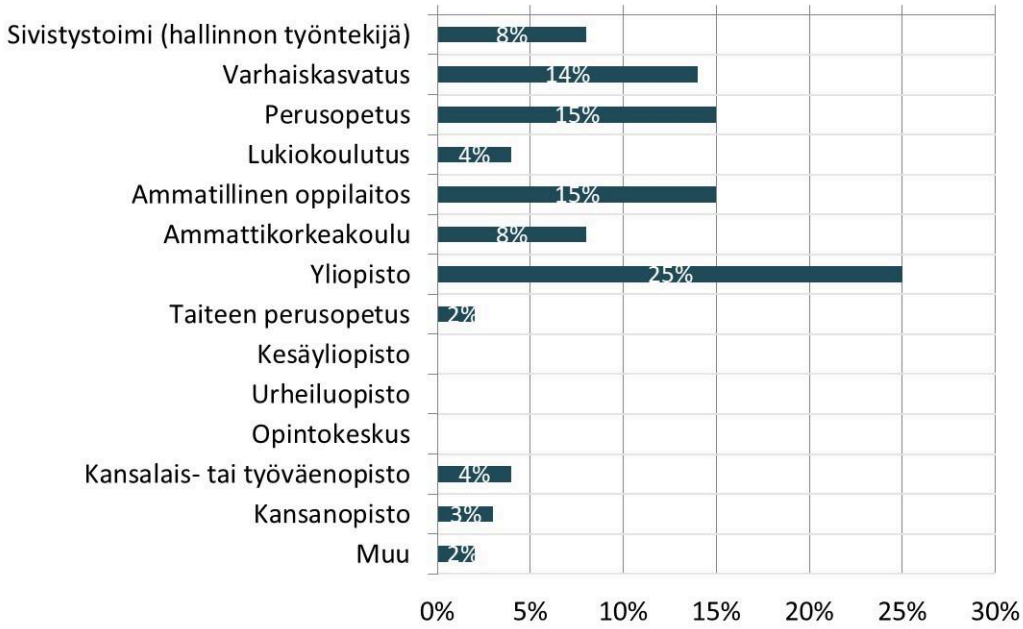
Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitys 2020: esimiesidentiteetti, johtajaurat ja etätyö

Opetushallitus, Sivistystyönantajat ja Kuntaliitto ovat keränneet johtajilta ja esimiehiltä varhaiskasvatuksessa, kouluissa, oppilaitoksissa, korkeakouluissa ja sivistystoimessa näkemyksiä johtamisesta muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla koottiin näkemyksiä esimiesidentiteetistä, muutoksen johtamisesta, esimiesuran mahdollisuuksista, etätyön johtamisesta ja tukitarpeista johtamisosaamisen kehittämisessä.

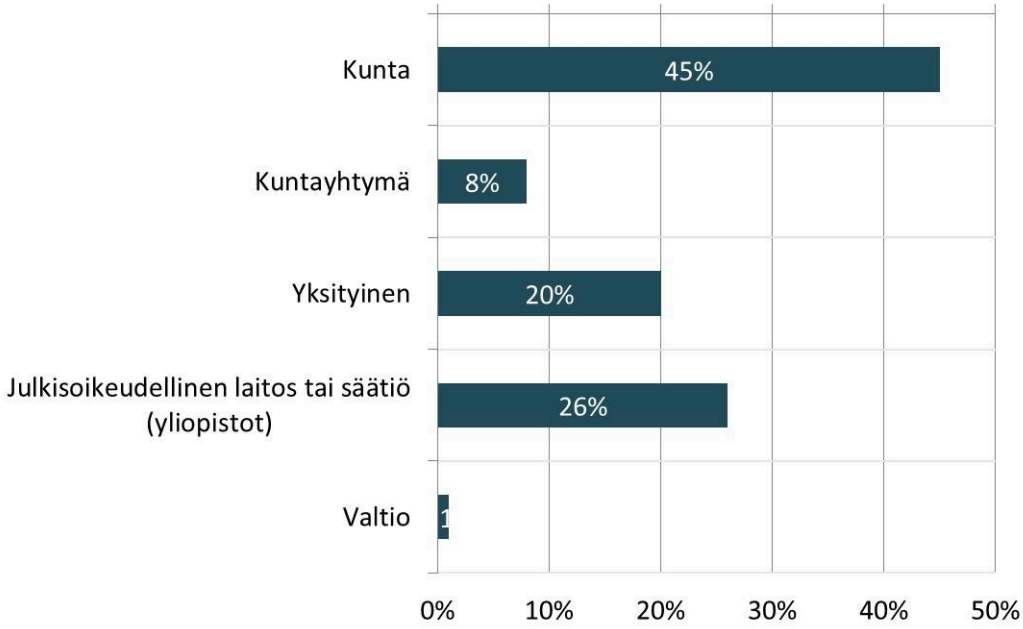
Saimme vastaukset 1 600 kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajalta ja esimieheltä. Käytössämme on ainutlaatuinen ja monipuolinen aineisto, josta on varmasti apua esimies- ja johtamisosaamisen kehittämisessä alalla.

Vastaajien taustatietoja

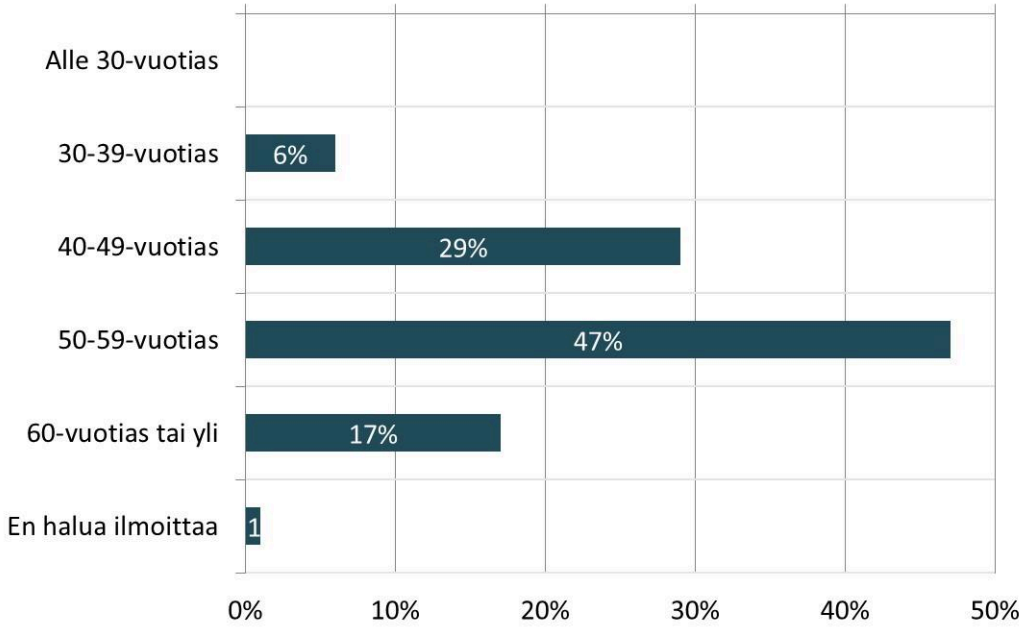
Vastaajista neljännes oli yliopistoista, viidennes peruskouluista ja lukioista sekä 15 prosenttia sekä varhaiskasvatuksesta että ammatillisesta koulutuksesta. Vajaat 10 prosenttia toimi kuntien sivistystoimessa, ammattikorkeakouluissa sekä vapaassa sivistystyössä ja taiteen perusopetuksessa.



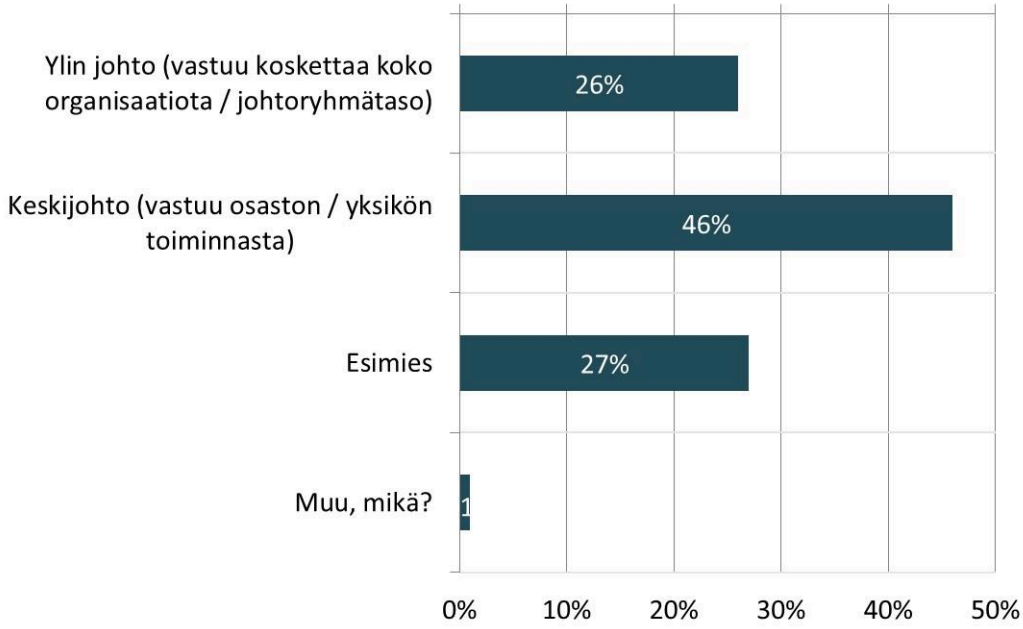
Vastaajista 48 prosenttia oli kunnallisista järjestäjistä ja 8 prosenttia kuntayhtymistä. Yksityisistä koulutuksen järjestäjistä (yhdistys, säätiö tai oy) ja julkisoikeudellisista yliopistoista oli 46 prosenttia.



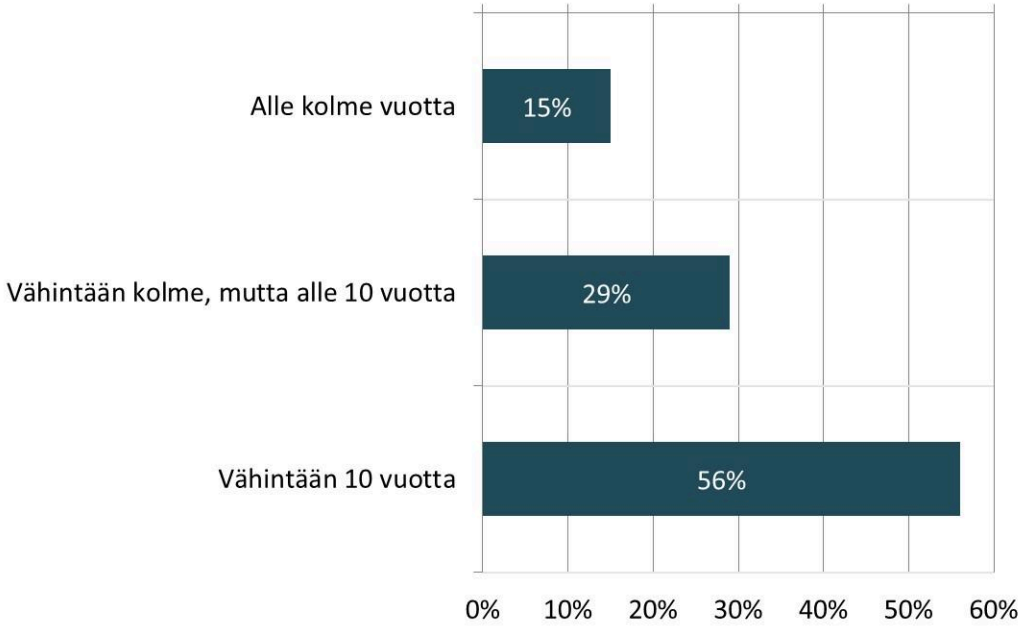
Lähes kaksi kolmasosaa vastanneista oli naisia. Yleissivistävässä sukupuolijakauma on tasainen, kun taas varhaiskasvatuksessa erittäin naisvaltainen. Samoin lähes kaksi kolmasosaa vastanneista oli 50 vuotta täyttäneitä. Valtaosalla vastaajista on useampia johtamiskoulutuksia suoritettuna korkean pohjakoulutuksen lisäksi.



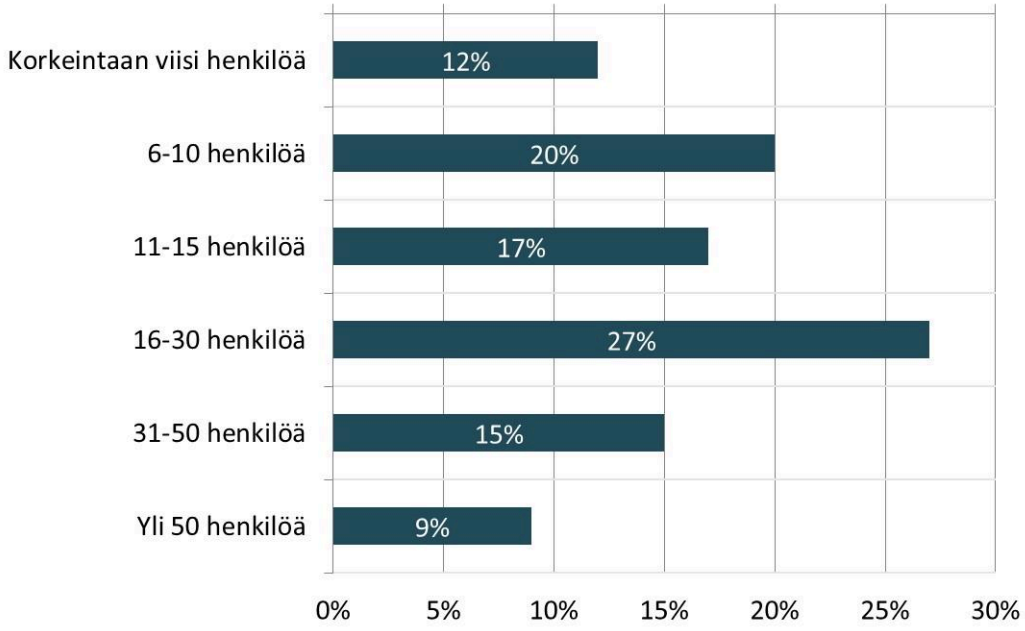
Vastaajista 26 prosenttia edusti ylintä johtoa, 46 prosenttia keskijohtoa ja 27 prosenttia toimi esimiehenä. Esimiesporrasta löytyy etenkin yliopistovastaajista. Keskijohtoa yliopistojen ohella varhaiskasvatuksesta ja yleissivistävästä koulutuksesta, jotka ovat valtaosaksi kunnallisten järjestäjien alla.



Vastaajista 56 prosenttia on toiminut esimiesasemassa vähintään 10 vuotta. Vähintään 3 vuotta mutta alle 10 vuotta toimineita oli 29 prosenttia vastaajista. Alle 3 vuotta esimiestehtävissä on toiminut 15 prosenttia vastaajista. Kokeneempia esimiehiä löytyy kunnista sekä varhaiskasvatuksesta ja yleissivistävästä koulutuksesta. Nuorempia ja vähemmän kokemusta omaavia on puolestaan korkeakouluissa, joissa toisaalta on myös useampi esimiesporras ja näin paljon esimiestehtäviä.

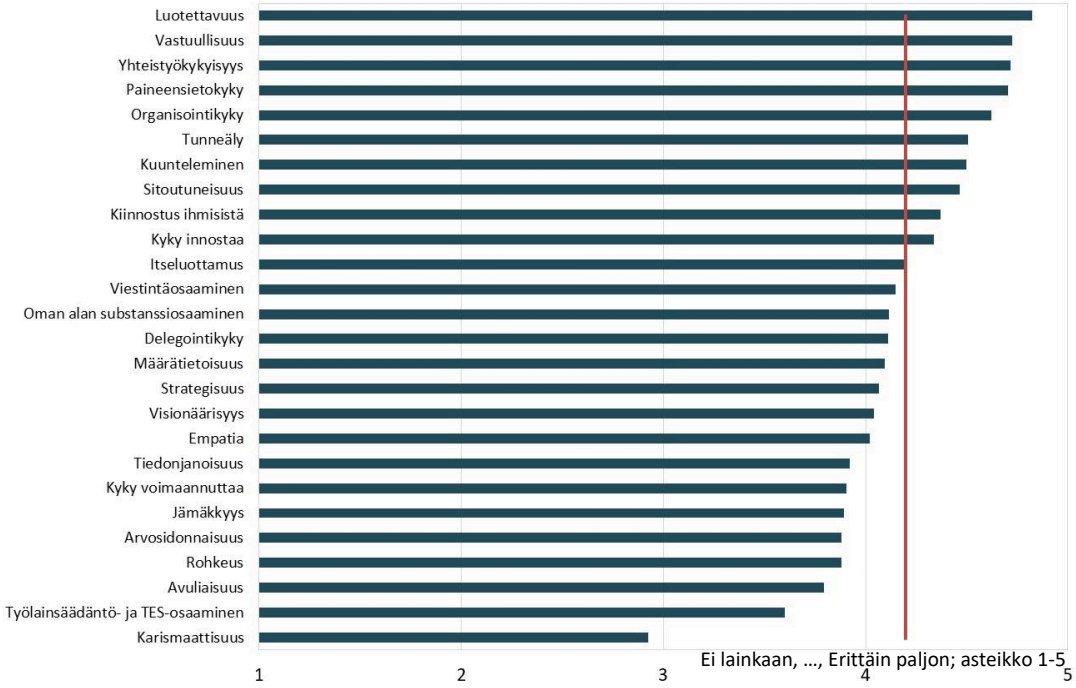


Neljänneksellä vastaajista on suoria alaisia yli 30 henkilöä. Reilulla neljänneksellä suoria alaisia on 16–30 henkilöä. Vastaajista 17 prosentilla alaisia on 11–15 sekä viidenneksellä 6–10 henkilöä. Paljon suoria alaisia on erityisesti varhaiskasvatuksessa ja yleissivistävässä koulutuksessa sekä etenkin keskijohdolla.



Esimiesidentiteetti kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalalla

Varhaiskasvatuksen, koulutuksen ja tutkimuksen esimiehet ja johtajat arvioivat oman esimiestyönsä kannalta tärkeimmiksi ominaisuuksiksi luotettavuuden (etenkin ammattikorkeakoulut), vastuullisuuden, yhteistyökyvyn (etenkin yliopistot), paineensietokyvyn (etenkin sivistystoimi) ja organisointikyvyn. Keskimääräistä tärkeämpinä ominaisuuksina pidetään myös tunneälyä, kuuntelemista, sitoutuneisuutta, kiinnostus ihmisistä ja kykyä innostaa. Muita vähemmän tärkeäksi ominaisuudeksi nähdään varsinkin karismaattisuus – etenkin varhaiskasvatuksessa.



Ylimmällä johdolla ja samalla iäkkäämmillä korostuvat strategisuus ja visionäärisyys. Naisesimiehillä ja -johtajilla korostuu hieman tunneäly, kiinnostus ihmisistä, kyky voimaannuttaa,

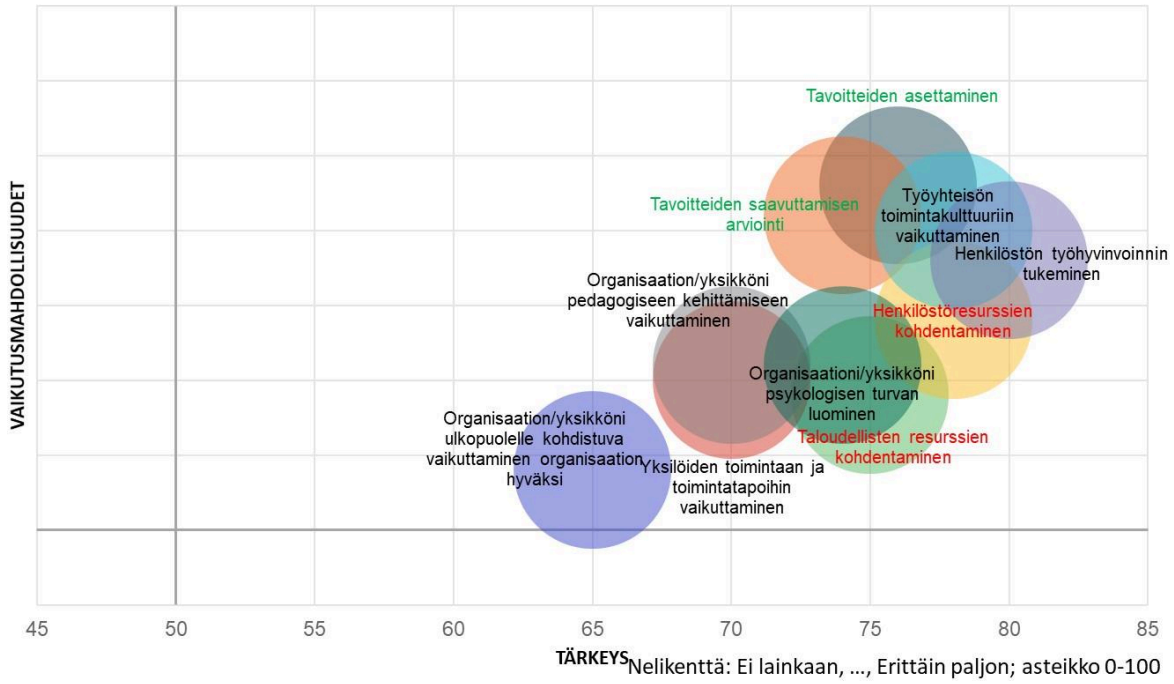
arvosidonnaisuus ja rohkeus. Miehillä korostuu puolestaan delegointikyky ja avuliaisuus sekä hieman vähemmän tunneäly ja kyky voimaannuttaa.

Alalla johtajat ja esimiehet kokevat edistävänsä päivittäisessä työssään etenkin strategian mukaista toimintaa, toiminnan kehittämistä, oppilaiden ja opiskelijoiden oppimista ja hyvinvointia sekä henkilöstön työhyvinvointia. Strategian mukaisen toiminnan ja toiminnan kehittämisen edistäminen korostuu erityisesti ammattikorkeakouluissa – toiminnan kehittäminen myös ammatillisessa koulutuksessa. Oppilaiden oppiminen ja hyvinvointi korostuu erityisesti yleissivistävässä koulutuksessa ja tätä kautta kunnallisissa toimijoissa. Ylimmällä johdolla ja samalla iäkkäämmillä korostuvat resurssit ja talous sekä päätöksenteon edistäminen.

Muuta vähemmän koetaan edistettävän päätöksentekoon liittyviä valmisteluja ja prosesseja, tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä suhteita ja huoltaja- ja/tai sidosryhmäyhteistyötä. Toisaalta nämä eivät kosketa samalla tavalla kaikkia johtamisportaita ja koulutusmuotoja. Tämä näkyy mm. siinä, että tutkimus- ja kehittämistoiminta arvioidaan merkittävämmin korkeakouluissa ja päätöksenteon edistämistä ei koeta edistettävän erityisesti yleissivistävässä koulutuksessa ja varhaiskasvatuksessa. Toisaalta yksityisessä muodossa päätöksenteon edistäminen näkyy hieman korostuen. Erot sukupuolten välillä ovat pieniä: naisilla korostuu hieman työhyvinvointi sekä miehillä puolestaan talous ja resurssit.

Esimiehet ja johtajat pitävät erityisen tärkeänä työhyvinvoinnin tukemista ja työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttamista. Tärkeänä pidetään myös mahdollisuutta vaikuttaa henkilöstöresurssien kohdentamiseen. Etenkin nämä korostuvat nuoremmilla. Naisjohtajat kokevat miehiä tärkeämmäksi psykologisen turvan luomisen ja taloudellisten resurssien kohdentamisen.

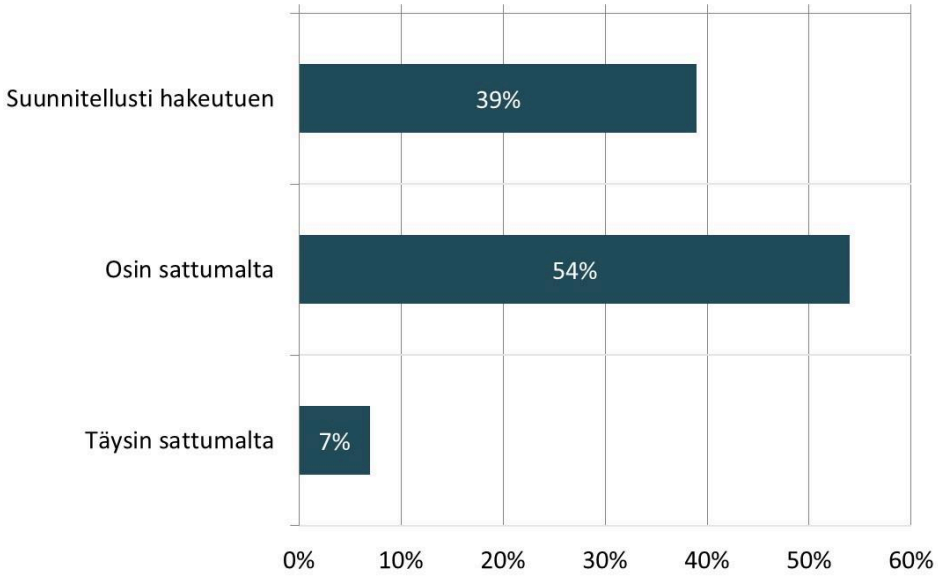
Koettu tärkeys ja mahdollisuus vaikuttaa ovat tasapainossa tavoitteiden asettamisessa ja tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa. Tosin tässäkin on pientä epätasapainoa esimiesportaassa, jota on etenkin yliopistoissa.



Esimiehet ja johtajat kokevat, että mahdollisuudet vaikuttaa eivät vastaa asian tärkeyttä taloudellisten resurssien kohdentamisessa (etenkin nuoremmilla) ja henkilöstöresurssien kohdentamisessa. Näin koetaan erityisesti esimiestasolla. Naisilla korostuvat taloudellisten resurssien kohdentamien ja ulkopuolinen vaikuttaminen organisaation hyväksi. Kokonaisuutena myös henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen ja psykologisen turvallisuuden luomiseen haluttaisiin mahdollisuuksia vaikuttaa jossakin määrin enemmän suhteessa koettuun tärkeyteen.

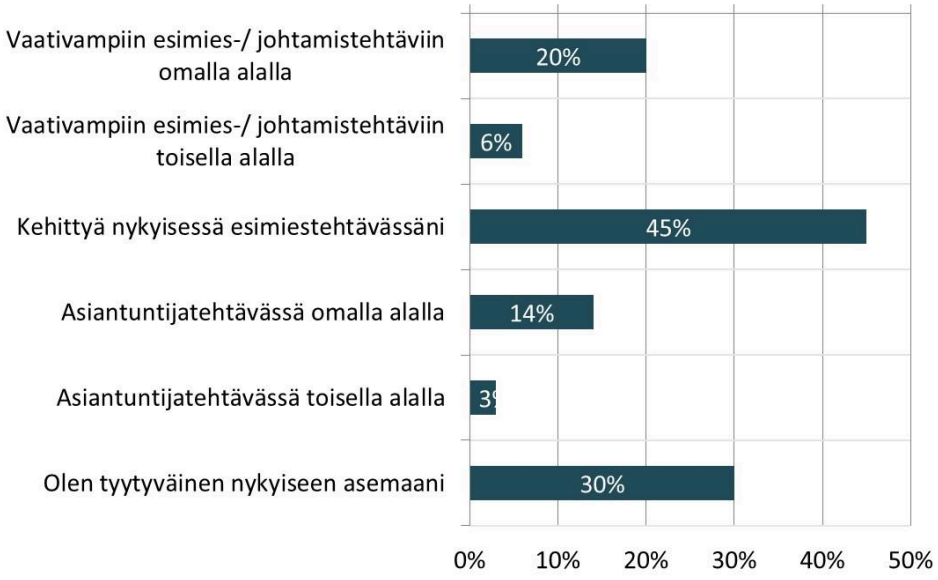
Esimies- ja johtajaurat

Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan esimiehistä ja johtajista 60 prosentilla on esimiesasemaan päätymisessä ollut mukana sattumaa. Vastaajista 7 prosenttia katsoo päätymisensä esimiesasemaan olleen täysin sattumaa. Toisaalta 40 prosenttia on suunnitellusti hakeutunut esimiesuralle.

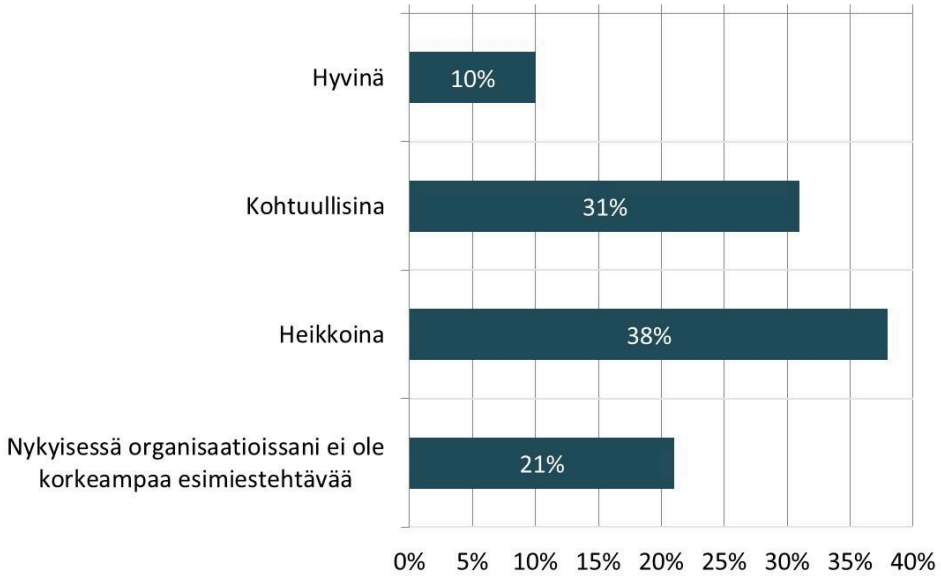


Suunnitelmallisuus korostuu sivistystoimessa työskentelevillä, kun taas sattuma yliopistoissa. Samoin suunnitelmallisuus korostuu ylemmässä johdossa, kun taas sattuma esimiesportaassa.

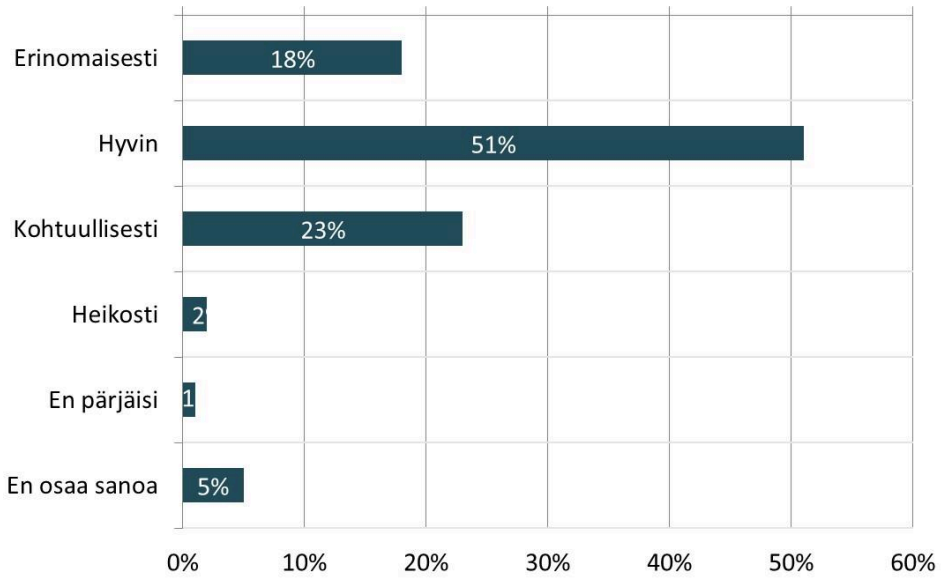
Neljännes esimiehistä ja johtajista haluaisi vaativampiin johtamistehtäviin. Vaativampiin tehtäviin haluja on etenkin nuoremmissa, sivistystoimessa ja korkeakouluissa sekä yksityisessä toimintamuodossa. Ylimmässä johdossa korostuvat tehtävät alan ulkopuolella. Reilu puolet on tyytyväisiä nykyiseen tehtävään ja haluavat kehittyä siinä. Vajaa viidennes haluaisi ennemmin toimia asiantuntijaroolissa – etenkin yliopistoissa.



Johtajista ja esimiehistä 40 prosenttia näkee mahdollisuudet edetä omassa organisaatiossa vähintään kohtuullisina. Toisaalta samoin 40 prosenttia pitää mahdollisuuksia etenemiseen omassa organisaatiossa heikkoina. Vastaajista 20 prosentilla ei ole korkeampia tehtäviä tarjolla organisaatiossa.



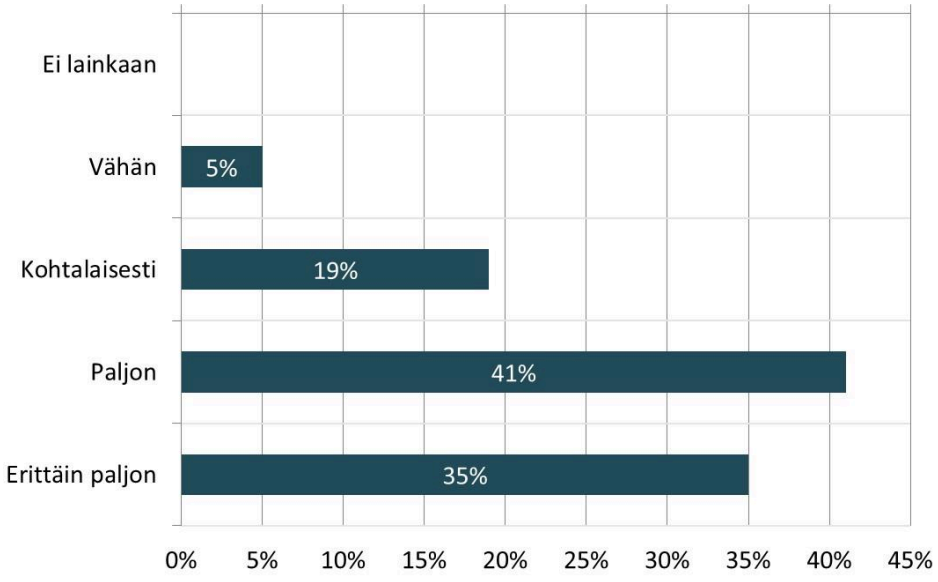
Etenemismahdollisuuksia koetaan olevan etenkin yliopistoissa ja nuorempien keskuudessa. Sen sijaan muita vähemmän mahdollisuuksia omassa organisaatiossa nähdään etenkin vapaassa sivistystyössä ja taiteen perusopetuksessa sekä sivistystoimessa. Ylimmästä johdosta vajaa neljännes näkee mahdollisuudet hyviksi tai kohtuullisiksi omassa organisaatiossa sekä keskijohdosta ja esimiehistä vajaa puolet.



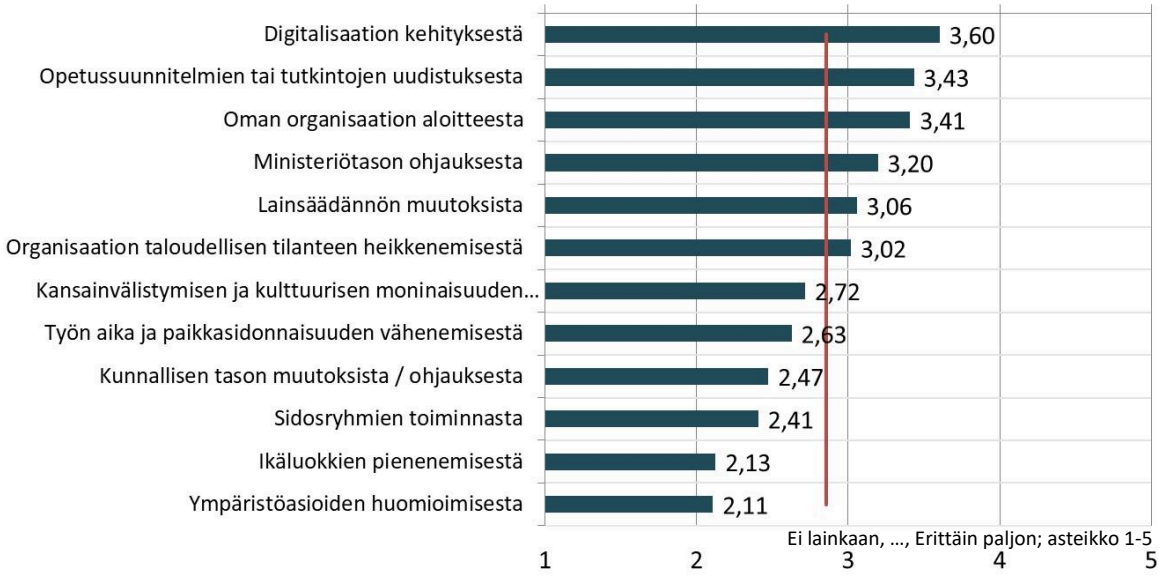
Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajista ja esimiehistä 70 prosenttia uskoisi pärjäävänsä johtotehtävissä hyvin tai erinomaisesti muilla aloilla. Lisäksi lähes neljännes arvioisi pärjäävänsä kohtuullisesti. Etenkin pärjäämiseen uskotaan nuorempien keskuudessa, ammattikorkeakouluissa ja vapaassa sivistystyössä sekä hieman useammin yksityisissä koulutuksen järjestäjissä. Varhaiskasvatuksessa ja yliopistoissa puolestaan usko pärjäämiseen on hieman vähäisempää. Hyvin tai erinomaisesti arvioisi pärjäävänsä 80 prosenttia ylimmästä johdosta, lähes 70 prosenttia keskijohdosta ja 60 prosenttia esimiehistä. Miehet arvioivat naisia useammin pärjäävänsä erinomaisesti muillakin aloilla.

Toimintaympäristön muutosintensiivisyys sekä tämän aiheuttajat ja vaikutukset

Kolme neljästä varhaiskasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan esimiehistä ja johtajista kokee toimintaympäristössä tapahtuneen paljon tai erittäin paljon muutoksissa viime vuosina. Etenkin muutoksia koetaan tapahtuneen ammatillisessa koulutuksessa, mutta myös ammattikoreakouluissa muita enemmän.



Muutoksia on aiheuttanut erityisesti digitalisaatio sekä opetussuunnitelmien ja tutkintojen uudistaminen, mutta myös oman organisaation sisältä on tullut muutostarpeita. Digitalisaatio ja oman organisaation aloitteet korostuvat korkeakouluissa, kun taas tutkintojen uudistaminen ammatillisessa koulutuksessa. Muutoksia ei koeta niinkään aiheutuneen ympäristöasioiden huomioimisesta ja ikäluokkien pienenemisestä. Sivistystoimessa tosin näilläkin nähdään muita suurempaa merkitystä. Kaiken kaikkiaan muutosvoimien vaikutukset koetaan vaikuttavimpana ylimmässä johdossa. Vanhemmilla johtajilla korostuu digitalisaatio, kun taas nuoremmilla työn aika- ja paikkasidonnaisuus sekä sidosryhmät.

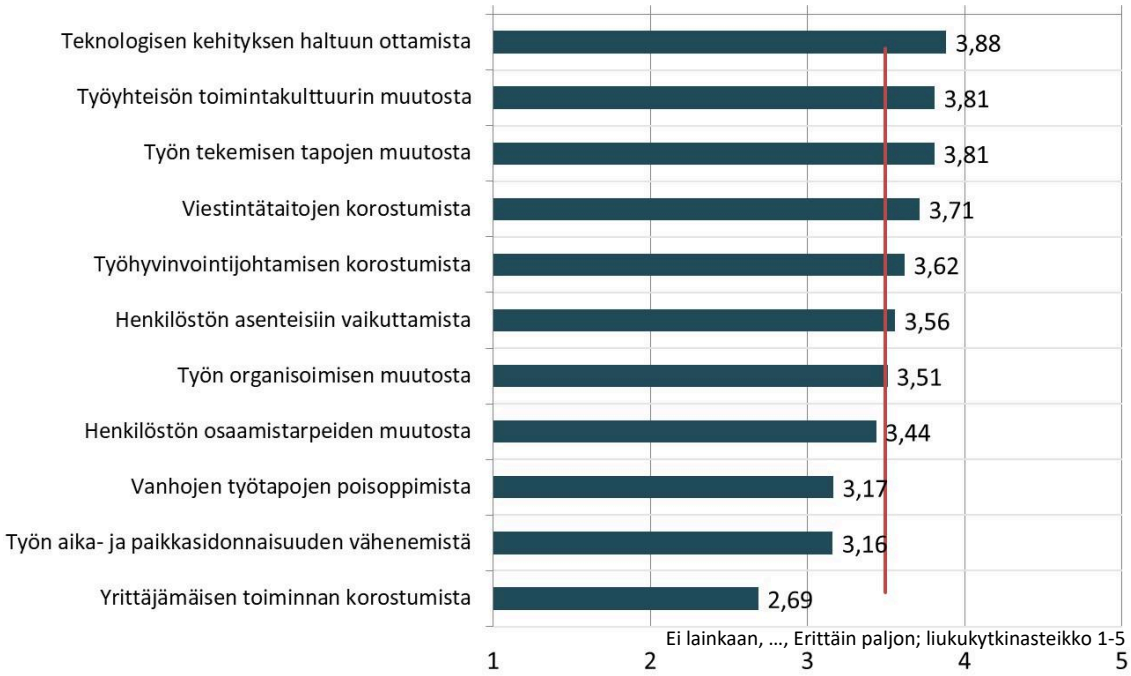


Toimintaympäristön muutosten koetaan vaikuttaneen johtamisessa erityisesti viestinnän ja tiedottamisen merkityksen korostumiseen, henkilöstön motivoinnin ja tukemisen korostumiseen sekä työhyvinvointijohtamisen korostumiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen korostuu etenkin kunnallisissa järjestäjissä, henkilöstön motivoiminen ja tukeminen varhaiskasvatuksessa sekä viestintä ja tiedottaminen sivistystoimessa ja varhaiskasvatuksessa sekä ylimmässä johdossa. Vähiten muutosten nähdään vaikuttaneen oman substanssiosaamisen merkitykseen johtamisessa.

Näin koetaan etenkin yksityisissä koulutuksen järjestäjissä, kun taas sivistystoimessa ja varhaiskasvatuksessa tämän merkitys koetaan muita suuremmaksi. Muista tekijöistä muutosten vaikutukset talouden johtamiseen korostuvat ylimmässä johdossa.

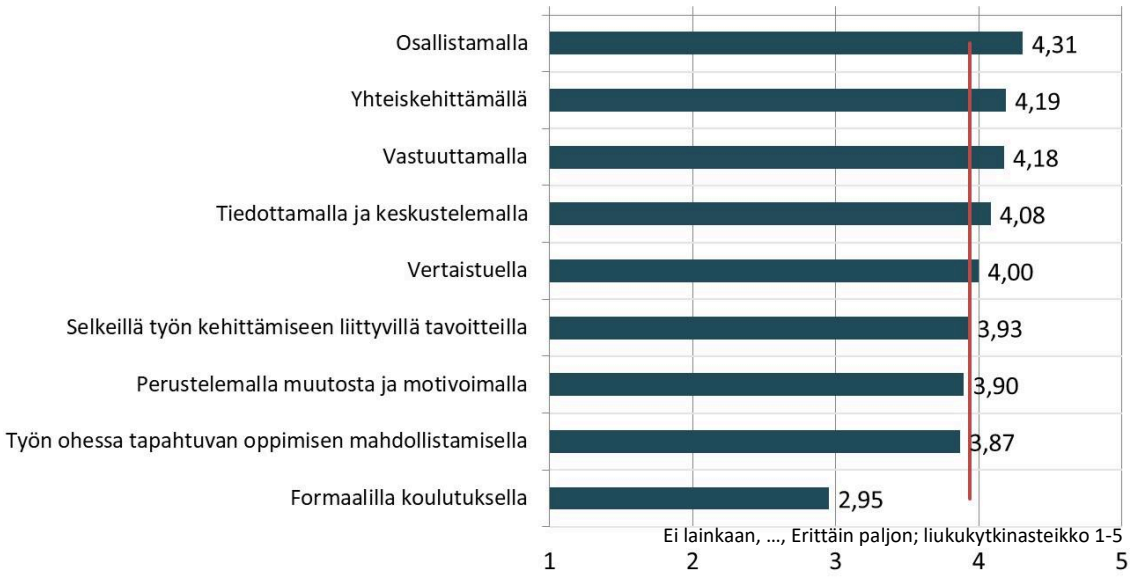
Työelämän muutos ja henkilöstön tukeminen muutoksessa

Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajien ja esimiesten mukaan työelämän muutos on nyt ja tulevaisuudessa etenkin teknologisen kehityksen haltuunottamista, työyhteisön toimintakulttuurin muutosta ja työn tekemisen tapojen muutosta. Työyhteisön toimintakulttuurin muutos korostuu ammatillisessa koulutuksessa, ylimmässä johdossa sekä kunnallisissa järjestäjissä muita enemmän. Työn tekemisen tapojen muutos korostuu esimiestasolla ja ammattikorkeakouluissa, kun taas teknologisen kehityksen haltuunottamista ei koeta samoissa määrin merkittäväksi yliopistoissa. Naisjohtajilla miehiin verrattuna korostuu työhyvinvoinnin johtaminen.



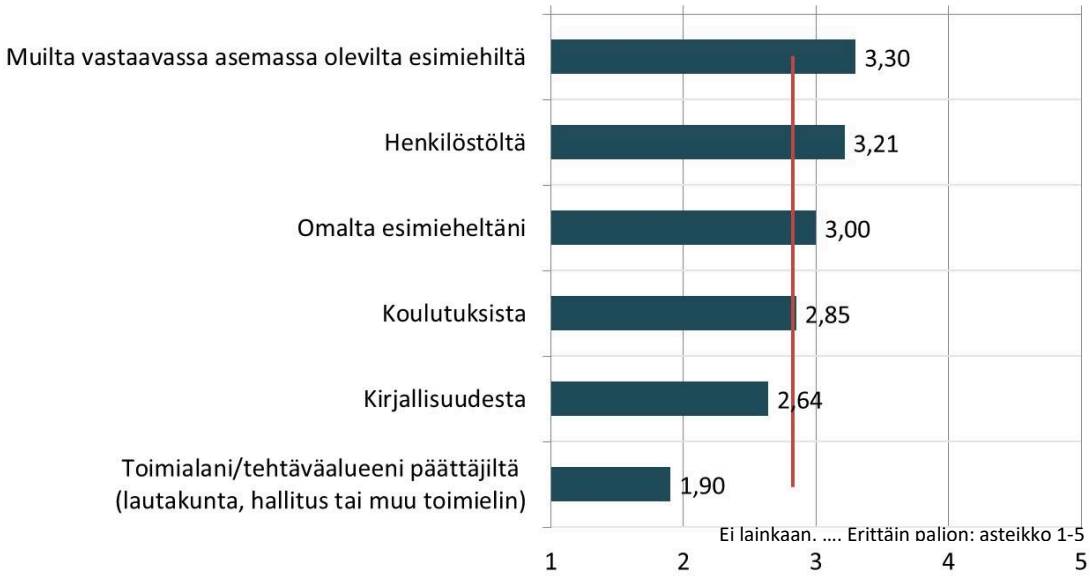
Työelämän muutoksen ei koeta samoissa määrin olevan yrittäjämäisen toiminnan korostumista, työn aika- ja paikkasidonnaisuuden vähenemistä ja vanhojen työtapojen poisoppimista. Näistäkin etenkin kaksi jälkimmäistä arvioidaan kuitenkin suhteellisen merkittäviksi. Työn aika- ja paikkasidonnaisuuden vähenemistä ei koeta samalla tavalla merkittäväksi varhaiskasvatuksessa ja yleissivistävässä koulutuksessa. Vanhojen työtapojen poisoppiminen nähdään muita merkittävämmäksi esimiestasolla sekä ammatillisessa ja ammattikorkeakouluissa. Samoin yrittäjämäisen toiminnan korostuminen nähdään merkittävämmäksi esimiestasolla ja ammatillisessa koulutuksessa.

Johtajien ja esimiesten mukaan henkilöstön tukemisessa työelämän muutoksessa vain jonkin verran on merkitystä formaalilla koulutuksella. Kaikilla muilla annetuilla tukemisen tavoilla nähdäänkin sitten paljon merkitystä. Erityisesti muutoksessa voi tukea osallistamalla, yhteiskehittämällä ja vastuuttamalla. Muita annettuja tukemistapoja olivat tiedottaminen ja keskustelu, vertaistuki, selkeät työn kehittämisen tavoitteet, perusteleminen ja motivointi sekä työn ohessa oppimisen mahdollistaminen. Henkilöstön tukemistavoissa ei ole merkittäviä eroja koulutus- ja järjestäjämuotojen välillä eikä johtaja-aseman mukaan.



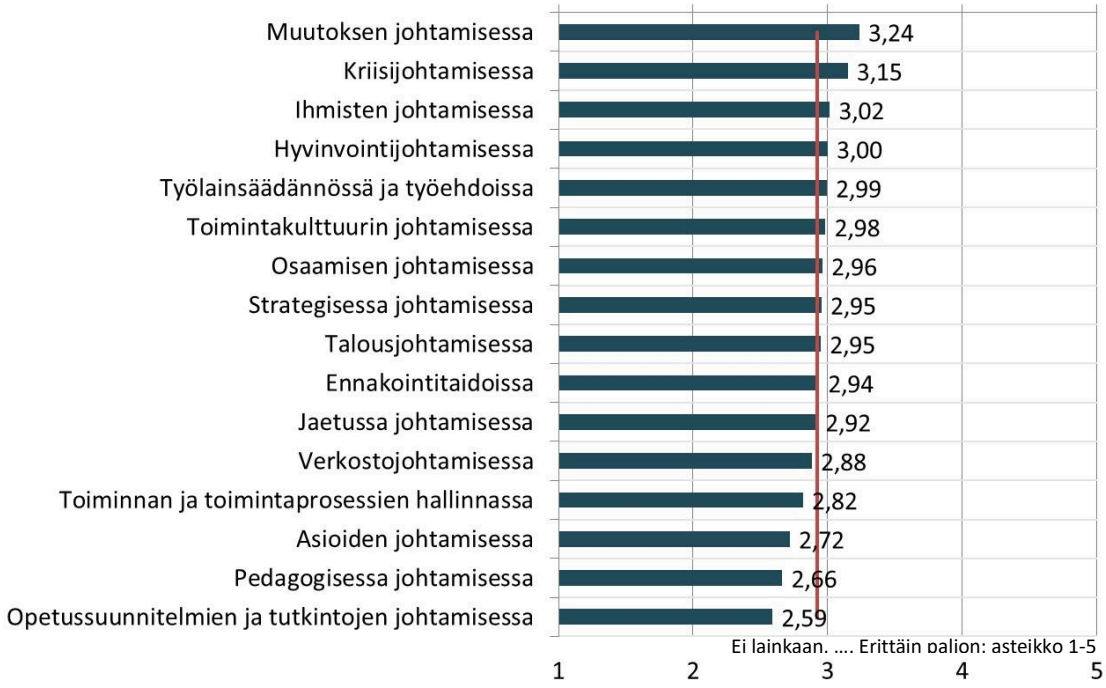
Johtajien saama ja kaipaaman tuki

Alan johtajat ja esimiehet saavat tukea erityisesti muilta vastaavassa asemassa olevilta sekä henkilöstöltään. Muut vastaavassa asemassa olevat korostuvat naisjohtajilla sekä varhaiskasvatuksessa ja henkilöstö yleissivistävässä koulutuksessa. Myös omalta esimieheltä koetaan saatavan tukea – tosin ei aivan samoissa määrin kunnallisissa kuin yksityisissä. Sen sijaan päättäjiltä tukea ei koeta saatavan samoissa määrin. Jälkimmäinen ryhmä ei kosketa samalla lailla kaikkia johtaja- ja esimiesasemassa olevia toisaalta – päättäjien rooli korostuukin ylimmässä johdossa. Päättäjien rooli tuessa korostuu muita enemmän myös sivistystoimessa ja vapaassa sivistystyössä.



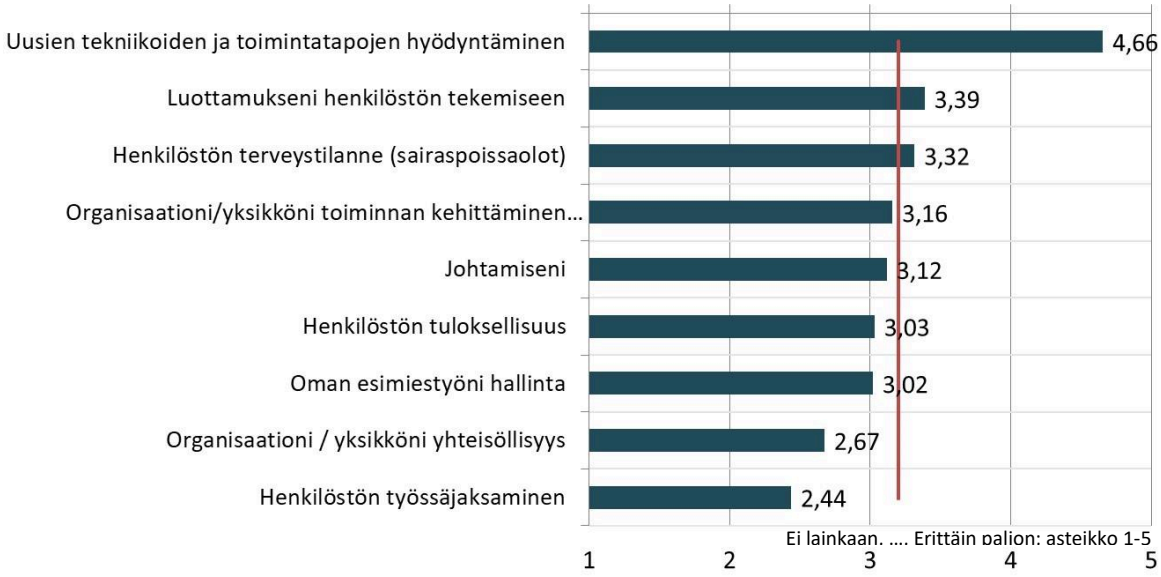
Johtajat ja esimiehet kokevat tarvitsevansa oman osaamisensa kehittämistä erityisesti muutoksen johtamisessa ja kriisijohtamisessa. Nämä korostuvat naisjohtajilla hieman miesjohtajia enemmän. Kriisijohtamisosaaminen korostuu hieman kunnallisissa sekä varhaiskasvatuksessa, vapaassa sivistystyössä ja ammatillisessa koulutuksessa – muutoksen johtaminen ammattikorkeakouluissa

ja vanhemmilla johtajilla. Nämä korostuvat myös esimiestasolla ylempiä johtoportaita enemmän. Ylimmässä johdossa sen sijaan korostuu hieman ennakointitaidot.



Samoissa määrin oman osaamisen kehittämistarpeita ei nähdä opetussuunnitelmien ja tutkintojen johtamisessa, pedagogisessa johtamisessa ja asioiden johtamisessa. Nämä eivät kosketa samalla lailla kaikkia esimiehiä, ja osa on toisaalta jokapäiväistä arkea. Varhaiskasvatuksessa, yleissivistävässä ja sivistystoimessa koetaan esimerkiksi muita enemmän tarvetta osaamisen kehittämiseen opetussuunnitelmien ja tutkintojen sekä pedagogisessa johtamisessa.

Esimiesten näkemykset etätyöstä koronatilanteessa ja tämän jälkeen

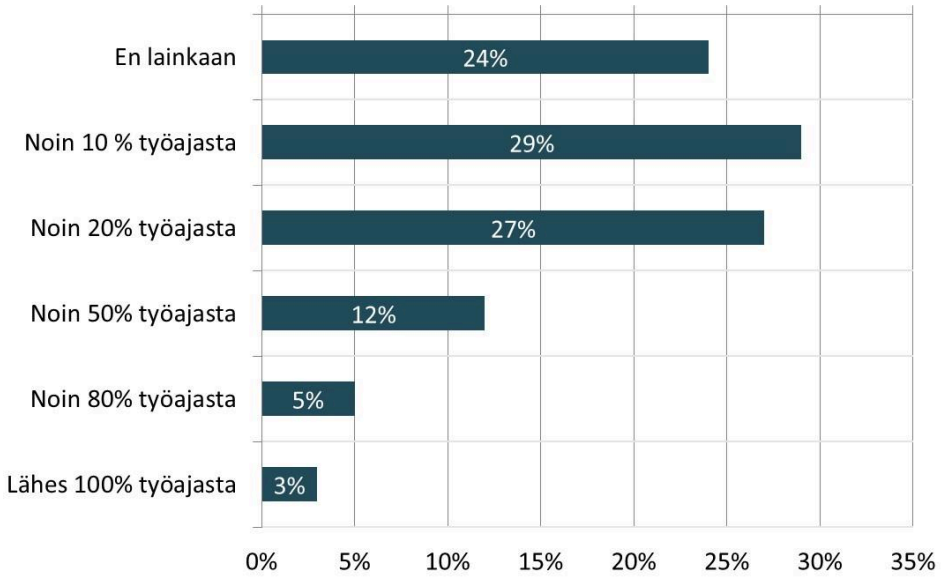


Keväällä 2020 etätyön määrä kasvoi nopeasti. Etätyöhön siirtymisen koetaan parantaneen erityisesti uusien tekniikoiden ja toimintatapojen hyödyntämistä. Samalla esimiesten ja johtajien

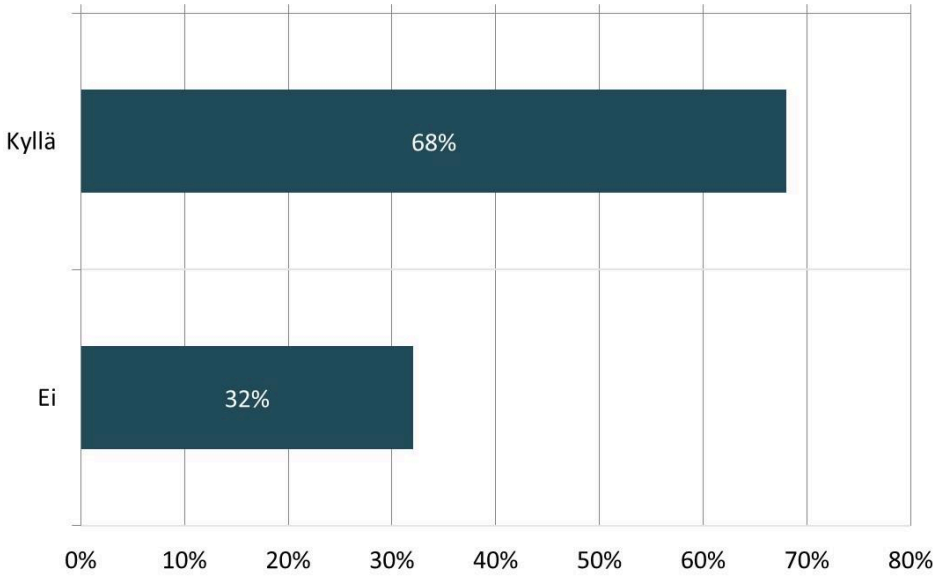
luottamus henkilöstön tekemiseen on parantunut. Myös henkilöstön sairaspoissaolojen todetaan laskeneen.

Toisaalta etätyön lisääntymisen koetaan heikentäneen henkilöstön työssäjaksamista ja työpaikan yhteisöllisyyttä. Näin kokee miesjohtajat naisjohtajia hieman enemmän. Nämä kriteerit eivät näyttäydy samalla tavoin heikentyneinä varhaiskasvatuksessa, jossa toisaalta etätyökään ei ole samassa määrin yleistynyt. Yhteisöllisyyden koetaan heikentyneen etenkin korkeakouluissa, kun taas erityisesti yleissivistävässä koetaan henkilöstön työssäjaksamisen heikentyneen.

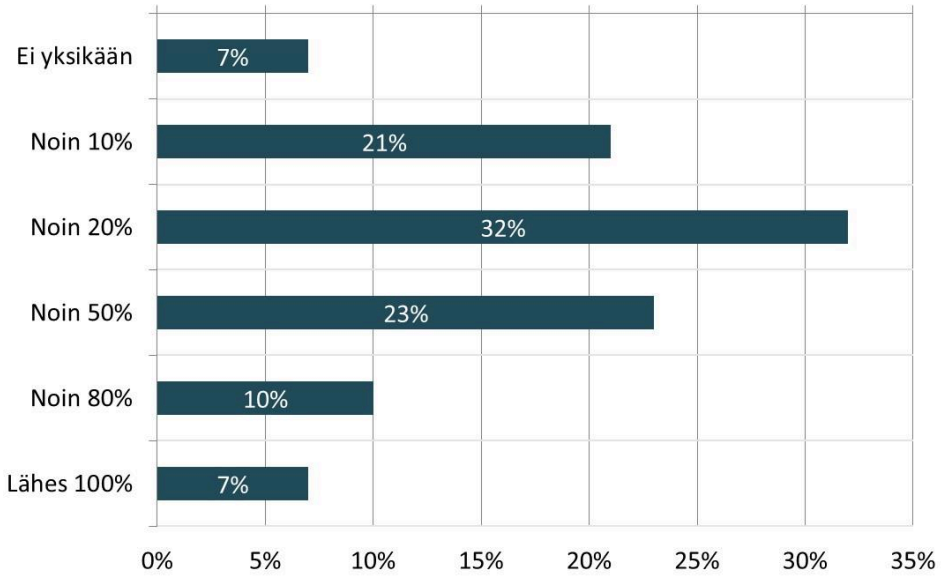
Etätyön yleistymisen myötä toiminnan kehittämisen ja oman esimiestyön hallinnan koetaan heikentyneen hieman yksityisellä puolella. Sen sijaan kunnissa oman esimiestyön hallinnan koetaan jopa hieman parantuneen.



Esimiehistä ja johtajista normaalioloissa neljännes ei tee etätyötä lainkaan. Enemmistö, reilu puolet, tekee alle neljänneksen työajasta etänä. Reilu 10 prosenttia tekee etätyötä noin puolet työajastaan ja vajaat 10 prosenttia enemmänkin. Etätyötä tehdään etenkin korkeakouluissa. Varhaiskasvatuksessa ja yleissivistävässä koulutuksessa etätyötä ei juurikaan tehdä. Keskijohdossa etätyön tekeminen on vähäisempää kuin ylimmässä johdossa tai esimiesportaassa.

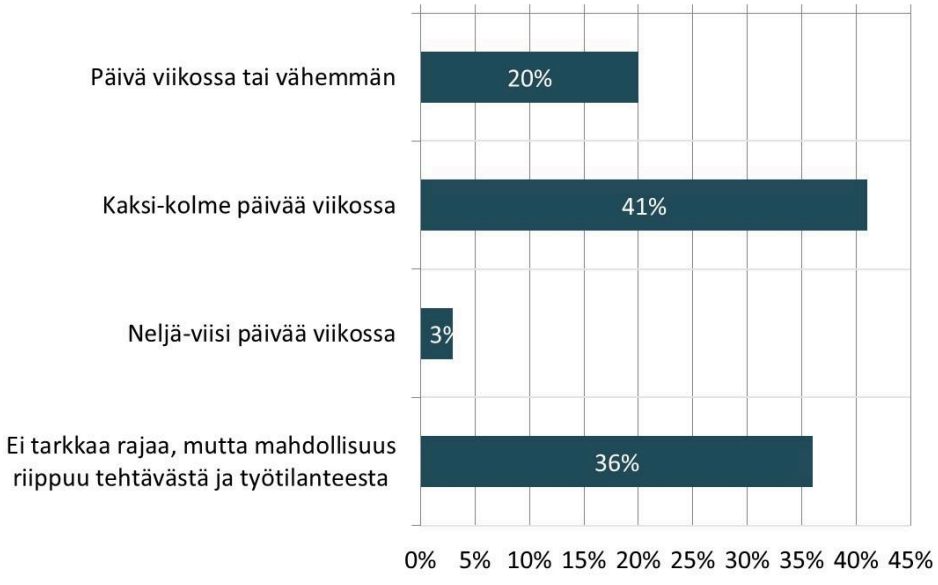


Esimiehistä ja johtajista kahdella kolmasosalla alaisten on mahdollista työskennellä etänä vallitsevassa koronatilanteessa. Etätyötä tehdään lähes kaikkien esimiesten alaisten kohdalla korkeakouluissa. Sen sijaan varhaiskasvatuksessa ja yleissivistävässä koulutuksessa etätyötä ei juurikaan tehdä. Tätä kautta myös kunnallisissa järjestäjissä tehdään yksityisiä koulutuksen järjestäjiä harvemmin etätyötä.



Niistä esimiehistä, joilla alaisia työskentelee etänä, noin neljännes arvioi korona-ajan jälkeen puolen henkilöstöstään työskentelevän etänä. Vajaa viidesosa tätä suuremmankin osuuden. Vain vajaa 10 prosenttia arvioi, että etätyö lakkaisi kokonaan.

Puolen tai yli arvioi työskentelevän osin etänä 60 prosenttia korkeakoulujen johdosta ja esimiehistä. Varhaiskasvatuksessa ja yleissivistävässä 65–85 prosenttia esimiehistä arvioi vain hyvin harvan etätyöskentelevän etätyössä jatkossakaan. Tämä heijastuu osaltaan myös siihen, että yksityisten koulutuksen järjestäjien esimiehistä yli puolet arvioi puolen tai yli alaisistaan työskentelevän osin etänä tulevaisuudessakin, kun kunnallisten järjestäjien esimiehistä yli kolme neljästä arvioi harvan työskentelevän etänä. Mitä alemmas johtamisportaissa mennään, sitä useamman alaisen arvioidaan työskentelevän etänä jatkossa.



Viidennes esimiehistä arvioi sopivaksi etätyön määräksi päivän verran tai vähemmänkin viikossa. Vastaajista 40 prosenttia näkee alaisten sopivaksi etätyömääräksi kaksi-kolme päivää viikossa. Reilu kolmasosa katsoo alaisten etätyöskentelyn enemmänkin riippuvan enemmän tehtävistä ja työtilanteesta.

Kaksi-kolme etätyöpäivää nähdään sopivaksi etenkin korkeakouluissa, ja edelleen yksityisissä koulutuksen järjestäjissä. Yleissivistävässä ja varhaiskasvatuksessa, ja siten kunnallisissa järjestäjissä, pidetään sopivana määränä vähäisempiä määriä.

Lisää materiaalia löytyy https://www.sivista.fi/kasvatus-koulutus-ja-tutkimusalan-johtajuusselvitys-2020/.

Lisätietoja:

Ekonomisti Harri Hietala, Sivista, p. 0500 789906, harri.hietala@sivista.fi

Opetusneuvos Pia Kola-Torvinen, Opetushallitus, p. 029 533 1525, pia.kola-torvinen@oph.fi

Kehittämispäällikkö Irmeli Myllymäki, Kuntaliitto, p. 09 771 2053, irmeli.myllymaki@kuntaliitto.fi