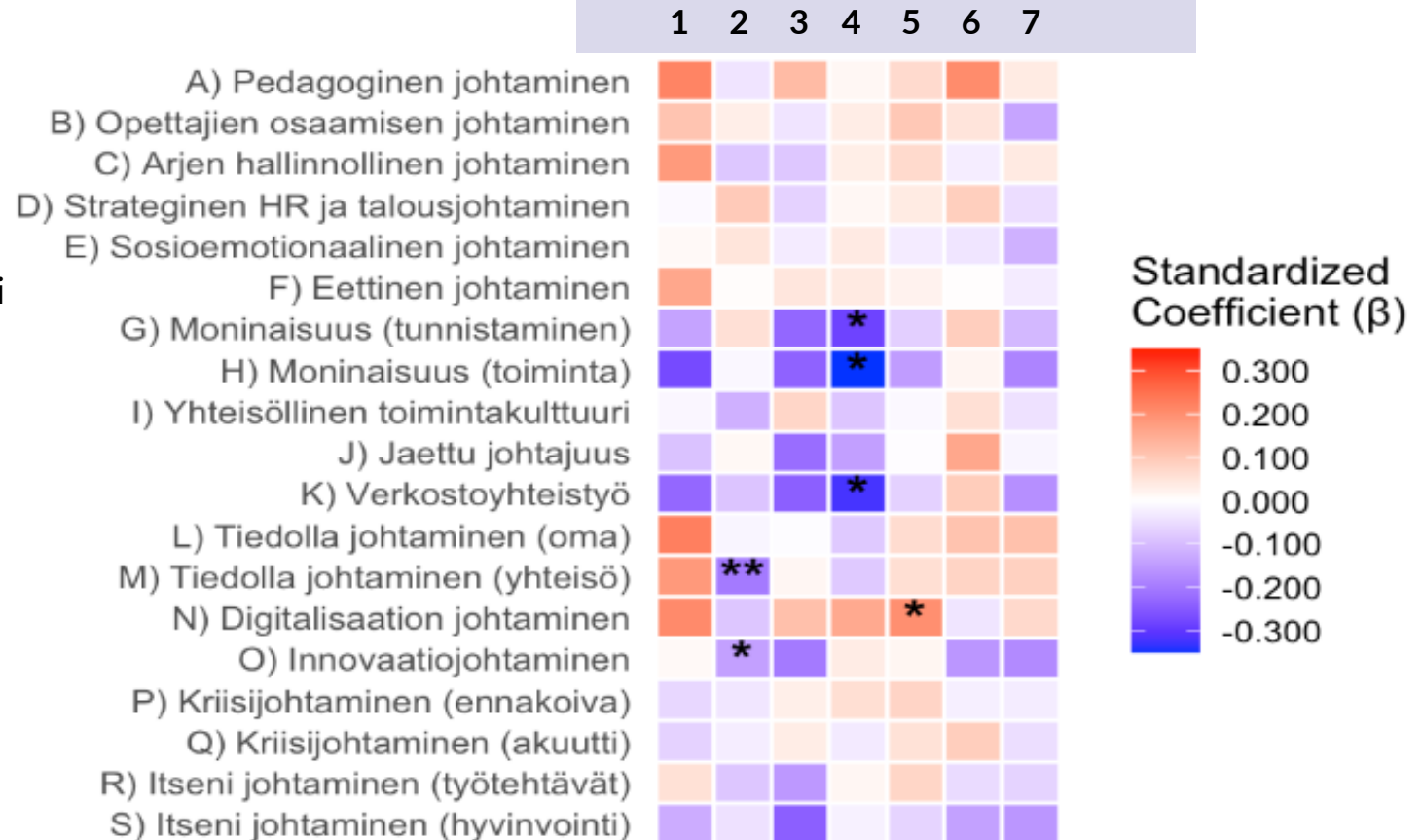
- Vain "tähdellä" merkityt ruudut ilmaisevat tilastollisesti merkitsevää yhteyttä:

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

- Mitä **punaisempi** väri on "tähtiruudussa", sitä voimakkaampi on **positiivinen** yhteys tietylle toimialalle kuulumisen ja kyseisen johtajuusosaamisen osa-alueen vahvaksi kokemisen välillä.

- Sen sijaan **sinisellä** merkitty "tähtiruutu" ilmaisee tilastollisesti merkitsevää **kielteistä yhteyttä** tietylle toimialalle kuulumisen ja kyseisen osa-alueen vahvaksi arvioinnin välillä. Esim. vastaajat, jotka toimivat johtajina yhtenäiskoulussa luokille 1-6 (pystyrivi nro 4) eivät todennäköisesti arvioi moninaisuuden johtamista vahvuudekseen.

1 = Vaka; 2 = Esiop; 3 = Alak; 4 = Yht. 1-6;
5 = Yläk; 6 = Yht. 7-9; 7 = Lukio



Toimiala

Esiopetuksessa toimivat johtajat arvioivat osaamisensa muiden toimialojen johtajiin verrattuna heikommaksi osa-alueilla

- M) tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)**
- O) innovaatiojohtaminen*

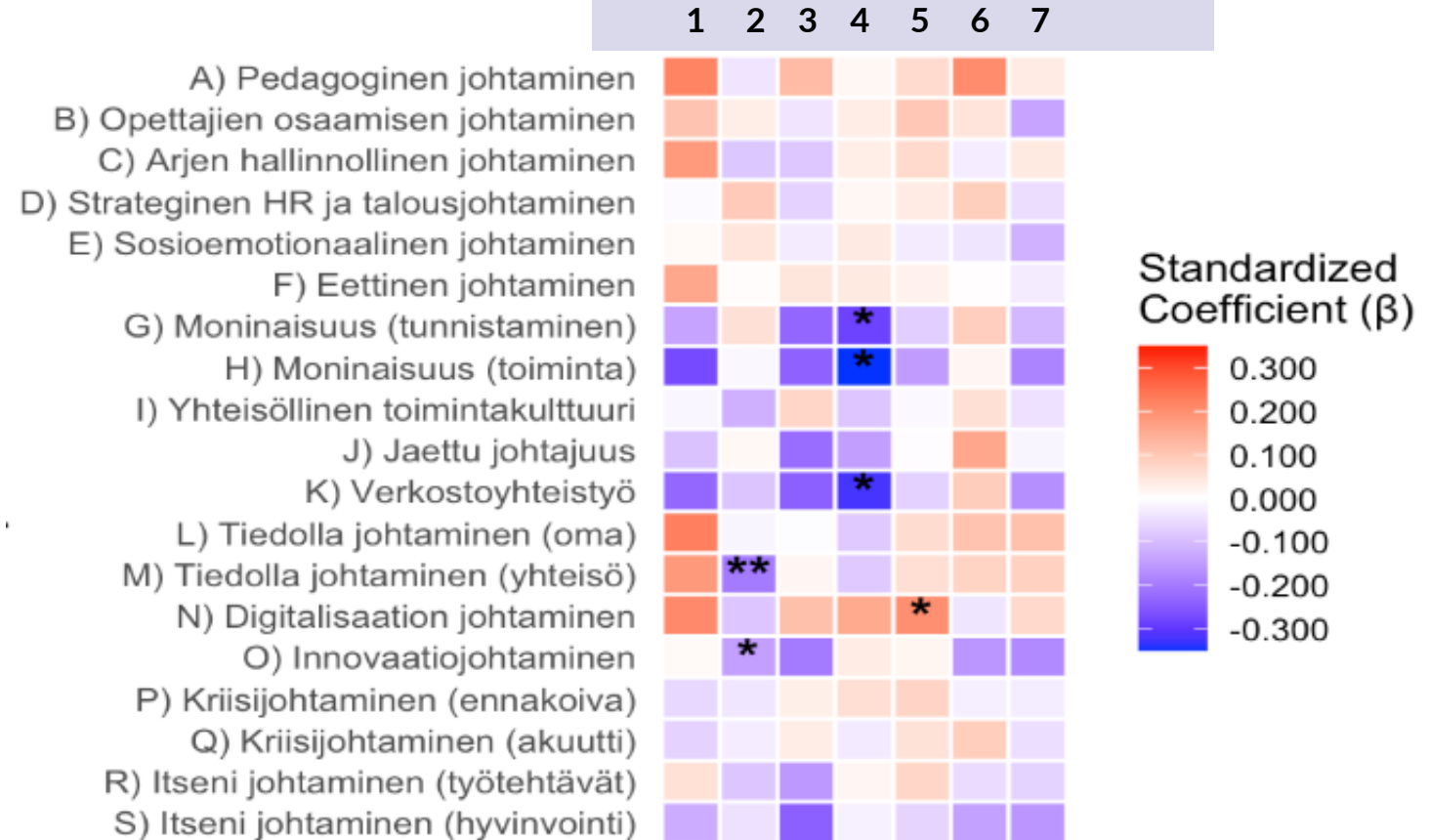
Yhtenäiskoulussa alaluokkien (1-6) parissa toimivat johtajat arvioivat osaamisensa muiden toimialojen johtajiin verrattuna heikommaksi osa-alueilla

- G) moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)*
- H) moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)*
- K) verkostoyhteistyön johtaminen*

Yläkoulussa toimivat johtajat arvioivat osaamisensa muiden toimialojen johtajiin verrattuna vahvemerkiksi osa-alueella

- N) digitalisaation johtaminen*

1 = Vaka; 2 = Esiop; 3 = Alak; 4 = Yht. 1-6;
5 = Yläk; 6 = Yht. 7-9; 7 = Lukio



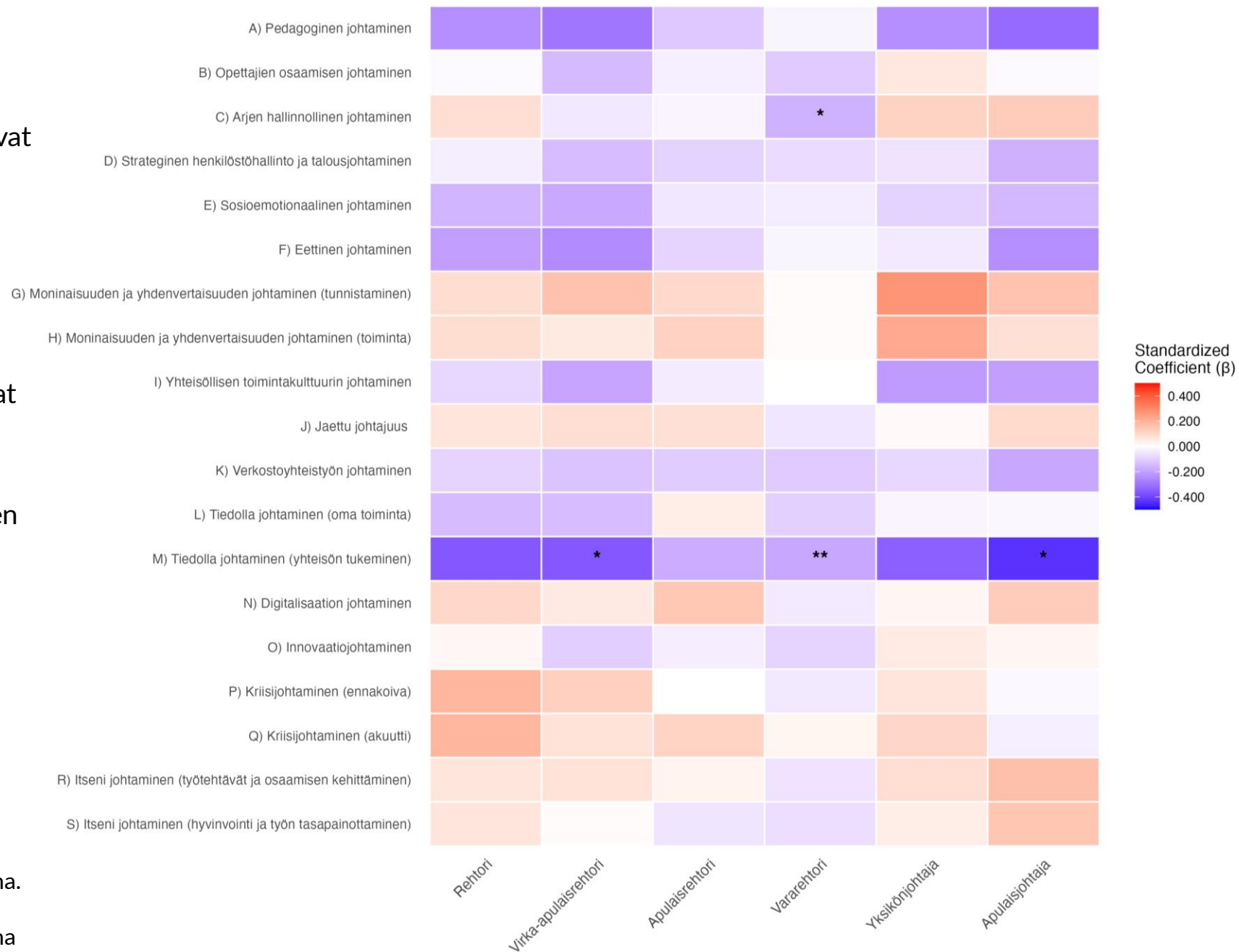
Työnimike

Nimikkeellä **vararehtori** toimivat johtajat arvioivat osaamisensa muilla työnimikkeillä toimiviin johtajiin verrattuna suhteellisesti heikommaksi osa-alueella C) arjen hallinnollinen johtaminen*

Nimikkeillä **virka-apulaisrehtori, vararehtori ja apulaisjohtaja** (varhaiskasvatus) toimivat johtajat arvioivat osaamisensa muilla työnimikkeillä toimiviin johtajiin verrattuna suhteellisesti heikommaksi osa-alueella M) tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)

- Virka-apulaisrehtoreilla ja apulaisjohtajilla tulos oli tilastollisesti melkein merkitsevää*
- Vararehtoreilla tulos oli tilastollisesti merkitsevää**

- Punainen väri tarkoittaa suhteellisesti vahvemiksi arvioitua osaamista muihin työnimikkeisiin verrattuna.
- Sininen väri tarkoittaa suhteellisesti heikommaksi arvioitua osaamista muihin työnimikkeisiin verrattuna



Vastaajan ikä

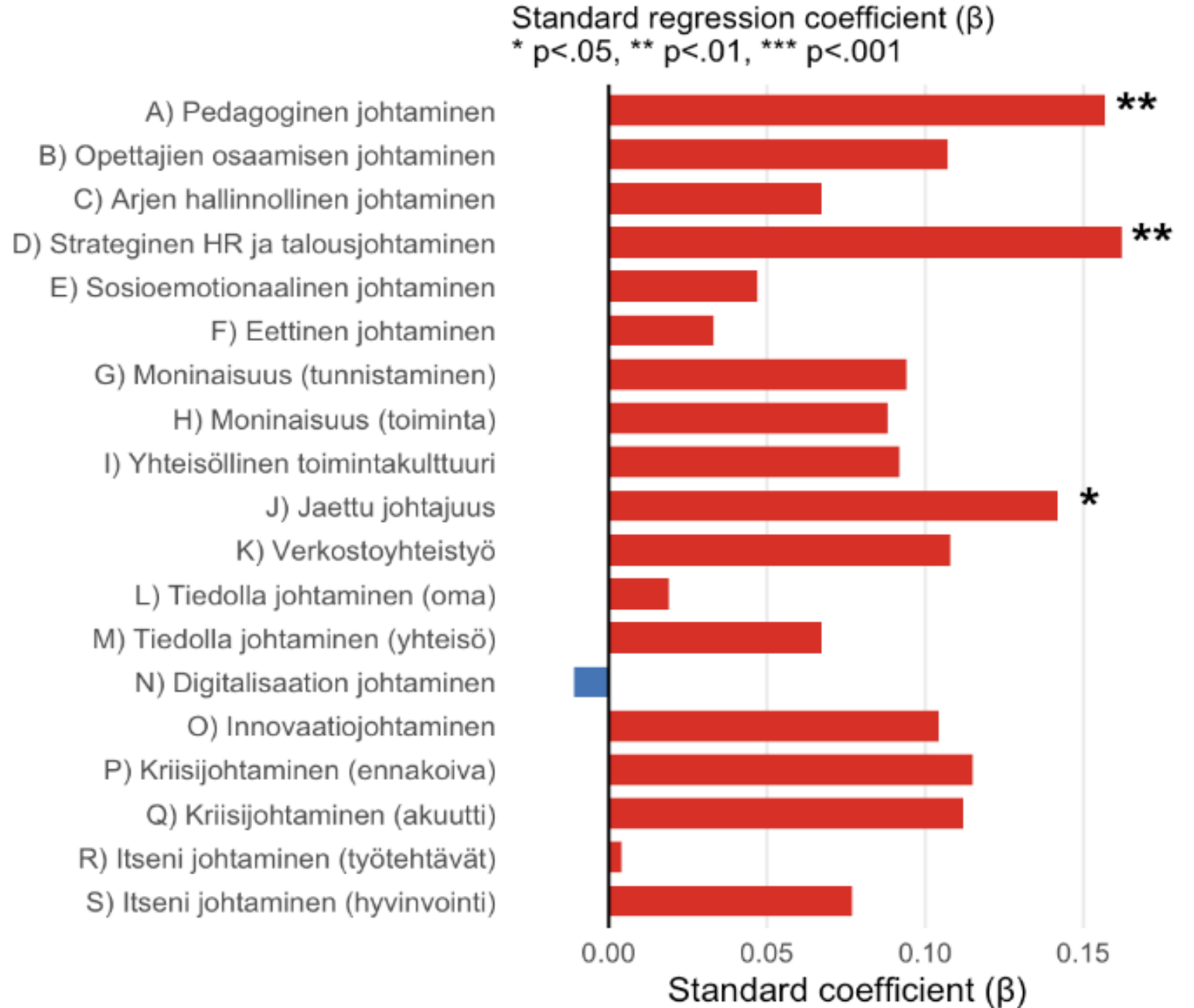
Vastaajan korkeampi ikä oli yhteydessä **vahvemiksi arvioituun** osaamiseen osa-alueilla

A) pedagoginen johtaminen

D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen

J) jaettu johtajuus

Korkeampi ikä oli **negatiivisesti yhteydessä** vahvaan osaamiseen digitalisaation johtamisessa (N), mutta yhteys oli lievä eikä tulos ollut tilastollisesti merkitsevä.



Vastaajan ikä (heat map)

Mitä tummempi väri, sitä vahvempi osaaminen.

Mitä vaaleampi väri, sitä heikompi osaaminen.

Mitä suurempi värisävyn vaihtelu vaakarivillä, sitä suurempi ero osaamisen vahvuudessa ikäryhmien välillä.

Alkuperäinen vastausasteikko:

”Osaamiseni on vahvaa...”

1 = täysin eri mieltä

7 = täysin samaa mieltä

IKÄ	30-39 v.	40-49 v.	50-59 v.	60 v. +
A) Pedagoginen johtaminen	5.3 (n=20)	5.7 (n=90)	5.7 (n=134)	6.0 (n=32)
B) Opettajien osaamisen johtaminen	5.1 (n=20)	5.6 (n=90)	5.6 (n=134)	5.7 (n=32)
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	6.2 (n=20)	6.0 (n=90)	6.2 (n=134)	6.2 (n=32)
D) Strateginen HR ja talousjohtaminen	4.8 (n=20)	4.9 (n=90)	5.3 (n=134)	5.3 (n=32)
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	6.1 (n=20)	6.1 (n=90)	6.2 (n=134)	6.2 (n=32)
F) Eettinen johtaminen	5.7 (n=20)	5.9 (n=90)	5.9 (n=134)	5.9 (n=32)
G) Moninaisuus (tunnistaminen)	5.7 (n=20)	5.6 (n=90)	5.7 (n=134)	6.0 (n=32)
H) Moninaisuus (toiminta)	5.4 (n=20)	5.6 (n=90)	5.7 (n=134)	5.8 (n=32)
I) Yhteisöllinen toimintakulttuuri	5.3 (n=20)	5.7 (n=90)	5.7 (n=134)	5.8 (n=32)
J) Jaettu johtajuus	5.7 (n=20)	5.5 (n=90)	5.8 (n=134)	6.0 (n=32)
K) Verkostoyhteistyö	4.7 (n=20)	5.0 (n=90)	5.1 (n=134)	5.2 (n=32)
L) Tiedolla johtaminen (oma)	5.7 (n=20)	5.3 (n=90)	5.5 (n=134)	5.5 (n=32)
M) Tiedolla johtaminen (yhteisö)	5.2 (n=20)	5.1 (n=90)	5.3 (n=134)	5.3 (n=32)
N) Digitalisaation johtaminen	4.8 (n=20)	4.9 (n=90)	4.8 (n=134)	4.8 (n=32)
O) Innovaatiojohtaminen	4.9 (n=20)	5.1 (n=90)	5.3 (n=134)	5.3 (n=32)
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	5.0 (n=20)	5.0 (n=90)	5.3 (n=134)	5.2 (n=32)
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	5.3 (n=20)	5.2 (n=90)	5.6 (n=134)	5.5 (n=32)
R) Itseni johtaminen (työtehtävät)	5.8 (n=20)	5.7 (n=90)	5.8 (n=134)	5.7 (n=32)
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi)	5.5 (n=20)	5.5 (n=90)	5.5 (n=134)	5.8 (n=32)

PERUSOPETUS & LUKIO

Työkokemuksen pituus rehtorina ja/tai virka-apulaisrehtorina

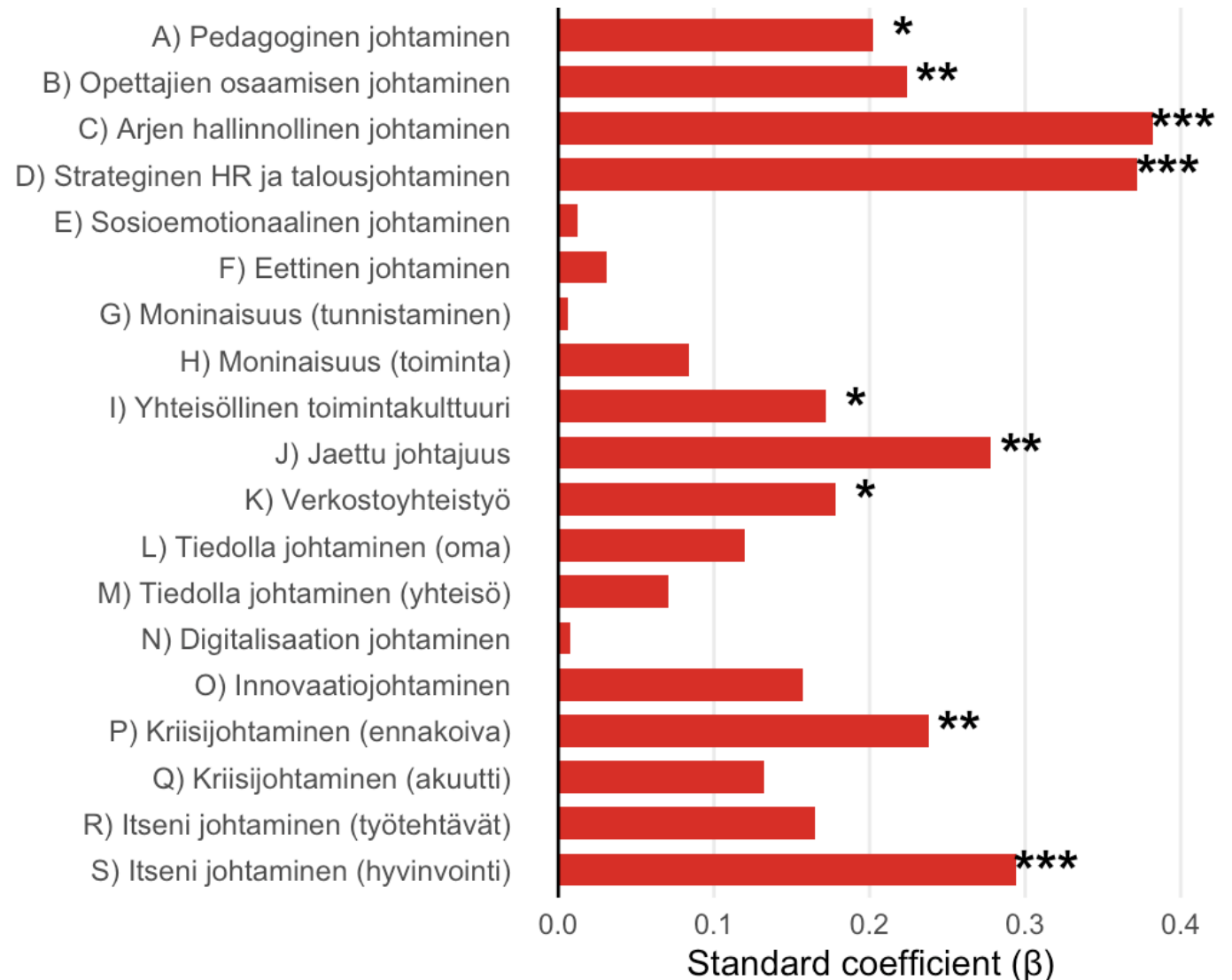
Pidempi työkokemus oli yhteydessä **vahvemmaksi arvioituun** johtajuusosaamiseen kaikilla asteriskilla merkityillä osa-alueilla. Tulos oli tilastollisesti

- Erittäin merkitsevä*** osa-alueilla C) arjen hallinnollinen johtaminen, D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen sekä S) itsensä johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)
- Merkitsevä** osa-alueilla B) opettajien osaamisen johtaminen, J) jaettu johtajuus ja P) kriisijohtaminen (ennakoiva)
- Melkein merkitsevä* osa-alueilla A) pedagoginen johtaminen, I) yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen ja K) verkostoyhteistyön johtaminen

Beta kertoimen vahvuus (0-.4) kertoo yhteydestä työkokemukseen pituuteen

Standard regression coefficient (β)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$



VARHAISKASVATUS

Työkokemuksen pituus johtajana ja/tai apulaisjohtajana

Pidempi työkokemus oli yhteydessä **vahvemiksi arvioituun** johtajuusosaamiseen kaikilla asteriskilla merkityillä osa-alueilla. Tulos oli tilastollisesti

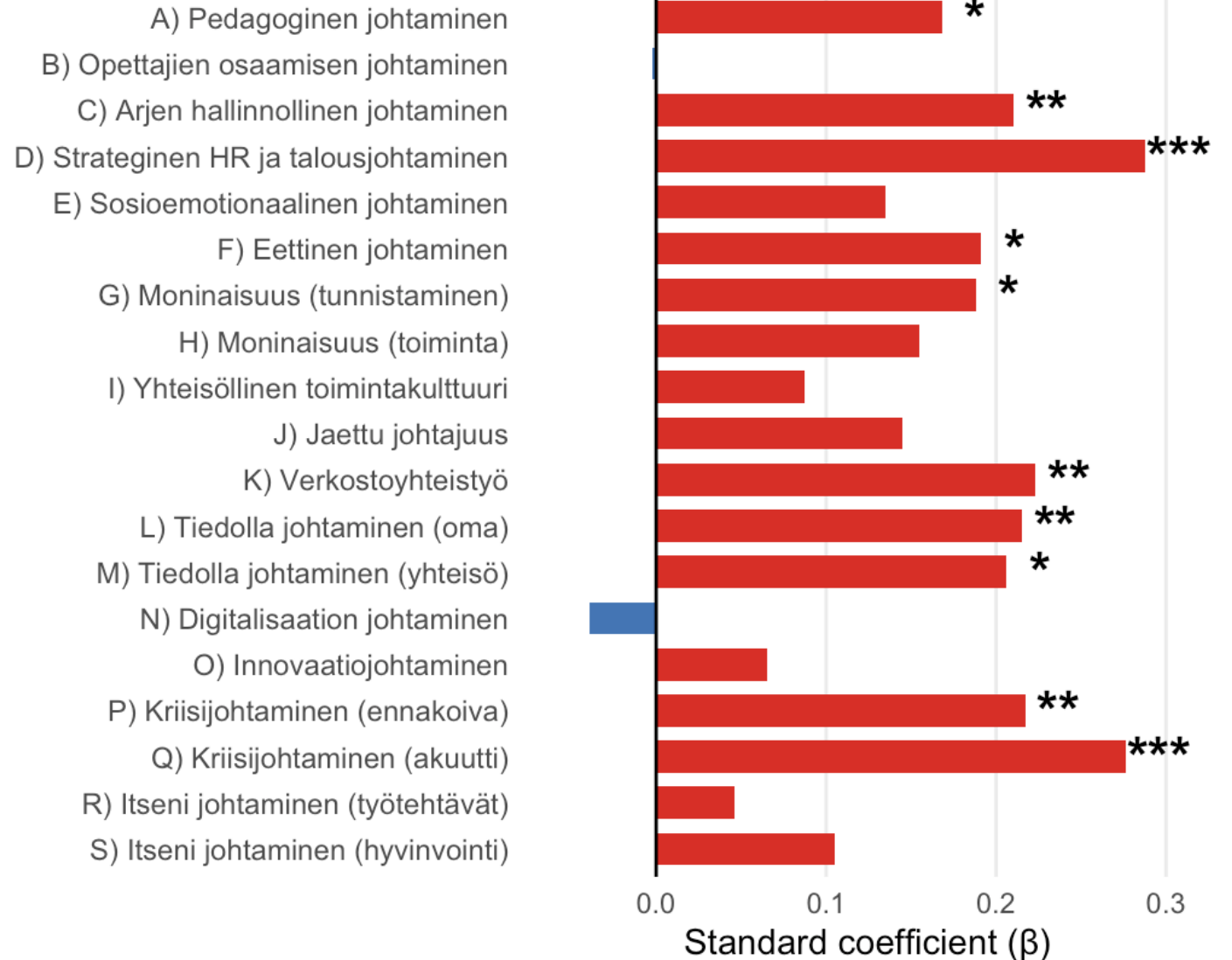
- Erittäin merkitsevä*** osa-alueilla D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen sekä Q) kriisijohtaminen (akuutti)
- Merkitsevä** osa-alueilla C) arjen hallinnollinen johtaminen, K) verkostoyhteistyön johtaminen, L) tiedolla johtaminen (oma) sekä P) kriisijohtaminen (ennakoiva)
- Melkein merkitsevä* osa-alueilla A) pedagoginen johtaminen, F) eettinen johtaminen, G) moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen) sekä M) tiedolla johtaminen (yhteisö)

Pidempi työkokemus oli negatiivisesti yhteydessä osa-alueisiin N) digitalisaation johtaminen (lievä yhteys) ja B) opettajien osaamisen johtaminen (lähes olematon yhteys), mutta tulos ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Beta kertoimen vahvuus (0-.3) kertoo yhteydestä työkokemukseen pituuteen

Standard regression coefficient (β)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

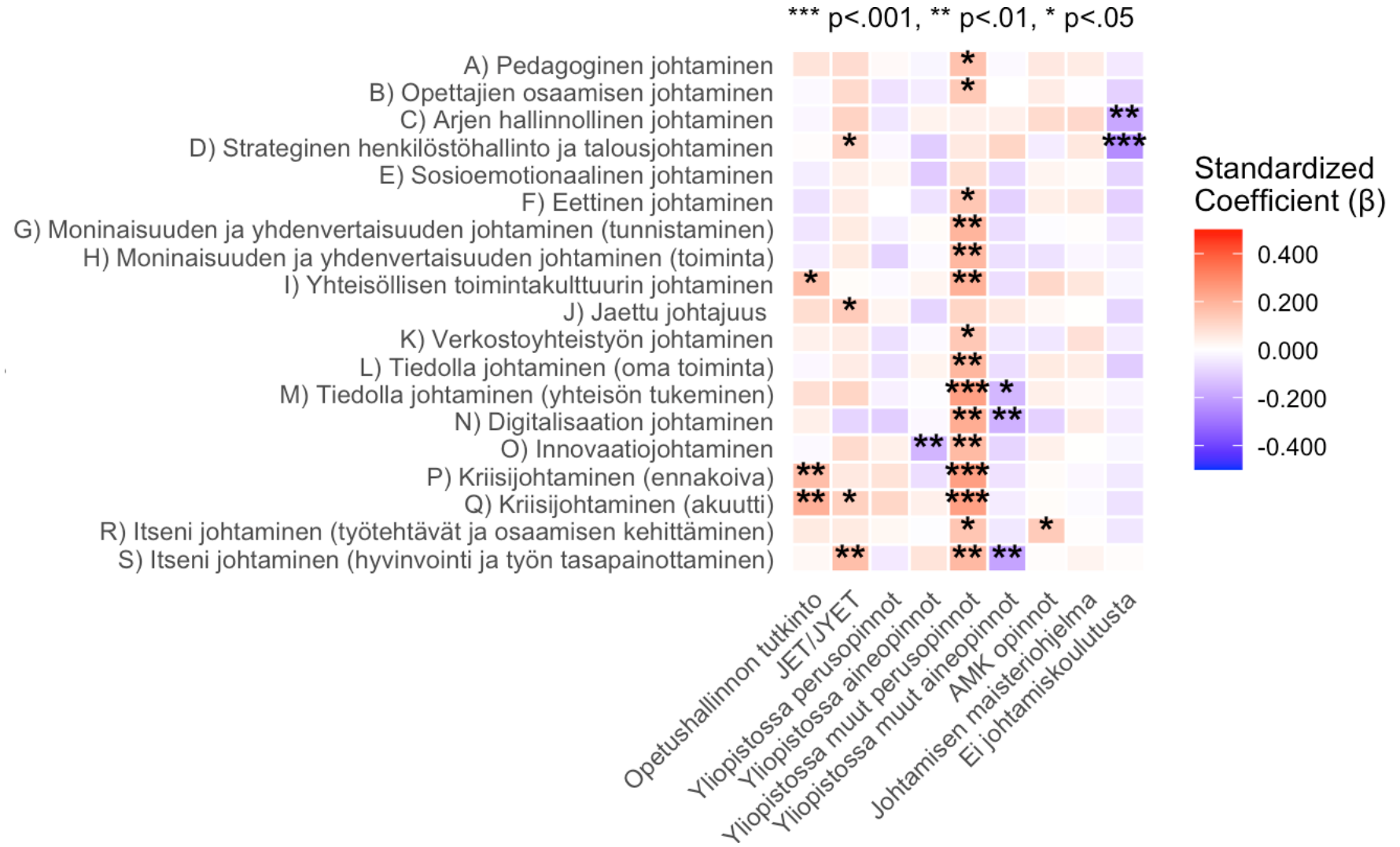


Johtamiskoulutus

Johtamiskoulutus oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä johtajuusosaamiseen kaikilla asteriskilla merkityillä osa-alueilla.

- **Yliopistossa suoritettut muut johtamisen perusopinnot (25 op)** olivat positiivisesti yhteydessä johtajuusosaamisen vahvuuteen usealla osa-alueella.
- **Opetushallinnon tutkinto** oli positiivisesti yhteydessä osaamisen vahvuuteen erityisesti kriisijohtamisessa.
- **Johtamisen erityisammattitutkinto** oli positiivisesti yhteydessä osaamisen vahvuuteen erityisesti itsensä johtamisessa (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen).
- **Ei johtamiskoulutusta** oli negatiivisesti yhteydessä johtajuusosaamisen vahvuuteen strategisessa henkilöstöhallinnossa ja talousjohtamisessa sekä arjen hallinnollisessa johtamisessa.

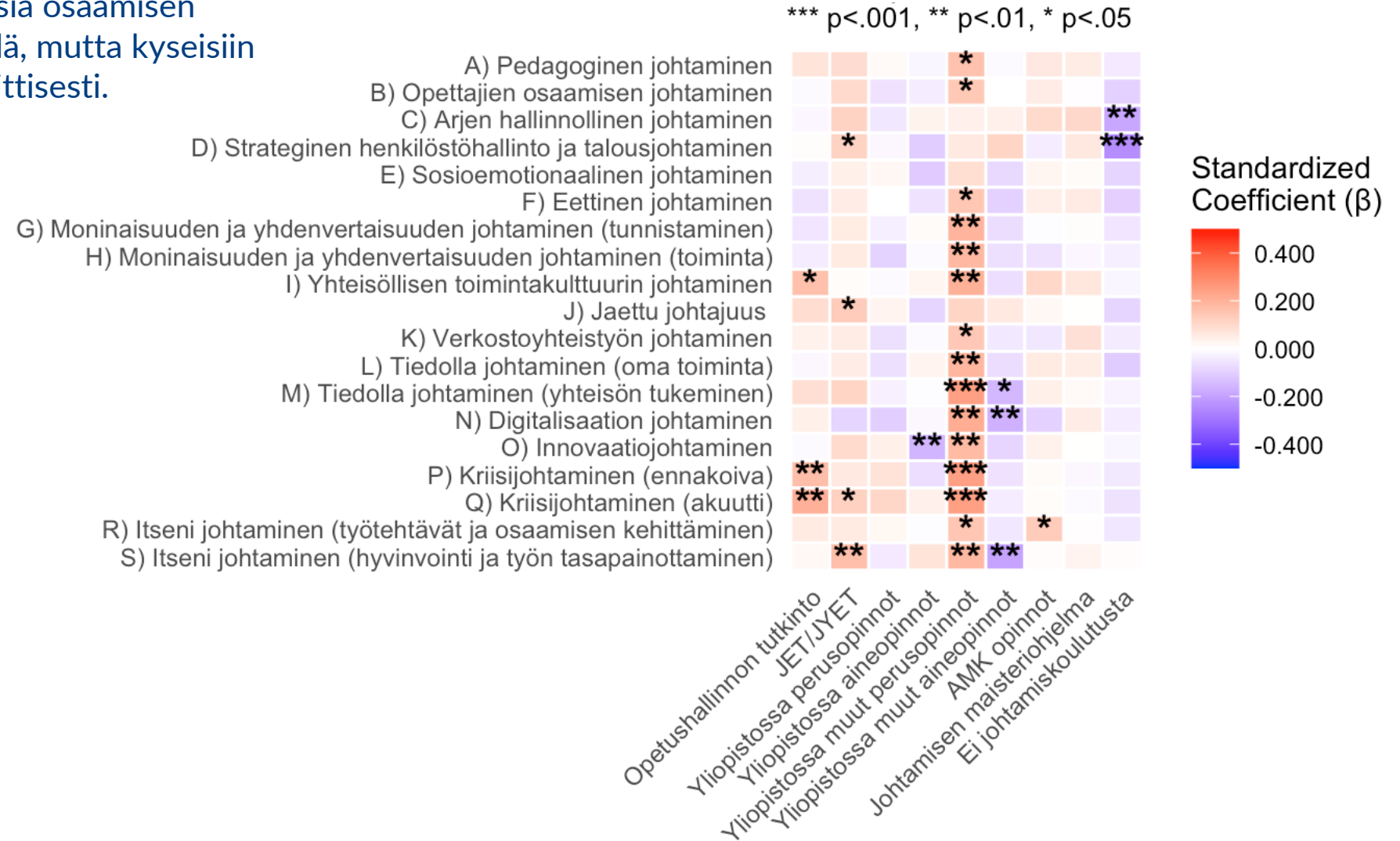
- Punainen väri tarkoittaa positiivista yhteyttä osaamisen vahvuuden ja johtamiskoulutuksen välillä.
- Sininen väri tarkoittaa negatiivista yhteyttä osaamisen vahvuuden ja johtamiskoulutuksen välillä.



Johtamiskoulutus

Tulokset sisälsivät joitakin muitakin tilastollisesti merkitseviä negatiivisia yhteyksiä osaamisen vahvuuden ja koulutuksen välillä, mutta kyseisiin tuloksiin on hyvä suhtautua kriittisesti.

- Punainen väri tarkoittaa positiivista yhteyttä osaamisen vahvuuden ja johtamiskoulutuksen välillä.
- Sininen väri tarkoittaa negatiivista yhteyttä osaamisen vahvuuden ja johtamiskoulutuksen välillä.



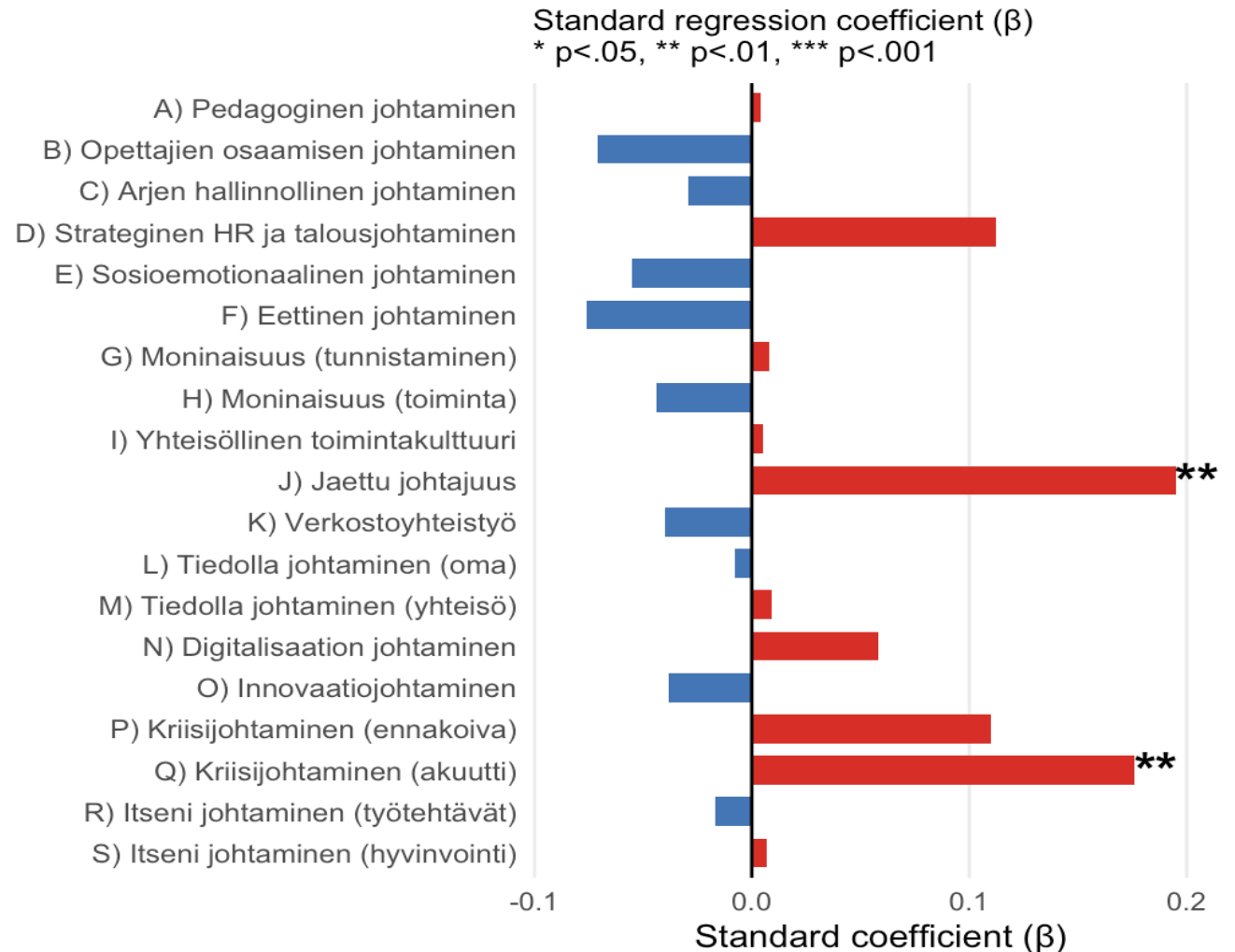
Yksikön koko, oppilaiden/lasten määrällä mitattuna



Oppilas-/lapsimäärältään suuremmissa yksiköissä toimivat johtajat arvioivat osaamisensa muihin johtajiin verrattuna vahvemmaksi osa-alueilla

J) Jaettu johtajuus**

Q) Kriisijohtaminen (akuutti)**



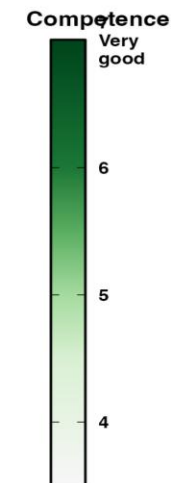
Yksikön koko, oppilaiden/ lasten määrällä mitattuna (heat map)

Mitä tummempi väri, sitä
vahvempi osaaminen.

Mitä vaaleampi väri, sitä
heikompaa osaaminen.

Mitä suurempi värisävyn vaihtelu
vaakarivillä, sitä suurempi ero
osaamisen vahvuudessa eri
kokoisten yksiköiden johtajien
välillä.

A) Pedagoginen johtaminen	5.7 (n=97)	5.6 (n=88)	5.7 (n=91)
B) Opettajien osaamisen johtaminen	5.6 (n=97)	5.6 (n=88)	5.5 (n=91)
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	6.1 (n=97)	6.2 (n=88)	6.1 (n=91)
D) Strateginen HR ja talousjohtaminen	4.9 (n=97)	5.3 (n=88)	5.3 (n=91)
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	6.0 (n=97)	6.3 (n=88)	6.1 (n=91)
F) Eettinen johtaminen	5.9 (n=97)	6.0 (n=88)	5.8 (n=91)
G) Moninaisuus (tunnistaminen)	5.7 (n=97)	5.8 (n=88)	5.7 (n=91)
H) Moninaisuus (toiminta)	5.6 (n=97)	5.8 (n=88)	5.5 (n=91)
I) Yhteisöllinen toimintakulttuuri	5.6 (n=97)	5.6 (n=88)	5.8 (n=91)
J) Jaettu johtajuus	5.5 (n=97)	5.8 (n=88)	6.0 (n=91)
K) Verkostoyhteistyö	5.1 (n=97)	5.0 (n=88)	5.1 (n=91)
L) Tiedolla johtaminen (oma)	5.4 (n=97)	5.5 (n=88)	5.4 (n=91)
M) Tiedolla johtaminen (yhteisö)	5.2 (n=97)	5.2 (n=88)	5.3 (n=91)
N) Digitalisaation johtaminen	4.7 (n=97)	4.8 (n=88)	5.0 (n=91)
O) Innovaatiojohtaminen	5.3 (n=97)	5.1 (n=88)	5.2 (n=91)
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	5.0 (n=97)	5.2 (n=88)	5.4 (n=91)
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	5.1 (n=97)	5.5 (n=88)	5.7 (n=91)
R) Itseni johtaminen (työtehtävät)	5.8 (n=97)	5.8 (n=88)	5.8 (n=91)
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi)	5.5 (n=97)	5.6 (n=88)	5.6 (n=91)



Yksikön koko, henkilöstön määrällä mitattuna

Henkilöstömäärältään suuremmissa yksiköissä toimivat johtajat arvioivat osaamisensa muihin johtajiin verrattuna **vahvemmaxi** osa-alueilla:

D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen**

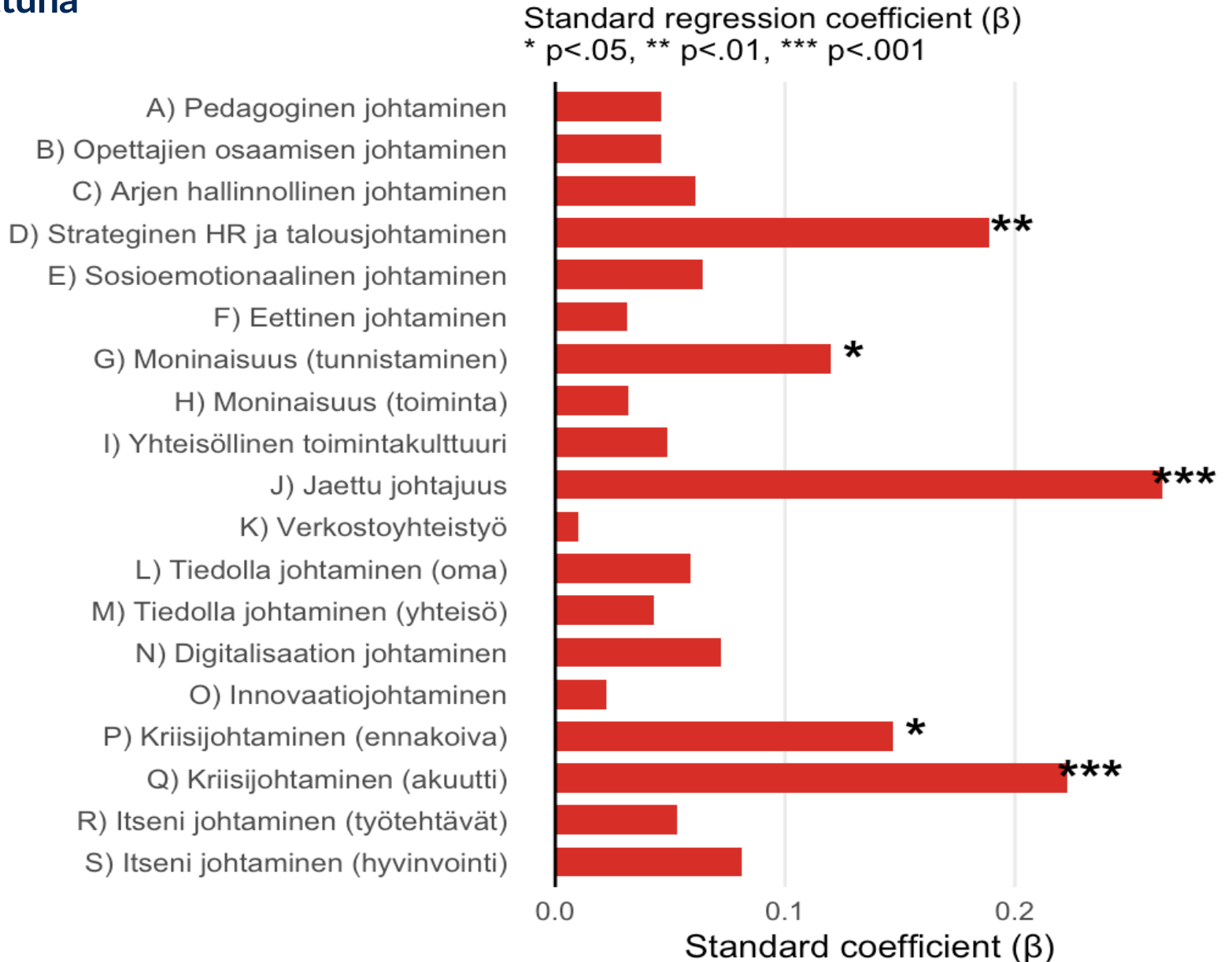
G) Moninaisuus (tunnistaminen)*

J) Jaettu johtajuus***

P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)*

Q) Kriisijohtaminen (akuutti)***

Tulos oli tilastollisesti erittäin merkitsevä jaetussa johtajuudessa ja akuutissa kriisijohtamisessa.



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.

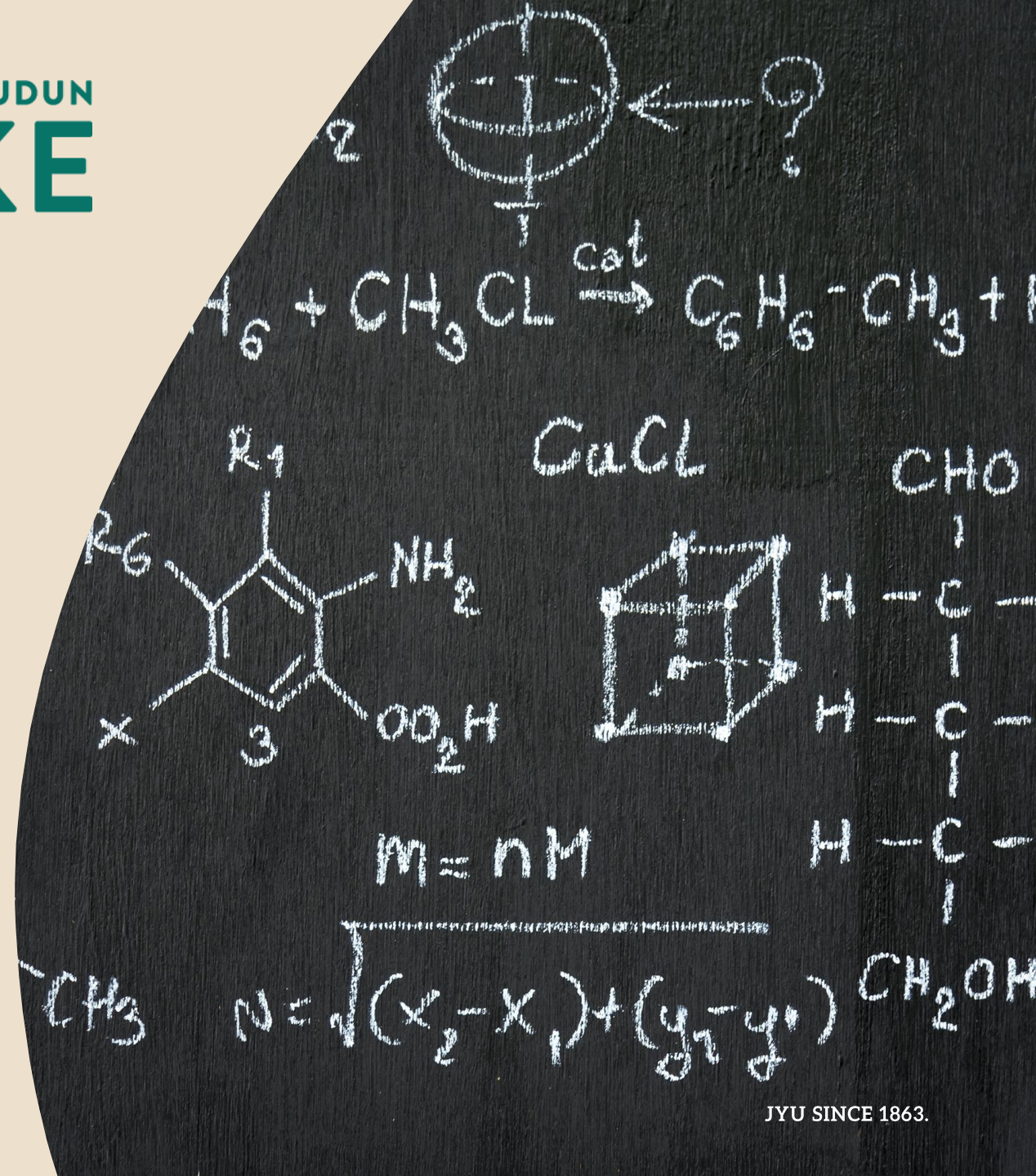
3. Työnimike:

- Avustavissa johtajatehtävissä toimivat henkilöt 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.

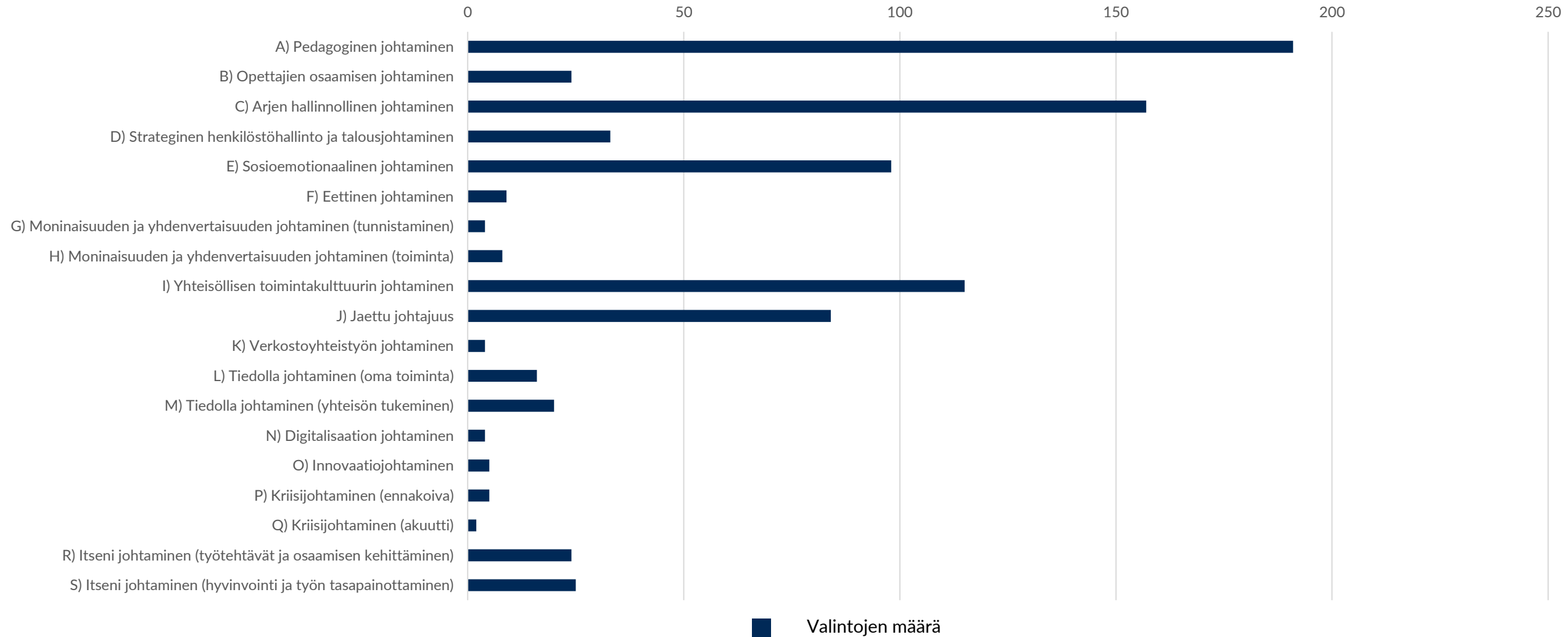
Vähiten merkityksellisiksi koettiin osa-alueet

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

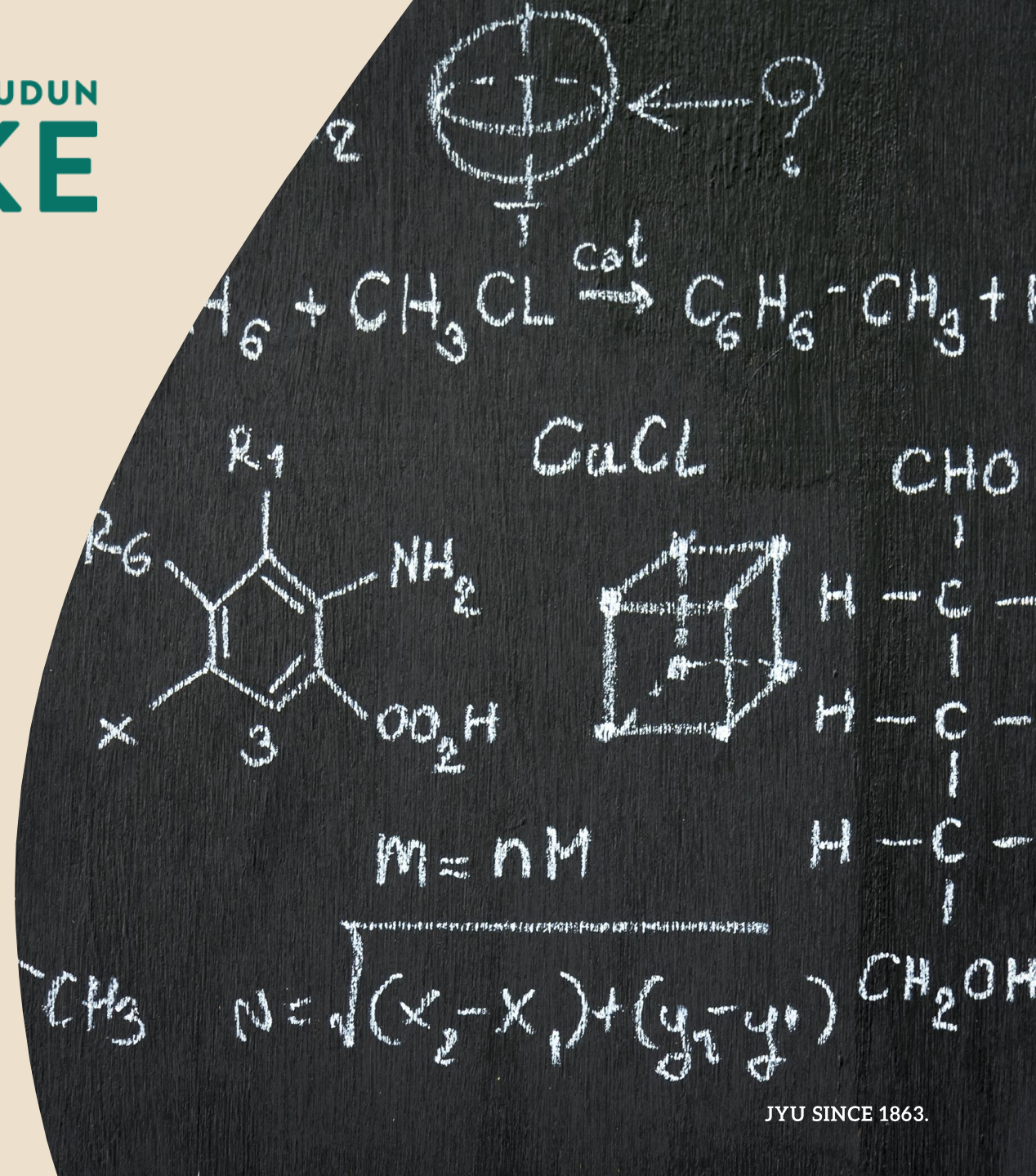
Jokainen näistä valittiin merkityksellisimpien osa-alueiden joukkoon yhteensä vain neljä tai viisi kertaa.

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

Johtajuuden osa-alueiden merkityksellisyys kuviona



Johtajuuden osa-alueiden merkityksellisyys suhteessa taustamuuttujiin



Vastaajan ikä

Eri ikäryhmien välillä ei ollut juurikaan eroja merkityksellisimmiksi koettujen johtajuuden osa-alueiden suhteen.

Vastaajat kokivat edelleen merkityksellisimmiksi osa-alueet

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

Vaikka eri ikäryhmät arvioivat merkityksellisimmiksi samat osa-alueet, joidenkin ikäryhmien välillä oli pientä vaihtelua merkityksellisimpien osa-alueiden keskinäisessä järjestyksessä.

Kuudenneksi merkityksellisin osa-alue oli D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen muilla ikäryhmillä paitsi 30-39-vuotiailla. Heillä kuudenneksi merkityksellisin osa-alue oli R) itsensä johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen).

Johtajuuden osa-alue	Ikä				Valintojen määrä
	30-39	40-49	50-59	60<	
A) Pedagoginen johtaminen	15	70	83	23	191
B) Opettajien osaamisen johtaminen	0	8	14	2	24
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	15	48	80	14	157
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	1	7	19	6	33
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	8	32	51	7	98
F) Eettinen johtaminen	1	4	4	0	9
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	0	2	1	1	4
H) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)	0	2	6	0	8
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	4	48	49	14	115
J) Jaettu johtajuus	6	20	45	13	84
K) Verkostoyhteistyön johtaminen	0	1	2	1	4
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	0	5	9	2	16
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	0	4	10	6	20
N) Digitalisaation johtaminen	1	1	2	0	4
O) Innovaatiojohtaminen	0	1	2	0	5
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	0	3	4	0	5
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	1	1	0	0	2
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	5	6	10	3	24
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	3	7	11	4	25
Total	60	270	402	96	828



Eri toimialojen välillä ei ollut juurikaan eroja merkityksellisimmiksi koettujen johtajuuden osa-alueiden suhteen.

Vastaajat kokivat edelleen merkityksellisimmiksi osa-alueet

A) Pedagoginen johtaminen

C) Arjen hallinnollinen johtaminen

I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen

E) Sosioemotionaalinen johtaminen

J) Jaettu johtajuus

D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen (kolmessa kuudesta toimialasta).

Osa-alueiden keskinäisessä järjestyksessä oli pientä vaihtelua.

Alakoulussa korostuivat yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen ja sosioemotionaalinen johtaminen verrattuna muihin toimialoihin.

Yläkoulussa sosioemotionaalinen johtaminen ei sisällynyt viiden merkityksellisimmän osa-alueen joukkoon.

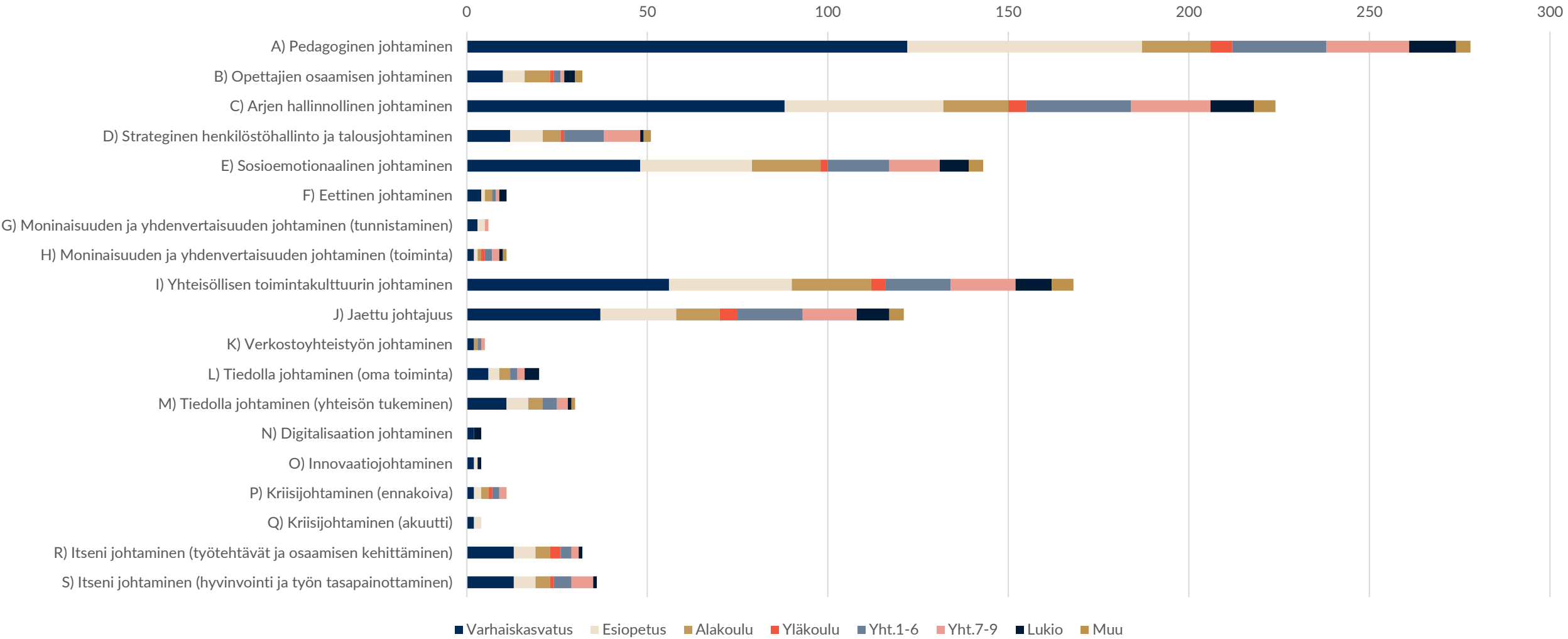
Varhaiskasvatuksessa ja yläkoulussa viidenneksi tai kuudenneksi merkityksellisimmäksi osa-alueeksi koettiin R) itsensä johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen).

Toimiala

Johtajuuden osa-alue	Varhaiskasvatus	Esiopetus	Alakoulu	Yläkoulu	Yht.1-6	Yht.7-9	Lukio	Muu	Yhteensä
A) Pedagoginen johtaminen	122	65	19	6	26	23	13	4	278
B) Opettajien osaamisen johtaminen	10	6	7	1	2	1	3	2	32
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	88	44	18	5	29	22	12	6	224
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	12	9	5	1	11	10	1	2	51
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	48	31	19	2	17	14	8	4	143
F) Eettinen johtaminen	4	1	2	0	1	1	2	0	11
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	3	2	0	0	0	1	0	0	6
H) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)	2	1	1	1	2	2	1	1	11
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	56	34	22	4	18	18	10	6	168
J) Jaettu johtajuus	37	21	12	5	18	15	9	4	121
K) Verkostoyhteistyön johtaminen	2	0	1	0	1	1	0	0	5
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	6	3	3	0	2	2	4	0	20
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	11	6	4	0	4	3	1	1	30
N) Digitalisaation johtaminen	2	0	0	0	0	0	2	0	4
O) Innovaatiojohtaminen	2	1	0	0	0	0	1	0	4
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	2	2	2	1	2	2	0	0	11
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	2	2	0	0	0	0	0	0	4
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	13	6	4	3	3	2	1	0	32
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	13	6	4	1	5	6	1	0	36
Total	435	240	123	30	141	123	69	30	1191

Toimiala kuviona

Vaakapalkki osoittaa sitä, kuinka monta kertaa osa-alue on valittu.



Työnimike 1/2

Kaikkien muiden työnimikkeiden paitsi vararehtorin kohdalla merkityksellisimmiksi koetut osa-alueet olivat

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

Näiden osa-alueiden keskinäisessä järjestyksessä oli pientä vaihtelua työnimikkeiden välillä. Kaikkein merkityksellisimmiksi osa-alueiksi arvioitiin useimmin pedagoginen johtaminen ja arjen hallinnollinen johtaminen.

Apulais- ja vararehtori-nimikkeillä toimivat johtajat olivat ainoa ryhmä, joka arvioi sosioemotionaalisen johtamisen kahden kaikkein merkityksellisimmän osa-alueen joukkoon. **Apulaisrehtoreilla** kaikkein merkityksellisin osa-alue oli yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen.

	Rehtori	Virka-apulais-rehtori	Apulais-rehtori	Vararehtori	Yksikön-johtaja	Apulais-johtaja	Muu	Yhteensä
A) Pedagoginen johtaminen	45	16	5	0	75	48	2	191
B) Opettajien osaamisen johtaminen	4	5	1	0	7	4	3	24
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	39	22	4	0	45	44	3	157
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	15	6	0	0	7	4	1	33
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	24	16	6	2	28	21	1	98
F) Eettinen johtaminen	3	0	1	1	3	1	0	9
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	0	1	0	0	3	0	0	4
H) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)	2	2	1	1	2	0	0	8
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	35	14	8	1	36	19	2	115
J) Jaettu johtajuus	29	14	3	1	14	23	0	84
K) Verkostoyhteistyön johtaminen	0	1	0	0	3	0	0	4
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	6	3	1	0	3	1	2	16
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	7	1	1	0	3	7	1	20
N) Digitalisaation johtaminen	0	2	0	0	0	2	0	4
O) Innovaatiojohtaminen	0	1	0	0	2	0	0	3
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	3	1	1	0	1	1	0	7
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	0	0	0	0	1	1	0	2
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	9	1	1	0	7	6	0	24
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	7	5	0	0	9	4	0	25
Total	228	111	33	6	249	186	15	828

Note. Each cell displays the observed counts

Työnimike 2/2

Rehtorilla ja virka-apulaisrehtorilla kuudenneksi merkityksellisin osa-alue oli D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen.

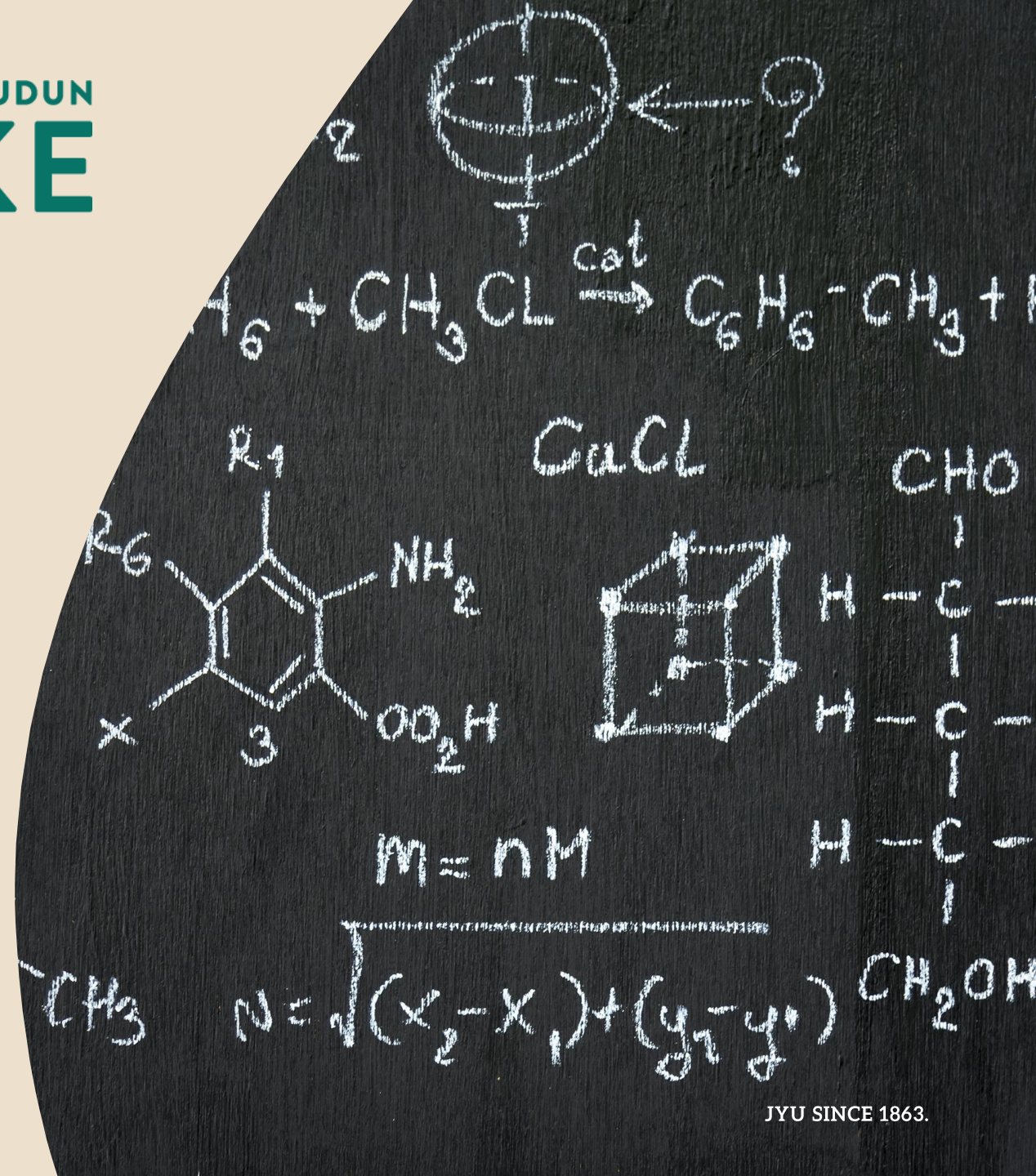
Yksikönjohtajilla kuudenneksi merkityksellisin osa-alue oli S) itsensä johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen). Apulaisjohtajilla kuudenneksi merkityksellisin osa-alue oli M) tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen).

Tulokset viittaavat siihen, että apulais- ja vararehtoreiden työnkuvassa painottuu tai mahdollistuu muita työnimikkeitä vahvemmin sosioemotionaalinen johtaminen sekä yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen.

	Rehtori	Virka-apulais-rehtori	Apulais-rehtori	Vararehtori	Yksikönjohtaja	Apulaisjohtaja	Muu	Yhteensä
A) Pedagoginen johtaminen	45	16	5	0	75	48	2	191
B) Opettajien osaamisen johtaminen	4	5	1	0	7	4	3	24
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	39	22	4	0	45	44	3	157
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	15	6	0	0	7	4	1	33
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	24	16	6	2	28	21	1	98
F) Eettinen johtaminen	3	0	1	1	3	1	0	9
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	0	1	0	0	3	0	0	4
H) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (toiminta)	2	2	1	1	2	0	0	8
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	35	14	8	1	36	19	2	115
J) Jaettu johtajuus	29	14	3	1	14	23	0	84
K) Verkostoyhteistyön johtaminen	0	1	0	0	3	0	0	4
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	6	3	1	0	3	1	2	16
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	7	1	1	0	3	7	1	20
N) Digitalisaation johtaminen	0	2	0	0	0	2	0	4
O) Innovaatiojohtaminen	0	1	0	0	2	0	0	3
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	3	1	1	0	1	1	0	7
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	0	0	0	0	1	1	0	2
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	9	1	1	0	7	6	0	24
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	7	5	0	0	9	4	0	25
Total	228	111	33	6	249	186	15	828

Note. Each cell displays the observed counts

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 keskiarvon perusteella (kaikki vastaukset)

○ Keskiarvon perusteella tarkasteltuna eniten kehittämistarvetta koettiin osa-alueilla:

- D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen
- I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen
- B) Opettajien osaamisen johtaminen.

○ Vähiten kehittämistarvetta koettiin osa-alueella J) jaettu johtajuus.

Tiedoksi taulukosta:

- Valintojen määrä: valintojen suurin mahdollinen määrä on kaikkien osallistujien määrä (276).
- Keskiarvo: mitä suurempi keskiarvo, sitä useammin osa-alue valittiin ensisijaiseksi kehittämistarpeeksi.

	Valintojen määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
D) Strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen	109	3,651	1,397
I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen	116	3,517	1,354
B) Opettajien osaamisen johtaminen	79	3,468	1,329
G) Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen (tunnistaminen)	18	3,444	1,423
L) Tiedolla johtaminen (oma toiminta)	46	3,413	1,454
A) Pedagoginen johtaminen	98	3,337	1,45
O) Innovaatiojohtaminen	79	3,266	1,327
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	86	3,209	1,284
N) Digitalisaation johtaminen	86	3,198	1,396
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	32	3,125	1,476
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	52	3,096	1,432
M) Tiedolla johtaminen (yhteisön tukeminen)	93	3,000	1,277
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	72	2,931	1,325
F) Eettinen johtaminen	26	2,885	1,336
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi ja työn tasapainottaminen)	54	2,852	1,42
R) Itseni johtaminen (työtehtävät ja osaamisen kehittäminen)	40	2,800	1,381
J) Jaettu johtajuus	67	2,672	1,397

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 painottuivat:

- 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

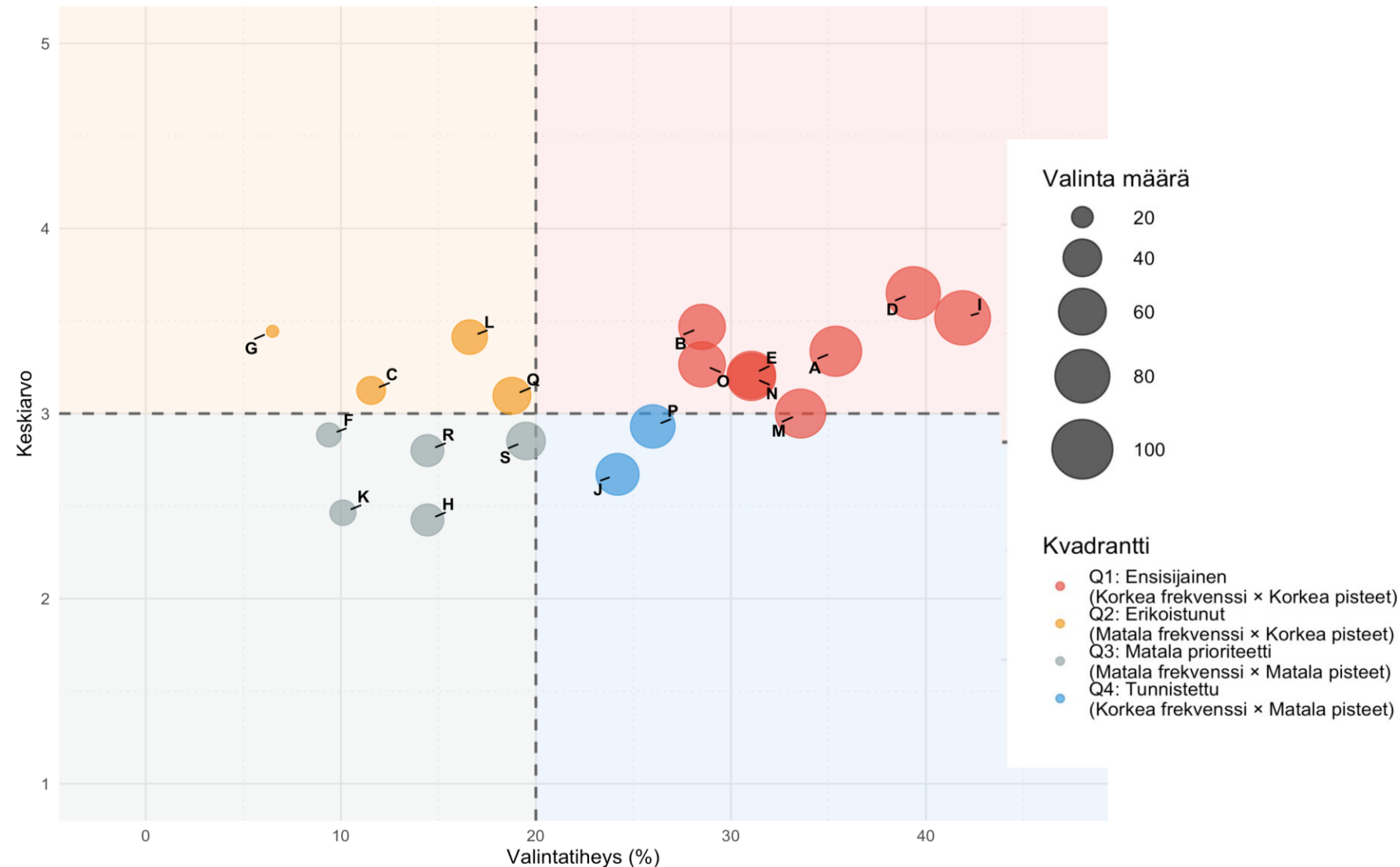
- HUOM: Erityisesti kriisijohtamista koskien on hyvä huomioida, että ennakoivan ja akuutin kriisijohtamisen välillä on paljon yhtymäkohtia. Tästä syystä kriisijohtamista koskevia valintoja voidaan tarkastella myös kokonaisuutena (72 + 52 = 124).
- Kriisijohtamisen kehittämistarpeeksi valinneista vastaajista 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

Johtajuusosaamisen kehittämistarpeet, painotettu (kaikki vastaukset) kuviona

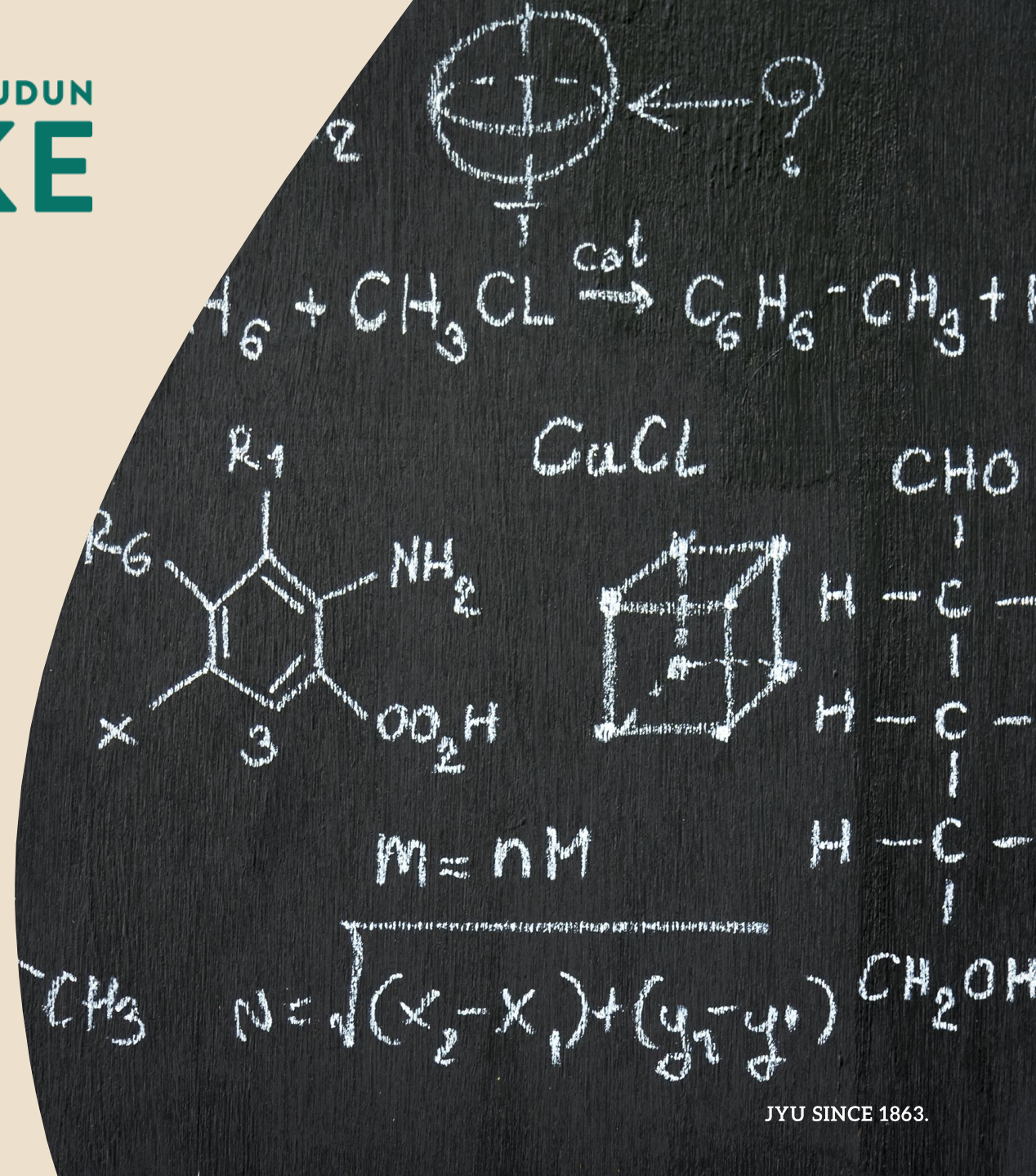
Osaamisen kehittämistarpeet 1) valintojen määrän ja 2) valintojen ensisijaisuuden perusteella

Punaisella pallolla merkityt osa-alueet painoutuivat sekä 1) vastausten määrässä että 2) ensisijaisina valintoina.



- A) Pedagoginen
- B) Opettajien osaamisen
- C) Arjen hallinnollinen
- D) Strateginen HR ja talous
- E) Sosioemotionaalinen
- F) Eettinen
- G) Moninaisuuden (tunnistaminen)
- H) Moninaisuuden (toiminta)
- I) Yhteisöllisen toimintakulttuurin
- J) Jaettu
- K) Verkostoyhteistyön
- L) Tiedolla (oma)
- M) Tiedolla (yhteisö)
- N) Digitalisaation
- O) Innovaatio
- P) Kriisi (ennakoiva)
- Q) Kriisi (akuutti)
- R) Itsensä (työtehtävät)
- S) Itsensä (hyvinvointi)

Johtajuusosaamisen kehittämistarpeet suhteessa taustamuuttujiin



Taustatekijät, joilla ei ollut yhteyttä johtajuusosaamisen kehittämistarpeisiin

Johtamisosaamisen kehittämistarpeiden tarkastelussa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja suhteessa

- vastaajien toimialaan
- yksikön kokoon
- johtamiskoulutukseen

Työnimike

Virka-apulaisrehtorit kokivat osaamisen kehittämistarvetta osa-alueella D) strateginen henkilöstöhallinto ja talousjohtaminen*

Yksikönjohtajat kokivat osaamisen kehittämistarvetta osa-alueella J) jaettu johtajuus*

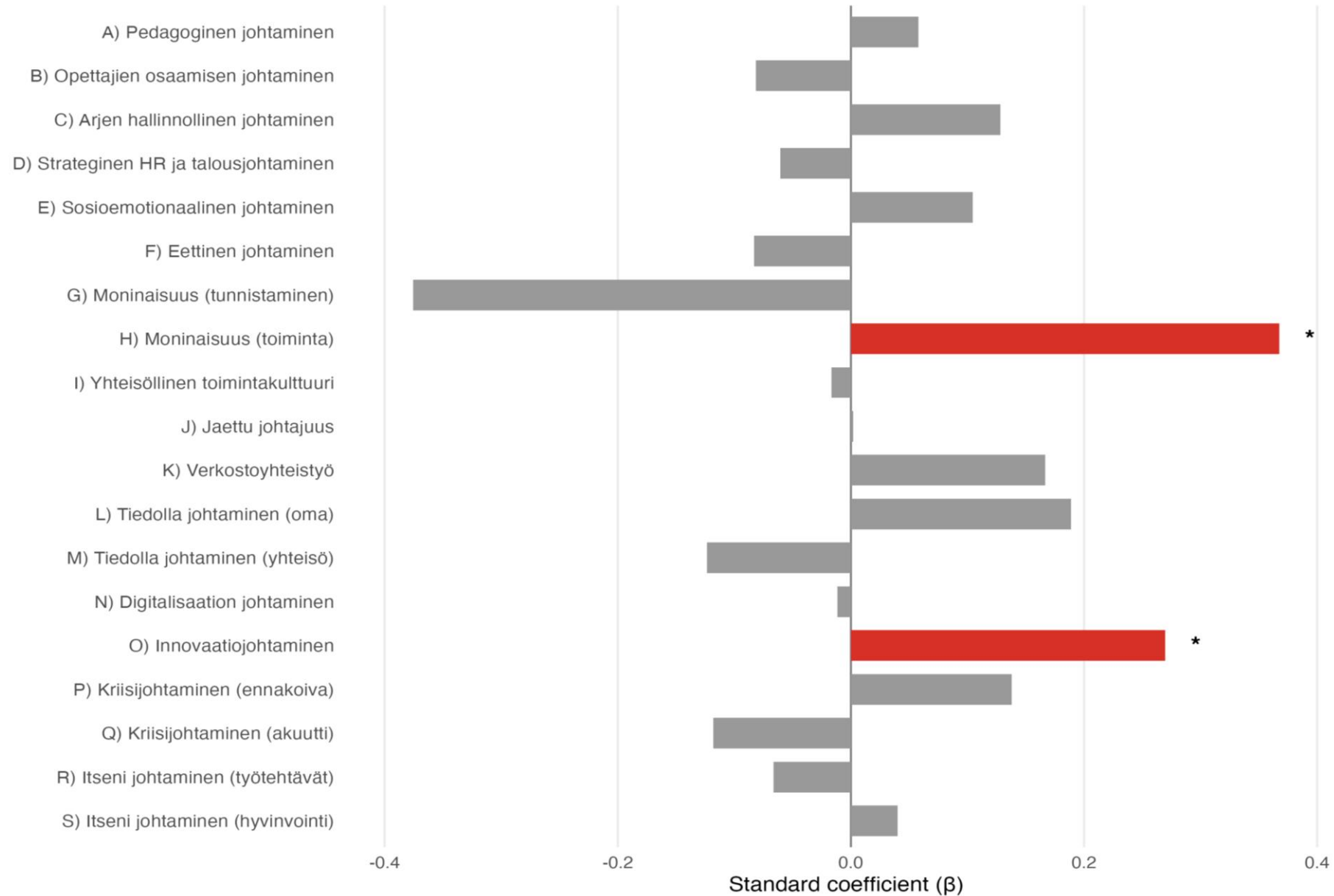
Apulaisjohtajat kokivat osaamisen kehittämistarvetta osa-alueella G) moninaisuus (tunnistaminen)*

A) Pedagoginen johtaminen	0.06	0.11	-0.08	-0.16	-0.08	-0.01	0.12
B) Opettajien osaamisen johtaminen	0.06	-0.18	0.07		0.07	-0.04	
C) Arjen hallinnollinen johtaminen	0.21	-0.04		-0.02	-0.20	-0.03	0.11
D) Strateginen HR ja talousjohtaminen	-0.20*	0.22*	0.03	-0.06	-0.03	0.10	-0.11
E) Sosioemotionaalinen johtaminen	-0.04	0.08	-0.08	0.07	-0.13	0.13	
F) Eettinen johtaminen	-0.06	0.04	0.02		0.27	-0.21	
G) Moninaisuus (tunnistaminen)	0.02	-0.50*			-0.36	0.60*	
H) Moninaisuus (toiminta)	0.19	-0.12			-0.26	0.23	
I) Yhteisöllinen toimintakulttuuri	-0.11	0.02	-0.00		0.12	0.00	-0.17
J) Jaettu johtajuus	-0.18	-0.00	0.10	-0.06	0.26*	-0.05	-0.15
K) Verkostoyhteistyö	0.21	-0.18	-0.25		0.02	0.06	
L) Tiedolla johtaminen (oma)	0.11	-0.00	0.09		0.16	-0.39*	-0.06
M) Tiedolla johtaminen (yhteisö)	-0.04	-0.02	0.14		0.07	-0.02	-0.14
N) Digitalisaation johtaminen	-0.07	-0.05	-0.13	0.14	0.01	0.11	-0.02
O) Innovaatiojohtaminen	0.11	-0.06	0.08	0.06	-0.12	-0.08	0.16
P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)	0.17	-0.01	-0.03		-0.05	-0.17	0.07
Q) Kriisijohtaminen (akuutti)	0.10	0.16	-0.01		-0.00	-0.23	-0.01
R) Itseni johtaminen (työtehtävät)	-0.08	-0.04	0.03		0.04	-0.03	0.26
S) Itseni johtaminen (hyvinvointi)	-0.17	0.03	-0.15		0.13	0.05	0.16
	Rehtori	Virka-apulaisrehtori	Apulaisrehtori	Vararehtori	Yksikönjohtaja	Apulaisjohtaja	Muu

Vastaajan ikä

Korkeampi ikä oli yhteydessä suurempaan koettuun osaamisen kehittämistarpeeseen osa-alueilla

H) Moninaisuus (toiminta)*
O) Innovaatiojohtaminen*

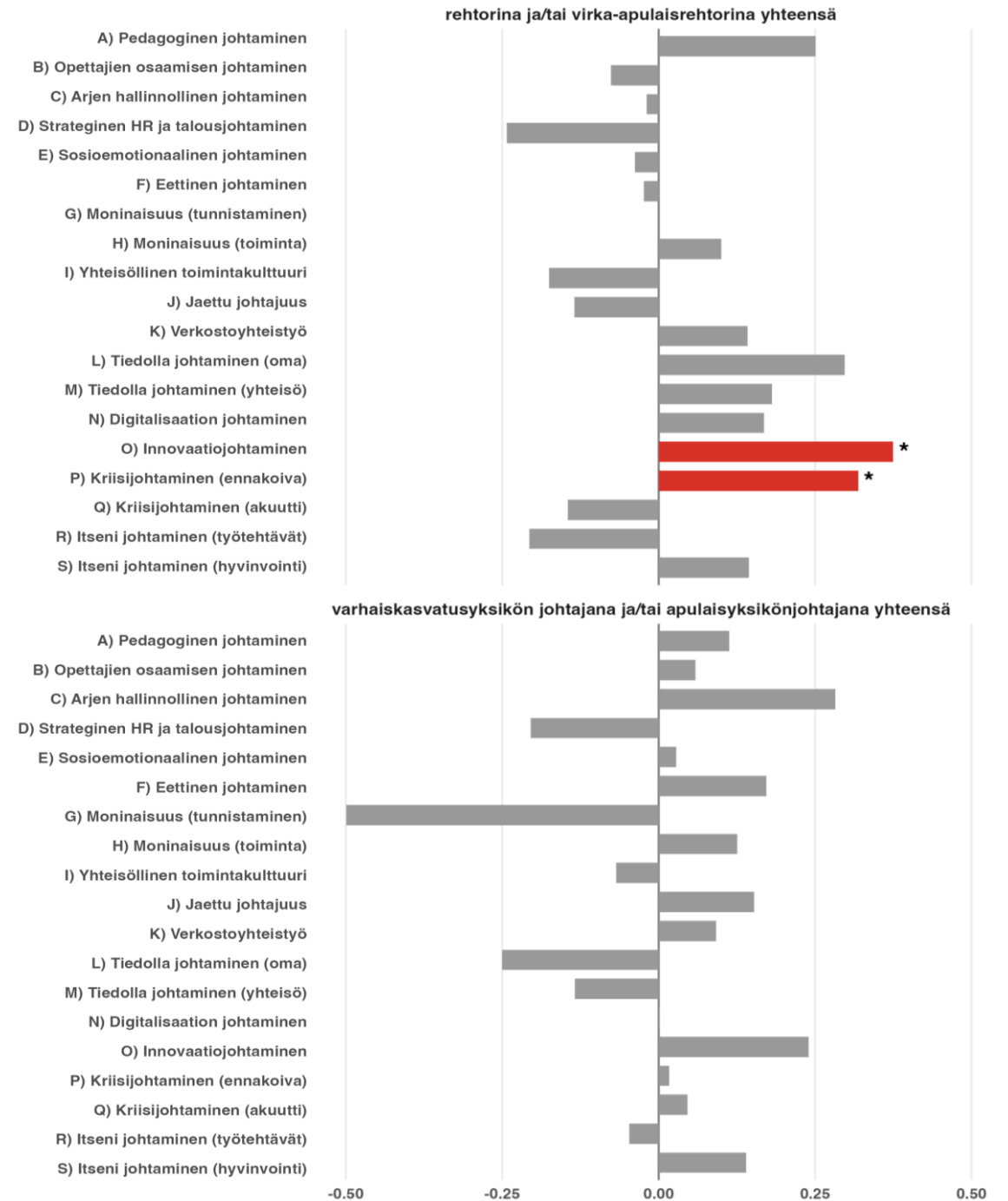


Työkokemus

Niillä johtajilla, joilla oli aiempaa työkokemusta rehtorina ja/tai virka-apulaisrehtorina, pidempi työkokemus oli yhteydessä suurempaan koettuun osaamisen kehittämistarpeeseen osa-alueilla

O) Innovaatiojohtaminen*

P) Kriisijohtaminen (ennakoiva)*

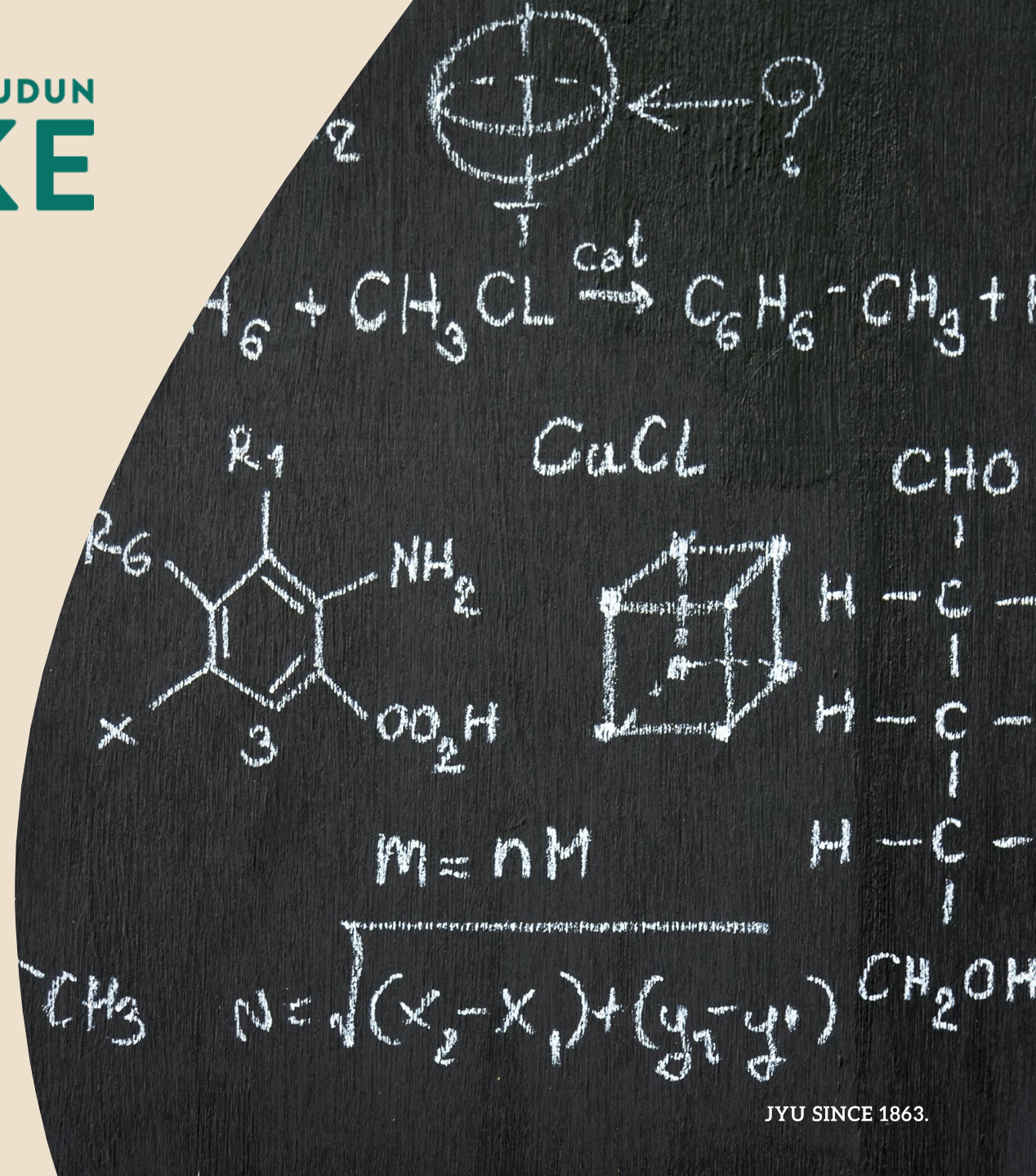


Yhteenveto: johtajuusosaamisen vahvuus, merkityksellisyys ja kehittämistarpeet



- 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





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?

Tiedoksi avokysymysten tuloksista

- Avovastausten tuloksia käsittelevässä osiossa varhaiskasvatusta ja esiopetusta käsitellään yhdessä, koska suuri osa avokysymyksiin vastanneista henkilöistä toimi samanaikaisesti johtajana sekä varhaiskasvatuksessa että esiopetuksessa.
- Yksittäiset vastaukset, joissa vastaaja toimi samanaikaisesti johtajana esiopetuksessa ja perusopetuksessa, on sisällytetty tässä osiossa perusopetuksen toimialan tuloksiin.
- Avokysymyksiin vastasi yhteensä 212 henkilöä 276 kyselyn osallistujasta. On hyvä huomioida, että kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin avokysymyksiin. Vastaajamäärät avokysymyksiin toimialoittain:
 - Varhaiskasvatus ja esiopetus: n = 112
 - Perusopetus: n = 80
 - Lukio: n = 20

Tiedoksi avokysymysten tuloksista

- Taulukoiden pääteemojen yhteenlaskettu vastaajamäärä (n) poikkeaa osin taulukoiden alateemojen vastaajamäärien summasta. Tämä johtuu siitä, että sama henkilö on saattanut mainita useamman tiettyyn pääteemaan liittyvän asian, jolloin hänen vastauksensa sisältyvät kyseisessä kohdassa useampaan alateemaan.
- Taulukoissa on korostettu vaaleanoranssilla värillä ne teemat, jotka painottuivat
 1. suhteessa toimialakohtaiseen kokonaisvastaajamäärään eli teeman oli maininnut suhteellisen suuri määrä osallistujista tietyllä toimialalla (esim. henkilöstöjohtaminen)
 2. toimialojen välillä toistuvana ilmiönä, vaikka vastaajamäärä yhdellä toimialalla olisi ollut suhteellisen pieni (esim. oppimisen tuen uudistus)
- Laadullisen analyysin kautta tuotetut teemat eivät ole täysin yhteneväisiä toimialojen välillä. Tämä johtuu siitä, että laadullinen analyysi toteutettiin toimialakohtaisesti, priorisoiden yksittäiselle toimialalle ominaisten ilmiöiden kuvaaminen.
- Avovastaukset sisälsivät tässä raportissa käsiteltyjen teemojen lisäksi yksittäisiä muuta teemaa koskevia vastauksia. Näitä vastauksia ei sisällytetty raporttiin.



Yleiset johtajuusosaamisen kehittämistarpeet ja tuen toiveet

Yleiset johtajuusosaamisen kehittämistarpeet tarkoittavat tässä yhteydessä niitä vastaajien raportoimia osaamisen kehittymistarpeita, jotka eivät suoraan liittyneet toimialakohtaiseen muutokseen.

Tiedoksi

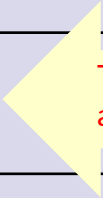


Yleisiin johtajuusosaamisen kehittämistarpeisiin ja tuen toiveisiin liittyen raportoidaan toimialakohtaisesti seuraavat osuudet:

- **Varhaiskasvatus ja esiopetus:**
 - Osaaminen, jota halutaan kehittää
 - Toivottu koulutus/tuki tietyn osaamisen kehittämiseksi
 - Toivottu koulutus/tuki yleisesti
- **Perusopetus**
 - Osaaminen, jota halutaan kehittää
 - Toivottu koulutus/tuki yleisesti
- **Lukio**
 - Osaaminen, jota halutaan kehittää

Toimialaa koskien ei raportoida sellaisia osuuksia, joissa tulokset jäivät vähäisestä vastausmäärästä johtuen kokonaan yksittäisten mainintojen tasolle (esim. perusopetuksen toimialalla tietyn osaamisen kehittämiseksi toivottu tuki ja lukion toimialalla kokonaisuudessaan osaamisen kehittämiseksi toivottu koulutus/tuki.)

Osaaminen, jota halutaan kehittää: **varhaiskasvatus ja esiopetus**

Pääteema	1. alateema	2. alateema
Henkilöstöjohtaminen (n=12)	Henkilöstöhallintoon liittyvät lait, normit ja sopimukset (n=2)	
	Henkilöstön jaksamiseen, mielenterveyden haasteisiin ja osatyökykyyn liittyvä johtaminen (n=4)	
	Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin johtaminen	Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin vahvistaminen (n=3)
	Muu henkilöstöjohtaminen (n=4)	Henkilöstön välisten tai henkilöstön ja asiakkaiden välisten ristiriitojen käsittely (n=2)
Digitalisaatio (n=7)	Ohjelmat ja järjestelmät (n=3)	
	Digitalisaation johtaminen (n=3)	
	ICT (n=1)	
Jaettu johtajuus (n=4)	Tiimijohtaminen (n=3)	Opettajien tiimijohtajuuden tukeminen (n=2)
	Muu jaettu johtajuus (n=2)	Tiimijohtaminen (n=1)
		Työtehtävien jakaminen apulaisjohtajan kanssa (n=1)
		Isojen työyhteisöjen johtaminen (n=1)
Moniulotteinen osaaminen varhaiskasvatuksen johtajan tehtävässä (n=4)	 Tässä teemassa painottuivat uran alkuvaiheessa olevien johtajien vastaukset.	
Talousjohtaminen (n=3)		
Henkilöstörakenteen muutos 2023 (n=2)	Henkilöstörakenteen muutoksen johtaminen yleisesti (n=1)	
	Sosionomin työnkuvan johtaminen (n=1)	
Kriisi- ja turvallisuusjohtaminen (n=2)		

Toivottu koulutus/tuki tietyn osaamisen kehittämiseksi: **varhaiskasvatus ja esiopetus**

Osaaminen	Toivottu koulutus tai tuki
Digitalisaatio (n=4)	Koulutus tai tuki järjestelmien käyttöön (n=2)
	Koulutus nimenomaan varhaiskasvatuksessa käytettäviin ohjelmiin ja järjestelmiin, ei yleistason (n=1)
	Uusien ohjelmien käyttöön ohjeistus ennakkoon (n=1)
	Työpajoja (n=1)
	Konkreettista koulutusta (n=1)
Talousjohtaminen (n=2)	Koulutusta nimenomaan apulaisjohtajille, koska heillä koulutus tällä alueella on lähtökohtaisesti vähäisempää kuin yksikönjohtajilla, mutta heidän täytyy huolehtia talousjohtamisesta yksikönjohtajan poissa ollessa (n=1)
	Organisaation sisäinen koulutus n=1)
Moniulotteinen osaaminen varhaiskasvatuksen johtajan tehtävässä (n=2)	Koulutus, jossa lähdetään liikkeelle työnkuvan perusteista (n=1)
	Kursseja johtajuuden eri osa-alueista (n=1)
Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin johtaminen (n=2)	Sosioemotionaalisen johtamisen nostaminen omaksi kokonaisuudeksi (nyt liiallisesti ”pilkottu” kaiken muun joukkoon; n=1)
	Konkreettisia menetelmiä yhteisön johtamiseen (n=1)
Turvallisuus- ja kriisijohtaminen (n=2)	Koulutusta ja näiden teemojen esiin nostamista johtajilla ja apulaisjohtajilla kuukausittain esim. yhteisissä palavereissa (n=1)
	Käytännönläheisiä harjoitteita kriisitilanteisiin (n=1)
Jaettu johtajuus (n=1)	Vuorovaikutteista ja dialogista koulutusta (n=1)

Toivottu koulutus/tuki yleisesti: **varhaiskasvatus ja esiopetus**

Pääteema	1. alateema
Vertaisjakamiseen ja keskusteluun perustuva koulutus/tuki (n=5)	Vertaiskeskustelu ja -tuki (n=3)
	Ammatilliset kokoontumiset, joissa voisi keskustella ja jakaa tietoa ajankohtaisista asioista (n=1)
	Seudulliset tapaamiset myös muulla kuin päällikkötasolla, ajatusten jakaminen eri kaupunkien vastaavissa tehtävissä työskentelevien kanssa (n=1)
Käytännönläheinen ja konkreettinen koulutus/tuki (n=4)	
Osallistava koulutus/tuki (n=3)	Osallistavat koulutukset, ei Teams-luentoja (n=1)
	Työpajat (n=1)
	Vuorovaikutteinen ja dialoginen koulutus (n=1)
Tutkimusperustainen koulutus (n=2)	
Alan asiantuntijan pitämä koulutus (n=2)	
Järkevästi kohdennettu koulutus (n=2)	Nykypäivän haasteet huomioiva (n=1)
	Varhaiskasvatuksen kontekstiin suunnattu (n=1)
Säännöllinen koulutus/tapaamiset (esim. kuukausittain) (n=2)	
Luennot (n=2)	

Osaaminen, jota halutaan kehittää: **perusopetus**

Pääteema	1. alateema
Digitalisaatio (n=4)	Tekoälyn käyttö tuen tukena arjessa (n=2)
	Digitalisaation johtaminen (n=2)
Talousjohtaminen (n=2)	
Koulutusta koskeva tieto (n=2)	Tieto oman koulun toiminnasta verrattuna alueelliseen tai valtakunnalliseen aineistoon (n=1)
	Tieto nopeasti muuttuvan maailman ja koulumaailman yhdistämisestä sekä perusopetuksen kehittämisestä kansallisella tasolla (n=1)
Turvallisuus- ja kriisijohtaminen (n=2)	
Tiedolla johtaminen (n=2)	
Pedagoginen johtaminen (n=2)	Oppimisen laadun kehittäminen (n=1)
	Pedagoginen johtaminen yleisesti (n=1)
Toimintakulttuurin kehittäminen (n=2)	
Hallinto (n=2)	Lainsäädännön uudistukset ja muutokset (n=1)
	Opetustoimen tietosuoja- ja tietoturva-asiat (n=1)
Itsensä johtaminen (n=2)	

Toivottu koulutus/tuki yleisesti: **perusopetus**

Pääteema	1. alateema	2. alateema
Vertaisjakamiseen ja keskusteluun perustuva koulutus/tuki (n=6)	Vertaisjakamiseen ja keskusteluun perustuva koulutus/tuki yleisesti (n=5)	Vertaisryhmässä tapahtuva koulutus, ei tarkennettu (n=2)
		Keskustelu ja dialogi kollegojen kanssa (n=2)
	Tapaamiset/koulutus muiden rehtoreiden kanssa (n=3)	Konkreettista hyvien kokemusten ja mallien jakamista (n=1)
		Tapaamisen muiden rehtoreiden kanssa, ei tarkennettu (n=1)
Säännöllinen ja pitkäkestoinen koulutus/tuki (n=4)	Tapaamisen samassa uravaiheessa olevien rehtoreiden kanssa (n=1)	Koulutus, johon osallistutaan samantyyppisiä yksiköitä johtavien rehtoreiden kanssa (n=1)
		Säännöllinen koulutus, jossa kuitenkin yksi koulutuskerta kestää maksimissaan yhden päivän (n=1)
	Säännöllinen kehittymisen tuki. Tätä voisivat mahdollistaa esim. aluekokoukset, mutta tarvitaan myös muita rakenteita (n=1)	
	Pitkäkestoinen koulutus saman ryhmän kanssa (n=1)	
Osallistumismahdollisuuksien tukeminen (n=3)	Valmennustyylinen koulutusprosessi (n=1)	
	Työnantajan tuki omaehtoiselle opiskelulle (esim. hallintotieteet/yhteiskuntatieteet) (n=1)	
	Työnantajan puolesta aikaa osallistua koulutuksiin (n=1)	
	Koulutusten järjestäminen työajan ulkopuolella, esim. iltapäivisin (n=1)	

Osaaminen, jota halutaan kehittää: **lukio**

Pääteema	1. alateema
Digitalisaatio (n=3)	Digitaalisuuden kokonaiskuvan hahmottaminen koko koulutuskentässä (n=1)
	Tekoälyn hallittu käyttöönotto opetuksessa (n=1)
	Abitti 2 -järjestelmä (n=1)
Tiedolla johtaminen (n=2)	Kerätyn datan hyödyntäminen (n=1)
	Järkevien johtopäätösten tekeminen erilaisesta tiedosta (esim. kouluterveyskyselyt; n=1)
Talouden johtaminen (esim. palkat, talousarviot, budjetin seuranta, valtionosuudet jne; n=2)	
Henkilöstöjohtaminen (n=2)	Henkilöstöjohtaminen, ei tarkennettu (n=1)
	Esihenkilötyön haastavat tilanteet (n=1)



Yleiset johtajuusosaamisen kehittämistarpeet ja niihin liittyvät koulutus- ja tuen toiveet: **Koonti**

Osaaminen, jota halutaan kehittää:

- **Kaikilla toimialoilla** osaamista haluttiin kehittää erityisesti **digitalisaatioon** liittyen.
- **Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimialalla** osaamista haluttiin kehittää lisäksi erityisesti **henkilöstöjohtamisessa**.

Toivottu koulutus/tuki osaamisen kehittämiseksi:

- **Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen sekä perusopetuksen toimialoilla** toivottiin osaamisen kehittämisen tueksi erityisesti **vertaisjakamiseen ja keskusteluun** perustuvaa koulutusta/tukea.
- **Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimialalla** kuvattiin tarkempia toiveita erityisesti **digitalisaatioon** liittyvän osaamisen kehittämistavoiksi.



Johtajuuden näkökulmasta keskeiset muutokset

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.

Varhaiskasvatus ja esiopetus



Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimialaa koskien tulokset johtajuuden näkökulmasta keskeisistä muutoksista esitetään kolmen kokoavan teeman alla:

1. Ihmisten johtaminen ja jaettu johtajuus
2. Toimintaympäristön muutokset ja haasteet
3. Uudistukset toimialan säädöksissä ja linjauksissa

Pääteema	1. alateema	2. alateema
Henkilöstöjohtaminen (n=57)	Henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvä johtaminen (n=21)	Henkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen ja resilienssin johtaminen yleisesti (n=13) Työkyvyn haasteisiin liittyvä johtaminen (n= 9)
	Ikäjohtaminen (n=20)	Eri sukupolvien johtaminen (n=9)
		Nuorten työntekijöiden johtaminen (n=7)
		Ikäjohtaminen yleisesti (n=4)
	Henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen (n=20)	Henkilöstön muuttuneet asenteet työtä kohtaan (n=11) Henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen yleisesti (n= 5) Henkilöstön sitouttaminen yhteisöllisyyteen ja yhteisiin päämääriin (n=4)
	Henkilöstön osaamisen johtaminen (n=9)	Työntekijätaitojen johtaminen (n=7) Henkilöstön osaamisen johtaminen yleisesti (n=2)
	Henkilöstöjohtaminen yleisesti (n=4)	
Jaettu johtajuus (n=9)	Parijohtajuusmalli (n=6)	
	Jaettu johtajuus yleisesti (n=4)	
Moninaisuuden johtaminen (n=9)	Monikulttuurisuuteen ja maahanmuuttoon liittyvä johtaminen (n=5)	
	Moninaisuuden johtaminen yleisesti (n=4)	
Sosioemotionaalinen johtaminen (n=6)		

Toimintaympäristön muutokset ja haasteet

Pääteema	1. alateema	2. alateema
Muutokseen liittyvä johtaminen (n=16)	Muutoksen johtaminen (n=6)	
	Johdettavan yksikön muutokset (n=4)	Yksikön koon muutos (n=3)
		Kiinteistöjen vanheneminen (n=1)
	Jatkuvassa muutoksessa johtaminen (n=3)	
	Johtajan kasvava työmäärä (n=3)	
Laajan toimintaympäristön muutokset ja haasteet (n=14)	Tarkemmin määrittelemättömät muutokset laajassa toimintaympäristössä (n=5)	
	Lasten määrän muutokset (n=4)	Lasten määrän väheneminen (n=3)
		Lasten määrän kuntakohtainen kasvu (n=1)
	Toimialan veto- ja pitovoiman haasteet (n=3)	
	Vaikea yhteiskunnallinen taloustilanne (n=2)	
	Syrjäytyminen ja segregaatio yhteiskunnassa (n=2)	
Digitalisaatio (n=13)	Digitalisaatio yleisesti (n=12)	
	Tekoäly (n=6)	
Lasten ja perheiden tarpeet ja haasteet (n=10)		
Turvallisuus- ja kriisijohtaminen (n=6)		
Tulevaisuus- ja arvojohtaminen (n=4)		

Uudistukset toimialan säädöksissä ja linjauksissa

Varhaiskasvatus ja esiopetus 3/3

Pääteema	1. alateema	2. alateema
Henkilöstörakenteen muutos (2030) (n=16)	Sosionomin työnkuvan johtaminen (n=11)	
	Henkilöstörakenteen muutos yleisesti (n=10)	
	Moniammatillisuuden johtaminen (n=6)	
Oppimisen tuen uudistus (n=3)		
Varhaiskasvatus- tai esiopetussuunnitelman jalkauttaminen (n=2)		
Kaksivuotinen esiopetus (n=1)		



Perusopetuksen toimialaa koskien tulokset johtajuuden näkökulmasta keskeisistä muutoksista esitetään kolmen kokoavan teeman alla:

1. Ihmisten ja arvojen johtaminen
2. Digitalisaation, säädösten ja organisaation johtaminen
3. Oppimisen johtaminen haastavassa toimintaympäristössä

Pääteema	1. alateema	2. alateema	3. alateema
Henkilöstöjohtaminen (n=17)	Henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvä johtaminen	Henkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen ja resilienssin johtaminen yleisesti (n=7)	
		Henkilöstön resilienssin johtaminen haastavissa olosuhteissa (n=4)	Henkilöstön resilienssin johtaminen jatkuvassa muutoksessa (n=2)
			Henkilöstön resilienssin johtaminen haastavassa taloustilanteessa (n=2)
		Työkyvyn haasteisiin liittyvä johtaminen (n=2)	
	Ikäjohtaminen (n=3)		
	Muu henkilöstöjohtaminen (n=1)		
Moninaisuuden johtaminen (n=5)			
Yhteisöllisyyden johtaminen (n=5)	Yhteisöllisyyden vahvistaminen (n=3)		
	Yksilökeskeiset asenteet (n=2)		
Tulevaisuus- ja arvojohtaminen (n=4)	Tulevaisuusjohtaminen (n=2)		
	Arvojohtaminen (n=2)		

Digitalisaation, säädösten ja organisaation johtaminen

Pääteema	1. alateema	2. alateema
Digitalisaatio (26)	Digitalisaatio yleisesti n=15)	Digitalisaatio yleisesti (n=12)
		Digitalisaatio johtamisessa (n=3)
	Tekoäly (n=14)	Tekoäly yleisesti (n=11)
		Tekoäly johtamisessa (n=3)
Uudistukset säädöksissä ja linjauksissa (n=11)	Oppimisen tuen uudistus (n=9)	
	Opetussuunnitelmauudistus (n=3)	
Johtamisen laaja-alaisuus (n=9)	Rehtorin työn laajuus (n=5)	Johtajan hallintovastuun laajeneminen koulurakenteen muutoksen seurauksena (n=3)
		Johtajan suuri työmäärä (n=3)
	Jaettu johtajuus (n=4)	Jaettu johtajuus yleisesti (n=2)
		Johtajuuden hajauttaminen koulurakenteen muutoksen seurauksena (n=2)
Turvallisuus- ja kriisijohtaminen (n=6)		
Väistöiloihin liittyvä johtaminen (n=2)		

Oppimisen johtaminen haastavassa toimintaympäristössä

Pääteema	1. alateema	2. alateema
Oppilaiden ja perheiden tarpeet ja haasteet (n=14)	Oppilaiden ja perheiden hyvinvoinnin haasteet (7)	Hyvinvoinnin haasteet yleisesti (n=4) Mielenterveyden haasteet (n=3)
	Oppilaiden lisääntyvät ja moninaistuvat tuen tarpeet (n=6)	
	Koulua käymättömät oppilaat (n=2)	
	Oppilaiden tukemista rajoittavat rakenteet ja säädökset (n=2)	
Vaikea taloustilanne ja vähäiset resurssit (n=9)	Laadukkaan opetuksen järjestäminen vaikeassa taloustilanteessa (n=5)	
	Muu vaikeaan taloustilanteeseen liittyvä johtaminen (n=2)	
	Resurssien väheneminen (n=3)	Resurssien väheneminen yleisesti (n=2)
		Työvoiman saatavuus (n=1)
Oppilaiden määrä (n=7)	Oppilaiden määrän väheneminen (n=6)	
	Oppilaiden määrä ja muuttoliike (n=1)	
Oppimisen johtaminen (n=6)	Oppilaiden oppimisen eriytyminen ja heikentyminen (n=5)	
	Muu pedagoginen johtaminen (n=1)	
Segregaatio yhteiskunnassa (n=2)		

Lukio

Johtamisen kannalta keskeiset muutokset lukiossa

Pääteema	1. alateema
Digitalisaatio (n=8)	Tekoäly yleisesti (n=5)
	Tekoäly ja digitalisaatio johtamisessa (n=3)
	Digitalisaatio yleisesti (n=1)
Talouden aiheuttamat haasteet (n=6)	
Uudistukset säädöksissä ja linjauksissa (n=5)	Oppimisen tuen uudistus ((n=3)
	Yo-kirjoitusten muutos (n=2)
Henkilöstöjohtaminen (n=4)	Henkilöstön odotukset työtä kohtaan (erityisesti nuoret työntekijät; n=3)
	Henkilöstön uupuminen (n=1)
Muutokset yksikön koossa ja opiskelijamäärässä (n=3)	Muutokset yksikön koossa (n=2)
	Muutokset opiskelijamäärässä (n=1)
Muutokset opiskelijoissa (n=2)	
Rehtorin työn kompleksisuus (n=2)	



Muutokseen liittyvän johtajuusosaamisen kehittämistarpeet ja tuen toiveet

Millaista osaamista koet tarvetta kehittää juuri tähän muutokseen (/muutokseen) liittyen?

Millaista koulutusta tai muuta ammatillisen kehittymisen tukea toivoisit muutokseen liittyvän osaamisen kehittämiseksi?

Tiedoksi tuloksista koskien muutoksiin liittyvän osaamisen kehittämistä ja tukea



- Tämän osion tarkoituksena on syventää ymmärrystä niistä muutoksista ja ilmiöistä, jotka ovat keskeisiä johtajuuden näkökulmasta. Lisäksi esitellään johtajien toivomia keinoja osaamisen kehittämiseksi ja johtajuuden tueksi näihin muutoksiin ja ilmiöihin liittyen. Johtajien toiveet saattavat tarjota ideoita siihen, millaisten ratkaisujen ja toteutusten kautta johtajien osaamisen kehittämistä voisi käytännössä tukea.
- Toisiinsa läheisesti liittyviä teemoja on osin yhdistetty, mistä syystä teemojen ryhmittely poikkeaa lievästi osiosta, joka käsitteli johtamisen kannalta keskeisiä muutoksia. Tarkoituksena on ollut tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva johtajan kohtaamasta haasteesta ja tarvitsemasta osaamisesta/tuesta.
- Vastaukset esitellään toimialoittain.

Varhaiskasvatus ja esiopetus



Keskeisimmät haasteet ja toivottu tuki johtajuuden näkökulmasta liittyivät

- **Henkilöstöjohtamiseen (n=34)**
 - **Haaste 1:** Henkilöstöjohtaminen: yhteisöllisyyden johtaminen ja sitouttaminen
 - **Haaste 2:** Henkilöstöjohtaminen: yksilöllisten tarpeiden ja työnkuvien johtaminen
 - **Haaste 3:** Henkilöstöjohtaminen: nuorten työntekijöiden työelämätaidot
- **Haaste 4: Henkilöstörakenteen muutoksen johtamiseen (n=18)**

Lisäksi toivottiin tukea seuraaviin johtajuutta haastaviin tekijöihin:

- **Haaste 5:** Digitalisaatio (n=8)
- **Haaste 6:** Lasten ja perheiden tarpeiden sekä moninaisuuden kohtaaminen (n=7)
- **Haaste 7:** Johtaminen yksiköiden muutoksessa (n=6)
- **Haaste 8:** Tulevaisuusjohtaminen (n=6)
- **Haaste 9:** Turvallisuus- ja kriisijohtaminen (n=4)

Haaste 1: Henkilöstöjohtaminen: yhteisöllisyyden johtaminen ja sitouttaminen (n=19)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Haasteena koettiin, että työhön suhtautumisen kulttuurissa on tapahtunut myös muutos kohti yksilökeskeisyyden korostumista. Johtajat pohtivat, miten tukea henkilöstöä kääntämään katse itsestä yhteisöön. Asennemuutos kohti yksilökeskeisyyttä näkyy johtajien mukaan tällä hetkellä niin vahvasti, että kyseessä voi tulkita olevan työelämätaidon haasteen.</p> <p>Johtajat pohtivat myös, miten johtaa alan pitovoimaa. ”Pitovoiman vahvistaminen johtamistekoina. Kuinka johtaa positiivista suhtautumista työhön, merkityksellisyyden kokemusta ja toivoa paremmasta samalla, kun työskentely-ympäristö muuttuu ja vaatimukset kasvavat koko ajan”?</p> <p>Yhteisöllisyyden ja sitouttamisen johtamisen haasteen sisällä painottui tarkkarajaisempana ilmiönä erityisesti eri ikäisten henkilöstön jäsenten johtaminen. Se koettiin haastavaksi siksi, että eri sukupolvien edustajilla on erilaiset tarpeet ja toiveet työtä ja johtamista kohtaan. Johtaja kokee haastavaksi löytää keinoja sovittaa yhteen näitä tarpeita ja toiveita johtaessaan koko yhteisöä. Yksilöllisten tarpeiden koettiin haastavan yhteisöllisyyttä.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Tukea sekä henkilöstölle että johdolle siihen, että erilaisuus työyhteisössä nähtäisiin vahvuutena, mm. eri koulutustaustat ja erityisosaaminen, eri ikäisten työntekijöiden vahvuudet, kuten nuorilla uusi tietoa ja vanhemmilla työntekijöillä kokemukseen pohjaava osaaminen.• Erilaisuuden johtamisen tunnistaminen ja nostaminen voimavaraksi.• Positiivisen johtamisen, hyvän huomaamisen ja empatiataitojen vahvistamista johtajille.• Johtajien osaamisen vahvistamista yksilöiden henkilökohtaisen pystyvyyden tukemisessa: henkilöstön jaksaminen, pysyvyys, osaamisen kehittäminen, motivaatio.• Haastetilanteisiin liittyvää sisältöä sekä toimintanäkökulmia ja -vaihtoehtoja.• Välineitä ja keinoja johtajalle vähentää liiallista yksilön valinnanvapautta ja ”sanelun mahdollisuutta” järkevälle tasolle.• Koulutusta, vinkkejä ja menetelmiä johtajille siitä, miten sovittaa yhteen eri sukupolvien tarpeet ja sulauttaa työyhteisöä yhteen hiileen puhaltavaksi kokonaisuudeksi.• Henkilöstölle tukea itsensä johtamisen osaamisen kehittämissä sekä sellaisessa ajattelussa, että jokaisella yksilöllä on valtaa ja vastuuta yhteisöllisyyden rakentamisessa ja jokainen heistä on tärkeä osa yhteisöä.• Työyhteisötaitojen vahvistamista koko henkilöstölle, johto mukaan lukien.• Syvällisemmän ymmärryksen muodostamista ilmiötä kohtaan: miksi toimimme, niin kuin toimimme.

Haaste 2: Henkilöstöjohtaminen: yksilöllisten tarpeiden ja työnkuvien johtaminen (n=10)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Johtamista haastavana tekijänä koettiin henkilöstön jäsenten yksilöllisten tarpeiden lisääntyminen. Yksilölliset tarpeet liittyivät usein henkilöstön jäsenten työkykyyn, useimmin mielenterveyden alueen haasteisiin. Yksilölliset tarpeet liittyivät kuitenkin myös muuttuneeseen asenteen työtä kohtaan, esim. haluun priorisoida muu henkilökohtainen elämä työn edelle.</p> <p>Yksilölliset tarpeet haastavat johtajuutta, koska esim. henkilöstön lisääntyneet sairauslomat sekä toiveet osa-aikatyön tekemisestä tekevät työvuorosuunnittelusta monimutkaisempaa. Erityisesti nuoria työntekijöitä saattaa olla myös aiempaa vaikeampaa motivoida sitoutumaan pidempiaikaisiin työsuhteisiin, mikä haastaa jatkuvuutta yksiköissä, työn tekemisessä ja kehittämisessä.</p> <p>Henkilöstö on myös kokonaisuudessaan aiempaa kuormittuneempaa, mutta tämä kuormitus ei aina johdu suoraan työstä. Voiko johtaja olla tukemassa elämänhallinnan osaamista? Henkilöstön kuormittuneisuus haastaa johtajuutta, koska se vaikeuttaa selviytymistä työn normaaleista haasteista.</p>	<p>Johtajille osaamisen vahvistamista siihen, miten tukea henkilöstöä seuraavien asioiden suhteen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Henkilöstön mielenterveyden haasteet. Tähän liittyen johtajien osaamisen vahvistaminen työkyvyn ylläpitämisen johtamisessa. Johtajille myös tietoa mielenterveyden rakennusaiheista. Lisäksi olisi tärkeää tukea johtajia tunnistamaan ne realiteetit ja rajat, joiden puitteissa heidän on mahdollista tukea henkilöstöä mielenterveyden haasteisiin liittyvissä asioissa.• Yhteistyö eri toimijoiden (esim. työterveys) kanssa työntekijän resilienssin ja työssä pysymisen näkökulmasta.• Henkilöstön jaksamisen vaikeudet yleisemmin.• Kuormituksen ennaltaehkäisyn johtaminen.• Miten luoda työrauhaa henkilöstölle.• Työn ja muun elämän yhteen sovittaminen henkilöstöllä.

Haaste 3: Henkilöstöjohtaminen: nuorten työntekijöiden työelämätaidot (n=5)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Haasteena koettiin, että nuorilla, työelämää aloittavilla työntekijöillä työelämätaidot eivät ole riittävällä tasolla. Varhaiskasvatuksen opettajan koulutus ja ammatillinen koulutus eivät riittävällä tavalla valmista opiskelijoita työelämään varten. Nuorten työntekijöiden resilienssi hankalia asioita kohdatessa ei ole työn vaatimuksiin nähden riittävä. Nuorilla työntekijöillä myös korostuu aiempia sukupolvia yksilökeskeisempi asenne.</p> <p>Tämä haastaa johtajuutta, koska johtajan aika ei riitä nuorten työntekijöiden perehdyttämiseen. Perehdyttämistarpeen myös koettiin alkavan hyvin perustason asioista kuten esim. ruoka-ajoista ja puhelimen käytöstä työpaikalla. Yksilökeskeisyyden vahvistuminen haastaa johtajuutta, koska johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että henkilöstö toimii sitoutuneesti yhteisten päämäärien edistämiseksi.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Yhteinen perehdytysohjelma, koulutus tai tutorointi nuorille työntekijöille, jossa vahvistetaan heidän työntekijä- ja työyhteisöosaamistaan sekä ymmärrystä työelämän pelisäännöistä, vastuista ja velvollisuuksista (yksikkötasoa laajempi toteutus; hr-tasoinen).• ”Yhteistyö oppilaitosten kanssa, miten työelämän oikeudet ja velvollisuudet tehdään näkyviksi ja kestävämmiksi.”• Erityisesti varhaiskasvatuksen opettajan koulutus ei tuota riittävää osaamista haastavasti käyttäytyvien lasten, monikulttuuristen perheiden ja oman työn johtamisen osalta. -> Ratkaisuja tämän osaamisen vahvistamiseksi.• Koulutusta myös johtajille näistä aiheista, mm. perehdytysosaamisen vahvistaminen.• Keskustelua muiden johtajien kanssa ratkaisujen löytämiseksi yhteiseen haasteeseen. ilman kilpailua. <p>Vaikka vastaajamäärä on tätä teemaa koskien suhteellisesti pienempi, tämä teema näyttäytyi avovastausten kokonaiskuvassa keskeisenä henkilöstöjohtamisen haasteena varhaiskasvatuksen toimialalla. Haasteen 1 vastaukset liittyivät läheisesti myös tähän haasteeseen.</p>

Haaste 4: Henkilöstörakenteen muutoksen johtaminen (n=18)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Henkilöstörakenteen muutokseen (2030 mennessä) liittyen johtamisen kannalta koettiin haastavimmaksi johtaa sosionomin työnkuvaa. Pohdintaa herätti se, mitä tämä työnkuva pitää sisällään (esim. miten eroaa varhaiskasvatuksen opettajan tai lastenhoitajan työstä) ja miten opettajille järjestetään onnistuneesti suunnittelu-aikaa ryhmissä, joissa on kaksi opettajaa ja yksi lastenhoitaja.</p> <p>Henkilöstörakenteen muutos haastaa johtajuutta myös uudenlaisen moniammatillisen tiimin toiminnan johtamisen näkökulmasta.</p>	<p>Tukea eri ammattiryhmille (opettajat, sosionomit, lastenhoitajat)</p> <ul style="list-style-type: none">• Eri ammattiryhmien työnkuvien ja yhteistyön selkeyttäminen.• Miten tiimityötä tehdään uudella tavalla koostuvissa tiimeissä? Tähän liittyen tiimijohtamisen koulutusta opettajille. <p>Tukea johtajille:</p> <ul style="list-style-type: none">• Moniammatillisen tiimin fasilitoiminen• Muutosjohtaminen.• Valtakunnalliset linjaukset ja oman kunnan linjaukset. <p>Toivotut osaamisen kehittämisen tavat tähän teemaan liittyen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hyväksi oli koettu erityisesti Laurean järjestämä koulutus• Muutoksen mukanaan tuomien mahdollisuuksien pohtiminen yhdessä

Haaste 5: Digitalisaatio (n=8)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Johtajat tunnistivat, että digitalisaatioon liittyvä osaaminen on entistä keskeisempää johtajan työssä. Haastavaksi koettiin sen hahmottaminen, miten digitalisaatiota ja tekoälyä voisi mielekkäällä tavalla hyödyntää oman johtamistyön tukena: mikä on olennaista, mahdollista ja toisaalta riittävää?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Johtajille tukea siihen, miten hyödyntää digitalisaatiota ja tekoälyä omaan ammattiin soveltuvalla tavalla.• ”Koulutusta tekoälyyn ja digitalisaatioon on tarjolla jopa liikaakin. Olennaisen hahmottaminen ja valintojen tekeminen, mikä on riittävää ja mielekästä.”• Tekoälyn mahdollisuudet ja uhat? -> Varautuminen.• Laajemman ymmärryksen vahvistaminen koskien sitä, että ”digitalisaatiota ei voi välttää, vaan sen kanssa pitää oppia elämään.”• Tekoälykoulutusta johdolle ja henkilöstölle.

Haaste 6: Lasten ja perheiden tarpeiden sekä moninaisuuden kohtaaminen (n=7)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Lasten ja perheiden lisääntyvät tarpeet ja haasteet ovat keskeisiä johtajuuden kannalta, koska ne vaativat varhaiskasvatukselta ja sen henkilöstöltä yhä vahvempaa osaamista lasten tuen tarpeiden tunnistamisessa, oikeanlaisen tuen toteuttamisessa ja huoltajien kohtaamisessa. Lasten tuen tarpeet myös muuttavat lapsiryhmiä ja niiden dynamiikkaa. Johtajan tulee osata luotsata tätä muutosta ja tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä muutosta vastaavaksi.</p> <p>Johtajien mukaan yhä suuremmalla määrällä asiakkaita on maahanmuuttajatausta. Johtajilta vaaditaan siksi enenevässä määrin monikulttuurisuusosaamista.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Keinoja toimia huoltajien kanssa, samalla perheitä tukien.• Resursseja ja keinoja tukea tarvitsevien lasten asioihin.• Johtamisosaamista uudenlaisten tuen tarpeiden ja erilaisten ryhmädynamiikkojen suhteen.• Traumataustoja koskevaa tietoa.• Moninaisuuden kohtaamiseen ja monikulttuurisuuteen liittyvää osaamista.• Miten tuetaan maahanmuuttajataustaisia asiakkaita, mitkä asiat kuuluvat varhaiskasvatuksen vastuulle?

Haaste 7: Johtaminen yksiköiden muutoksessa (n=6)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Tällä hetkellä tapahtuu paljon muutoksia yksiköiden rakenteessa, usein pienempien yksiköiden yhdistyessä suuremmiksi.</p> <p>Tämä haastaa johtajuutta, koska yksiköiden kasvaessa johtaja etääntyy arjesta ja johtajan vastuualue sekä työtehtävien määrä kasvaa. Hallinnollisen työn koetaan joissakin tapauksissa vievän niin paljon aikaa, että johtaja ei pysty enää kohtamaan työntekijöitä ja olemaan läsnä siinä määrin kuin näkisi hyvän esihenkilötyön edellyttävän. Kokemukseen siitä, että ei pysty toteuttamaan esihenkilötyötä niin laadukkaasti kuin haluaisi, liittyy esimerkiksi jatkuvan paineen tunnetta. Pidempiaikaisesti jatkuessaan tällainen kokemus voi haastaa johtajan työssä jaksamista.</p> <p>Uusien yksiköiden muodostaminen tai yhdistyminen vaatii johtajalta myös toimintakulttuurin muutoksen johtamista.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Tietoisuuden lisäämistä: muutos ei aina ole huono -> mitä hyvää ja mitä kehitettävää.• Hallinnollisen kokonaisuuden johtaminen.• Rakenteiden organisoiminen ja henkilökunnan tukeminen.• Yhteisöllisyyden johtamisen vahvistaminen uuden työyhteisön luomiseen.• Apulaisjohtajille vastaavaa systemaattista johtamiskoulutusta työnantajan taholta kuin on ollut johtajille; apulaisjohtajan rooliin liittyvää koulutusta. <p>Parijohtajuusmalli voi tukea johtajien vastuun jakautumista, läsnäoloa arjessa ja johtajien omaa hyvinvointia.</p>

Haaste 8: Tulevaisuusjohtaminen (n=6)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Varhaiskasvatuksen kenttään vaikuttavat tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa muutokset ja kehityskulut yksiköiden laajassa toimintaympäristössä eli yhteiskunnassa ja maailmassa. Tällaisia muutoksia ja kehityskulkuja ovat esimerkiksi väestön väheneminen, segregaatio, henkilöstön ikääntyminen, työelämän murros ja jatkuvat kriisit.</p> <p>Näiden laajojen kehityskulkujen vaikutukset yksikkötasolla ja tarve varautua monenlaisiin kompleksisiin asioihin haastavat johtajuutta. Lisäksi johtajat pohtivat, miten varhaiskasvatuksessa voitaisiin kohdata maailman ja tulevaisuuden haasteita rakentavasti: esim. millaista osaamista lapset tarvitsevat tulevaisuudessa, miten luoda lapsille tulevaisuususkkoa, miten vahvistaa ympäristöstä huolehtimista ilman katastrofiajatuksia ja miten vahvistaa vuorovaikutusta somekulttuuriaikana.</p>	<p>Tähän teemaan liittyvänä päätavoitteena johtajilla on tulevaisuusajattelun ja siihen pohjautuvan johtamisen vahvistaminen. Tämä vaatii johtajien mukaan tietoisuuden lisäämistä, esim.</p> <ul style="list-style-type: none">• Faktoja, asiantuntijatietaa ja tutkittua tietoa• Positiivisen tulevaisuusajattelun vahvistamista <p>Näitä voidaan johtajien mukaan vahvistaa esim. seuraavilla tavoilla:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tietoiskut mm. megatrendeistä tasaisin väliajoin• Tulevaisuuskoulutuksia (esim. Veli-Matti Värri, Arto O. Salonen, Sitra)• Tiedolla johtamisen vahvistaminen

Haaste 9: Turvallisuus- ja kriisijohtaminen (n=4)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Turvallisuuteen ja kriiseihin liittyvät asiat haastavat johtajuutta, koska yksikön turvallisuuden johtaminen on johtajan vastuulla. Hänen täytyy tietää ja valmentaa henkilöstöä sekä koko yksikköä siihen, miten kriisitilanteissa tulee toimia.</p> <p>Koska kriisejä tulee vastaan aiempaa enemmän, johtajalta itseltään vaaditaan vahvaa kriisinkestävyyttä. Hänen tulee myös pyrkiä tukemaan henkilöstön kriisinkestävyyttä.</p> <p>Vahvistuvaan digitalisaatioon liittyen täytyy huomioida siihen liittyvät haavoittuvuudet kriisitilanteissa.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Kriisijohtamisen taidot poikkeustilanteita varten.• Turvallisuusosaaminen.• Kriisinkestävyys.• Tiedolla johtaminen.

Perusopetus



Keskeisimmät haasteet ja toivottu tuki johtajuuden näkökulmasta liittyivät:

- **Haaste 1: Digitalisaatioon (n=13)**
- **Haaste 2: Henkilöstöjohtamiseen (n=12)**

Lisäksi toivottiin tukea seuraaviin johtajuutta haastaviin tekijöihin:

- **Haaste 3:** Oppilaiden ja perheiden tarpeiden sekä moninaisuuden kohtaaminen (n=5)
- **Haaste 4:** Oppimisen tuen uudistuksen jalkauttaminen (n=5)
- **Haaste 5:** Oppimisen ja oppimisen tulevaisuuden johtaminen (n=5)
- **Haaste 6:** Moniammatillinen yhteistyö (n=5)

Haaste 1: Digitalisaatio (n=13)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Johtajat pohtivat digitalisaatiota ja siihen liittyviä haasteita erityisesti siitä näkökulmasta, miten tekoälyä voisi hyödyntää niin johtamisessa kuin opettamisessa.</p> <p>Esimerkiksi tekoälyn käyttö liittyen hallinnon sovelluksiin nähtiin potentiaalisena keinona helpottaa johtajan työtä.</p> <p>Tärkeänä pidettiin tekoälyn vaikutusten ja haasteiden tunnistamista sekä johtamistyön, opettajan työn että oppilaiden kohdalla. Johtajat pohtivat myös sitä, millaista tekoälyn liittyvää osaamista tarvitaan tulevaisuuden maailmassa.</p> <p>Tekoälyyn liittyvä meneillään oleva murros nähtiin pitkäaikaisena ja kokonaisvaltaisena prosessina.</p>	<p>Ohjelmistot, järjestelmät ja laitteet:</p> <ul style="list-style-type: none">• Uusien ohjelmistojen ja järjestelmien käyttöön täsmäkoulutusta.• Opetuksen hallinto-ohjelmistojen kehittäminen linjassa tekoälyn nykyisin tarjoamien mahdollisuuksien kanssa. Tämä ei kuitenkaan ole johtajien toteutettavissa.• Osaamisen kehittämisen tuki tietoteknisissä taidoissa ja laitteiden käytössä. <p>Osaamisen kehittämisen tuki tekoälyn ja tietotekniikan hyödyntämiseen yleisesti ottaen sekä digitalisaation hyödyntämiseen tiedon käsittelyssä (esim. tekoäly, mallintaminen).</p> <p>➔ Koulutusta tekoälytyökalujen käyttöön.</p> <p>➔ Tietoa siitä, miten tekoälyn mahdollisuudet saataisiin helpommin hyödynnettyä.</p> <p>Tukea syvälliseen pohdintaan ja ymmärryksen rakentamiseen siitä, mitä tekoäly ja sen käyttö tarkoittaa nyt ja tulevaisuudessa, sisältäen uhat ja mahdollisuudet suhteessa koulumaailmaan. Tukea kaivattiin myös nimenomaan tekoälyyn liittyvän suhtautumisen muuttamiseen: että tekoälyn hyödyntäminen alettaisiin nähdä ensisijaisesti mahdollisuutena, ei uhkana.</p> <p>Tukea ajan tasalla pysymiseen tässä pitkäaikaisessa ja kokonaisvaltaisessa muutoksessa - > pitkäjänteinen koulutus.</p> <p>Esimerkkejä toivotuista osaamisen kehittämisen tavoista digitalisaatioon liittyen olivat läsnäolokoulutus ja yksikötason koulutus henkilöstölle.</p>

Haaste 2: Henkilöstöjohtaminen (n=12)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Henkilöstöjohtamiseen ja sen haasteisiin liittyen johtajat nostivat esiin seuraavia teemoja:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="129 462 1123 554">1. Opettajien muutosmyönteisyyden ja kokeilukulttuurin vahvistaminen (n=4)<li data-bbox="129 601 1123 646">2. Yhteisöllisyyden johtaminen (n=3)<li data-bbox="129 694 1123 782">3. Henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen johtaminen (n=3):<li data-bbox="129 829 1123 875">4. Eri sukupolvien johtaminen (n=2):	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1123 325 2333 646">1. Johtajat kokivat tarvitsevansa osaamisen kehittämistä mm. muutoksen välttämättömyyden perustelussa, positiivisessa viestinnässä ja opettajien asenteisiin vaikuttavassa pedagogisessa johtamisessa, sisältäen myös muutokseen liittyvään asennetyöhön varautumisen jo ennakkoon. Osaamisen kehittämisen tavaksi ehdotettiin esimerkiksi kollegoiden kanssa keskustelemiseen perustuvaa koulutusta.<li data-bbox="1123 694 2333 875">2. Osaamisen vahvistaminen yhteisöllisen työkuulttuurin johtamisessa, koko työyhteisön johtamisessa yhteisöllisempään suuntaan sekä yhteisöllisyyden johtamiseen haastavassa tilanteessa.<li data-bbox="1123 922 2333 1103">3. Johtajat kokivat tarvitsevansa keinoja vastata henkilöstön kuormittuneisuuteen ja työssä jaksamisen tukemiseen sekä siihen, miten puuttua tarvittaessa henkilöstön työkyvyn haasteista juontavaan alisuoriutumiseen.<li data-bbox="1123 1150 2333 1332">4. Johtamiseen kaivattiin tukea koskien eri ikäisten henkilöstön jäsenten johtamista sekä nuorten työntekijöiden tukemista työelämän alkuaskelilla. Osaamisen kehittämisen tavaksi ehdotettiin tässä yhteydessä valmennusta.

Haaste 3: Oppilaiden ja perheiden tarpeiden sekä moninaisuuden kohtaaminen (n=5)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Johtajat tunnistivat, että oppilaat tarvitsevat tänä päivänä monenlaista ja aiempaan verrattuna myös uuden tyyppistä tukea sekä oppimiseen että hyvinvointiin.</p> <p>Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus koulussa on lisääntynyt aiemmasta.</p>	<p>Tukea erilaisten tuen muotojen toteuttamiseen sekä oppimisen tuen resursointiin ja laadun arviointiin.</p> <p>Osaamisen kehittämistä koskien toimintaa haastavissa tilanteissa huoltajien ja mahdollisten muiden sidosryhmien kanssa.</p> <p>Psykologista taitoa kohdata erilaisia oppilaita. Tähän liittyen toivottiin osaamisen kehittämisen tavaksi esimerkiksi valmennusta.</p>

Haaste 4: Oppimisen tuen uudistuksen jalkauttaminen (n=5)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
Oppimisen tuen uudistuksen toteuttaminen koulun rakenteissa ja arjessa.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1021 339 1803 434">• Kokemusperäisen tiedon ja ratkaisujen kuuleminen; benchmarking.<li data-bbox="1021 491 1416 529">• Yhteinen aivoriihi.<li data-bbox="1021 591 1974 733">• Tukea pedagogisten ja toiminallisten ratkaisujen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä resurssien optimointiin.

Haaste 5: Oppimisen ja oppimisen tulevaisuuden johtaminen (n=5)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Koulun johtajien tehtävä on johtaa oppimista. Tähän liittyen tunnistettiin haasteena oppimisen heikentyminen ja eriytyminen isossa kuvassa. Samanaikaisesti ei vielä täysin ymmärretä, mistä tämä suuntaus johtuu.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Tutkimustietoa siitä, mistä suuntaus johtuu.• Asioista keskustelemista rehtoriverkostossa.• Tiedolla johtamisen välineitä ja opastusta niiden käyttöön.• Tukea siihen, miten varautua ennakkoon ja toimia tällaisten haasteiden jatkuessa ja mahdollisesti vahvistuessa tulevaisuudessa.• Tukea segregaaation hidastamiseen.

Haaste 6: Moniammatillinen yhteistyö (n=5)

Haasteen kuvaus	Toivottu osaamisen kehittäminen tai muu tuki haasteen ratkaisemiseksi
<p>Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyen koettiin, että yhteistyötä hyvinvointialueen alaisuudessa toimivien tahojen kanssa olisi syytä vahvistaa. Hyvinvointialueen työntekijät ovat tärkeässä roolissa moniammatillisessa yhteistyössä, mutta tällä hetkellä yhteistyön toteutumiseen liittyy myös haasteita.</p> <p>Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyen korostettiin hyvän verkostoyhteistyön merkitystä. Tällä hetkellä moniammatillisen yhteistyön kautta ei välttämättä pystytä tuottamaan apua niin nopeasti kuin sitä tarvittaisiin.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Oppilashuollon koulutus.• Yhteisen ymmärryksen vahvistaminen opetusalan ja sotealan toimijoiden välillä, vaikka toimitaan osin eri lainsäädännön alla.• Tiiviimpi, konkreettinen verkostoituminen muiden toimijatahojen kanssa niin, että eri tahojen apua on saatavissa ajoissa.



Haasteet ja toivottu tuki johtamisen näkökulmasta:

- **Haaste 1: Digitalisaatio (n=3)**
 - Erityisesti tekoälyn käyttö ja käyttöönotto opetuksessa ja johtamisessa
- **Haaste 2: Henkilöstöjohtaminen: opettajien muutosmyönteisyyden ja kokeilukulttuurin vahvistaminen (n=2)**
- **Haaste 3: Johtaminen yksiköiden muutoksessa (n=2)**
 - Rehtorin rooli yhä suuremmissa yksiköissä
 - Kahden eri toimintakulttuurin keskellä toimiminen

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 eivät olleet kaikkein keskeisimpien haasteiden joukossa jokaisella yksittäisellä toimialalla.
 - 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



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.

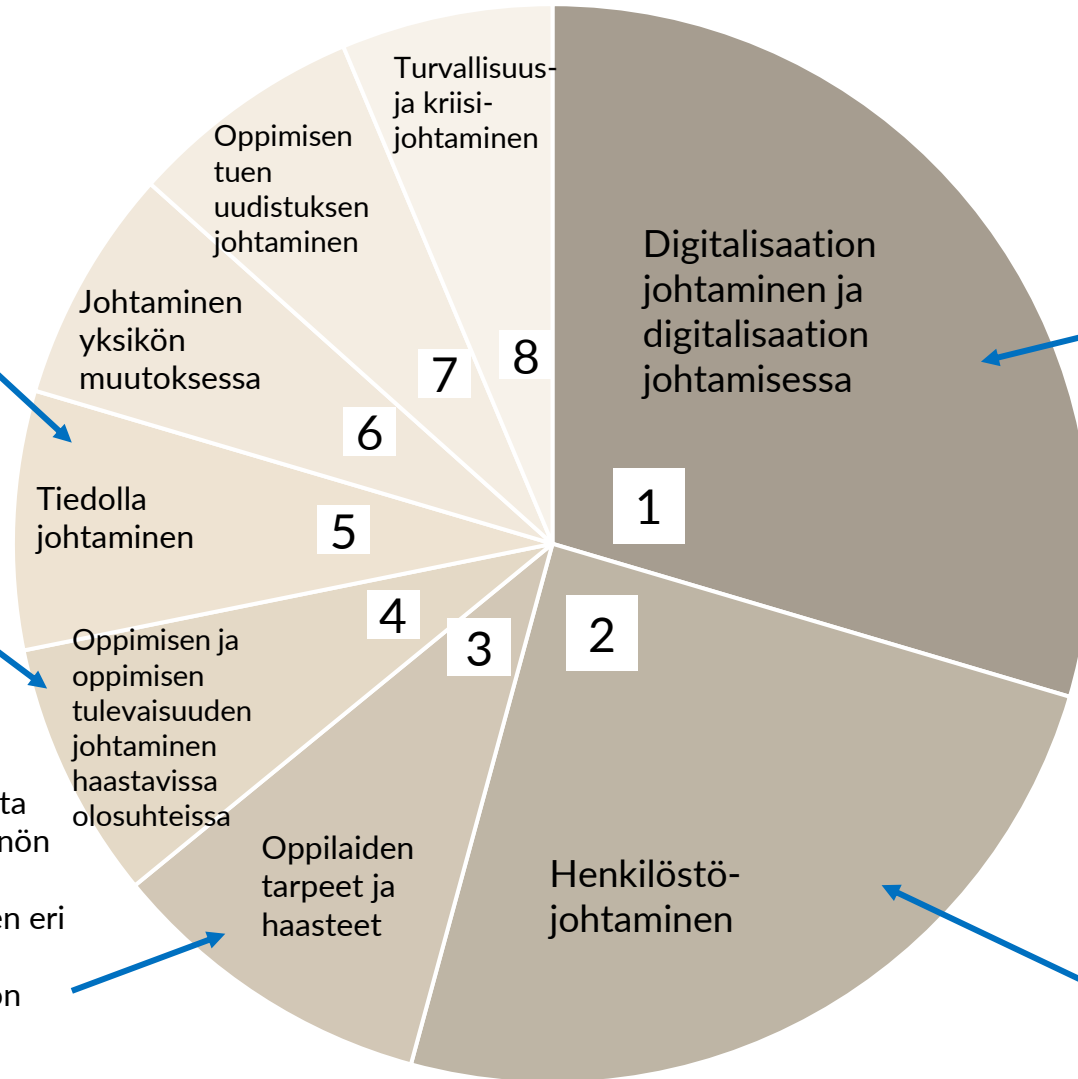
Suosituksset johtajuuden kehittämisen painopisteiksi: perusopetus 1/2

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:

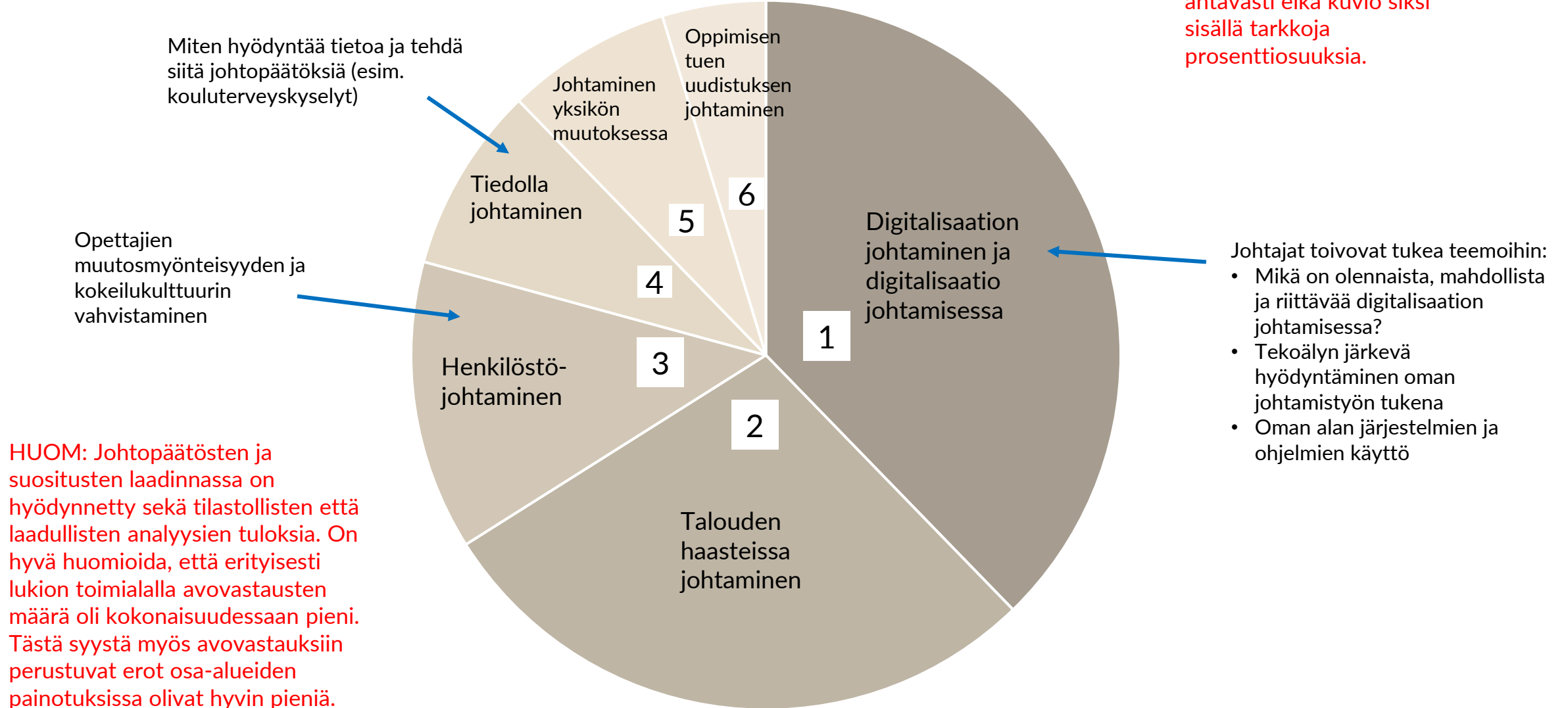
- Mikä on olennaista, mahdollista ja riittävää digitalisaation johtamisessa?
- Tekoälyn järkevä hyödyntäminen oman johtamistyön tukena
- Oman alan järjestelmien ja ohjelmien käyttö; sis. perehdytys ennakkoon uusiin järjestelmiin
- Henkilöstön resilienssin johtaminen
- Opettajien muutosmyönteisyyden ja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



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

HUOM: Johtopäätösten ja suositusten laadinnassa on hyödynnetty sekä tilastollisten että laadullisten analyysien tuloksia. On hyvä huomioida, että erityisesti lukion toimialalla avovastausten määrä oli kokonaisuudessaan pieni. Tästä syystä myös avovastauksiin perustuvat erot osa-alueiden painotuksissa olivat hyvin pieniä.

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 kehittämisele 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