

Tutkimus kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen tilasta ja muutoksista Suomessa

Opetusministeriön julkaisuja 2009:16

Pekka Kanervio, Mika Risku

Tutkimus kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen tilasta ja muutoksista Suomessa

Opetusministeriön julkaisuja 2009:16

Pekka Kanervio, Mika Risku



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

Opetusministeriö / Undervisningsministeriet
Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto /
Utbildnings- och forskningspolitiska avdelningen
PL / PB 29
00023 Valtioneuvosto / Statsrådet

<http://www.minedu.fi/OPM/julkaisut>

Taitto / Ombrytning: Teija Metsänperä, opetusministeriö
Yliopistopaino / Universitetstryckeriet, 2009

ISBN 978-952-485-705-5 (nid.)
ISBN 978-952-485-706-2 (PDF)
ISSN 1458-8110 (Painettu)
ISSN 1797-9501 (PDF)

Opetusministeriön julkaisuja / Undervisningsministeriets publikationer 2009:16

Esipuhe

Kuntien yleissivistävän opetustoimen johtamisen tilan selvittäminen on ollut tämän tutkimuksen tehneiden tutkijoiden haaveena jo 2000-luvun alusta lähtien. Syy haaveeseen on hyvin selkeä: olemme toimineet yleissivistävän koulun rehtorina ja Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutin opiskelijana ja kouluttajana aikana, jolloin suomalaisen yhteiskunnan normiohjaukseen perustunut toimintatapa muutettiin tavoiteohjaavaksi.

Kuntien vastuu on kasvanut ja kuntien itsenäinen asema on korostunut merkittävästi 1990-luvulla alkaneen kehityksen tuloksena. Muutokset ovat vaikuttaneet voimakkaasti myös yleissivistävän koulutuksen johtamiseen niin kunta- kuin koulutasollakin. Vaikutukset ovat näkyneet niin työssämme rehtorina kuin Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutin rehtorien ja sivistysjohtajien koulutuksessakin. On tuntunut tärkeältä saada tietää, mikä on kuntien yleissivistävän opetustoimen tila valtakunnallisesti, mitä muutoksia on meneillään, miksi muutoksia tehdään, miten muutoksia tehdään ja mitä vaikutuksia muutoksilla on.

Opetusministeriö antoi vuonna 2008 Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutille tehtävän ja määrärahan selvittää kuntien yleissivistävän opetustoimen tilaa ja opetustoimessa meneillään olevia muutoksia, mikä mahdollisti haaveemme toteutumisen. Olemme erittäin kiitollisia saamastamme mahdollisuudesta.

Olemme saaneet sekä asiantuntevaa että pyyteetöntä tukea tutkimuksellemme. Tutkimusta johti Rehtori-instituutin johtaja professori Jukka Alava. Hänen laatimansa tutkimussuunnitelma sisälsi ne kysymykset ja näkökulmat, jotka mekin koimme tutkimuksessamme olennaisimmiksi. Tutkimuksen ulkomainen pääohjaaja oli Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutin pitkäaikaisen yhteistyökumppanin Kentuckyn yliopiston professori Lars Björk, joka on kansainvälisesti tunnustettu kuntien opetustoimen ja sivistysjohtajien työn tutkija. Hänen kokemuksensa avulla laadimme kyselylomakkeen, jonka tuloksiin tämä raportti perustuu. Kyselymme tuloksia voidaan vertailla tietysti Kentuckyn osavaltion tuloksiin, mutta myös mm. muut Pohjoismaat ovat tekemässä omat vastaavat tutkimuksensa laatimamme kyselyn pohjalta.

Valmistellessamme tutkimustamme neuvottelimme mm. Koulutuksen tutkimuslaitoksen, Kuntaliiton, Opetusalan ammattijärjestön, Opetushallituksen, Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijat ry:n ja Suomen Rehtoreiden järjestön edustajien kanssa. Huomasimme, että kaikki pitivät tutkimusaiheestamme erittäin tärkeänä ja että kaikki olivat valmiita auttamaan ja tukemaan meitä tutkimuksessamme.

Haluamme kiittää Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijat ry:tä ja rehtori Markku Suortamaa avusta kyselylomaketta muokattaessa, Koulutuksen tutkimuslaitoksen

sovellussuunnittelija Sakari Valkosta elektronisen kyselylomakkeen tekemisestä sekä kehittämispäällikkö Juha Karvosen johtamaa Kuntaliiton yleissivistävän koulutuksen Paras -hankkeen ohjausryhmää saamastamme tilaisuudesta osallistua ohjausryhmän työhön. Opetusministeriön yleissivistävän koulutuksen yksikön päällikkö, hallitusneuvos Eeva-Riitta Pirhosen, kehittämispäällikkö Merja Lehtosen, opetusneuvos Jari Rajasen ja opetusneuvos Aki Tornbergin tuki on ollut korvaamaton. Ennen kaikkea haluamme kiittää sivistys- ja koulutoimenjohtajia, jotka vastasivat laajaan kyselyymme. Asiantuntevat vastaukset auttoivat meitä luomaan kattavan kuvan kuntien opetustoimesta.

Tutkimuksemme ensimmäinen vaihe on nyt valmis. Toiveemme on, että raportti antaa vastauksia tärkeinä pidettyihin kysymyksiin. Toivomme, että tutkimuksemme avulla voidaan kehittää suomalaista yleissivistävää koulutusta niin, että se on entistä tuloksellisempaa ja että kaikkien yleissivistävään koulutukseen osallistuvien on hyvä olla omassa roolissaan.

Tutkimus kuntien yleissivistävän opetustoimen johtamisen tilasta ja muutoksista Suomessa

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata kuntien yleissivistävän opetustoimen johtamisen tilaa vuonna 2008 ja yleissivistävässä opetustoimessa tehtäviä muutoksia vuoteen 2015 mennessä.

Kunnissa näytettiin pyrittävän itsenäiseen pitkäjänteiseen ja johdonmukaiseen strategiseen kehittämiseen ottaen huomioon toimintaympäristö. Kuntien vahva asema näkyi sivistys- ja koulutoimenjohtajien vastauksissa, mutta myös valtionhallinnon näkemykset huomioitiin. Toimintoja pyrittiin sekä sopeuttamaan muuttuvaan toimintaympäristöön että suuntaamaan tulevaisuuteen tavoitteena turvata palvelut ja varmistaa kestävä talous. Valtionhallinnon katsottiin tukevan kuntien strategista kehittämistä erityisesti lainsäädännön ulkopuolisilla ohjausmuodoilla. Valtionhallinnon rahoitusta, koulutuksia, opetus suunnitelmien perusteita ja hankkeita pidettiin myös tärkeinä.

Kuntien yleissivistävän opetustoimen johtamisen resurssien vähyys näytti haittaavan merkittävästi sekä opetustoimen käytännön johtamista että opetustoimen strategista johtamista. Sivistys- ja koulutoimenjohtajat pitivät työtään tärkeänä mutta työn vaatimuksia hyvin stressaavina. Henkilöstöresurssien vähyys saattaa tulevaisuudessa vain vaikeuttaa tilannetta, sillä niin sivistys- ja koulutoimenjohtajien kuin rehtoreidenkin toimenkuvien uskottiin entisestään kasvavan. Suurimmissa kunnissa opetustoimen pirstaleisuus saattoi lisäksi haitata opetustoimen johtamista. Sivistys- ja koulutoimenjohtajien sekä rehtoreiden kelpoisuusehtoja ja valmentavaa koulutusta toivottiin täsmennettävän vastamaan paremmin opetustoimen johtamisen vaatimuksia.

Kunnat ja kuntien tilanteet olivat hyvin erilaisia, mikä olisi hyvä ottaa huomioon kehitettäessä kuntien yleissivistävän opetustoimen johtamista. Kuntien yleissivistävän opetustoimen tilanteet poikkesivat toisistaan merkittävästi niin kuntien asukasmäärän ja väestön kehittymisen kuin Tilastokeskuksen ja Kuntaliiton luokitusten kautta tarkasteltuna. Myös erilaisten kuntien opetustoimien kehitykseen kohdistuvien odotusten välillä oli suuria eroja.

Käsitykset kuntien yleissivistävästä opetustoimesta vuonna 2015 olivat pääosin myönteiset palvelujen käyttäjien kannalta. Opetustoimen johtavien viranhaltijoiden toimenkuvien puolestaan uskottiin muuttuvan entistä vaativimmiksi. Kuntalaisten suhtautumista muutoksiin arvioitiin toisaalta muutoksia vastustavaksi ja toisaalta muutoksia tukevaksi, riippuen siitä, millaisiksi kuntalaiset muutokset kokevat.

Mies- ja naispuolisten sivistys- ja koulutoimenjohtajien määrä oli lähes sama mutta miespuolisten palkat olivat merkittävästi suuremmat kuin naispuolisten. Naispuoliset sivistys- ja koulutoimenjohtajat työskentelivät useammin maaseutumaisissa ja asukasmää-

rältään pienemmissä kunnissa. Naispuolisten sivistys- ja koulutoimenjohtajien urakehitys poikkesi merkittävästi miespuolisten urakehityksestä.

Pääosin kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimia johdettiin samanlaisin järjestyin ja yleissivistävät opetuspalvelut tuotettiin perinteisesti. Kunnan yleissivistävää opetustoimea johti yleensä laaja-alainen sivistyslautakunta ja sivistysjohtaja, jonka toimenkuva oli myös hyvin laaja. Kouluilla oli yleensä oma rehtori, mutta harvemmin apulaisrehtori. Kunnat vastasivat sekä yleissivistävien opetuspalvelujen tilaamisesta että tuottamisesta itse. Tilaaja – tuottaja -malli, kuntayhtymät ja kuntien väliset yhteistyöt olivat harvinaisia.

Sivistys- ja koulutoimenjohtajat arvioivat kuntien välisen yhteistyön lisääntyvän pääosin ilman kuntaliitosta, mutta myös kuntaliitoksia sekä kunnan sisäisten rakenteiden ja toimintatapojen muutoksia ennakoitiin. Opetuspalvelujen perinteisten tuotantotapojen odotettiin säilyvän, mutta myös tilaaja – tuottaja -mallin arveltiin yleistyvän. Kuntien kouluverkkojen uskottiin joko keskittyvän tai pysyvän samana.

Yleissivistävän opetustoimen muutoksiin ovat syinä kyselyyn vastanneiden sivistys- ja koulutoimenjohtajien mukaan toimintaympäristön muuttuminen, palvelujen tason ylläpitämisen ja parantamisen edellyttämät toimenpiteet sekä tehokkuuden vaatimukset.

Tutkimuksen eri osioiden tulokset olivat keskenään johdonmukaiset. Tutkimustulokset näyttivät toisaalta olevan samansuuntaiset aiempien vastaavien tutkimusten tulosten kanssa ja toisaalta tulosten vertailun perusteella kuntien yleissivistävä opetustoimi on muuttumassa merkittävästi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa sekä valtakunnallisen koulutuspolitiikan että paikallisen tason suunnittelijoille, päättäjille ja toimijoille. Lisäksi tutkimus muodostaa kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamista kuvaavan tietopankin, jota voidaan käyttää sekä tutkimusajankohdan (syksy 2008) tilanteen hahmottamisen syventämiseen ja laajentamiseen että seurantatutkimusten vertailuaineistona.

Kyselyn kohdejoukkona olivat kaikkien Suomen kuntien opetustoimesta vastaavat henkilöt (n=399), joita pyydettiin sähköpostitse vastaamaan laajaan 88 kohtaa sisältäneeseen elektroniseen kysymyslomakkeeseen. Vastausprosentiksi muodostui 57,7 %. Vastaukset edustavat kattavasti koko Suomea niin maantieteellisesti kuin erilaisten kuntaluokitustenkin näkökulmasta. Tilastollinen aines käsiteltiin SPSS -ohjelmalla ja avoimet kysymykset luokiteltiin Excel -taulukko-ohjelmalla.

Avainsanat: koulutoimi, opetuspalvelut, koulutoimenjohtaja, sivistysjohtaja, kunta, muutos

Undersökning om ledarskap i finländska kommunernas allmänbildande utbildningsväsen

Sammandrag

Undersökningens syfte var att beskriva kommunernas ledarskap i det allmänbildande utbildningsväsen år 2008 och de förändringar som skall äga rum i den allmänbildande utbildningen före år 2015.

Kommunerna verkar sträva efter en självständig fortsatt och följdriktig strategisk utveckling med hänsyn till omgivningen. Kommunernas starka ställning syntes i bildnings- och skolchefernas svar men också statsförvaltningens inställningar iakttogs. Man försökte både anpassa funktioner till den förändrande miljön och rikta sig till framtiden för att skydda tjänsterna och försäkra en hållbar ekonomi. Statsförvaltningen ansågs styra kommunernas strategiska utveckling särskilt med andra styrningsformer än lagstiftning. Statsförvaltningens finansiering, utbildningar, läroplansgrunder och projekt tycktes också vara viktiga.

Brist på resurserna i kommunernas allmänbildande utbildningsväsens ledarskap verkade hindra både utbildningsväsens praktiska ledande och utbildningsväsens strategiska ledande märkvärdigt. Bildnings- och skolcheferna ansåg sitt arbete vara viktigt men tyckte att arbetets krav var mycket stressande. De för små personalresurserna kan i framtiden bara försvåra situationen då både bildnings- och skolcheferna och rektorernas arbetsbild förväntas växa. I de största kommunerna kan utbildningsväsendets sektorisering ytterligare hindra skolväsendets ledande. Bildnings- och skolcheferna önskade också att bildnings- och skolchefernas och rektorernas kvalifikationsbestämmelser och utbildning skulle preciseras för att motsvara bättre skolväsendets krav.

Kommunerna och kommunernas ställning var mycket olika vilket borde iakttas när man utvecklar kommunernas ledarskap inom det allmänbildande skolväsendet. Kommunernas allmänbildande utbildningsväsendes ställningar skiljde sig från varandra betydelsefullt betraktat genom kommunernas befolkningsantal och befolkningsantalets utveckling samt genom Statistikcentralens och Kommunförbundets klassifikationer.

Uppfattningarna om det allmänbildande skolväsendet år 2015 var för det mesta positiva för tjänsteanvändare. Man trodde dock att utbildningsväsendets ledande befattningshavares arbetsbeskrivningar skulle bli mera krävande. Kommunernas invånare ansågs antingen motstå eller stötta förändringar beroende på hurdana de känner sig förändringarna vara.

Det var nästan lika många kvinnliga bildnings- och skolchefer som manliga men manliga bildnings- och skolcheferns löner var betydelsefullt högre än de kvinnligas. Kvinnliga bildnings- och skolchefer arbetade oftare i landsbygdskommuner och i

kommuner med lägre befolkningsantal. Kvinnliga bildnings- och skolchefernas karriär skilde sig märkvärdigt från de manligas karriär.

För det mesta leddes kommunernas allmänbildande utbildningsväsen med likadana arrangemang och de allmänbildande utbildningstjänsterna producerades på traditionellt sätt. Kommunernas allmänbildande utbildningsväsen leddes mest av en bred bildningsnämnd och av en bildningschef med en mycket vidsträckt arbetsbeskrivning som innehöll många olika uppgifter. Skolorna hade för det mesta en egen rektor men biträdande rektorerna var få. Kommunernas allmänbildande utbildningstjänster producerades i allmänhet så att kommunen ansvarade sig för både beställningen och produktionen av tjänsterna själv. Beställare – producentmodellen, samkommuner och samarbetet mellan kommunerna var sällan.

Till största delen antog bildnings- och skolcheferna att det skulle bli mera samarbete mellan kommunerna utan kommunsammanslagningar, men det fanns också omnämmanden om kommunsammanslagningar och förändringar i kommunernas strukturer och verksamhetssätt. Bildningscheferna väntade sig att det traditionella sättet att producera bildningstjänster skulle bevara sig, men det fanns också uppfattningar om att beställare – producent -modellen skulle bli allmännare. Man trodde att kommunernas skolnät skulle antingen bli centraliserade eller stanna i nuvarande omfattning.

Bildnings- och skolcheferna som svarade enkäten tänkte sig att orsakerna till förändringarna i utbildningsväsen består av förändringarna i omgivningen, av försök att bevara och förbättra servicenivån och av kraven på effektivitet.

Undersökningens olika delars svar var enhetliga med varandra. På ena sidan motsvarade resultaten bra resultat från tidigare undersökningar men på andra sidan beskrev resultaten betydelsefulla förändringar inom det allmänbildande utbildningsväsendet.

Undersökningens syfte var att ge information till utbildningspolitikens planerare, beslutsfattare och aktörer både på statsnivån och på den lokala nivån. Dessutom bildar undersökningen en databank som beskriver kommunernas allmänbildande utbildningsväsen. Databanken kan användas till att fördjupa och utvidga beskrivningen om det allmänbildande skolväsendet år 2008 och som jämförelsedata i uppföljningsundersökningar.

Begäran att svara på enkäten sändes som e-post till varje kommuns bildnings- och skolchef (n=399) som var begärda att svara på en omfattande elektronisk enkät med 88 delar. Svarsprocenten blev 57,7 %. Svaren representerar omfattande hela Finland både geografiskt och med hänsyn till de olika kommunklassifikationerna. De statistiska data analyserades med SPSS -program och de öppna svaren klassificerades med Excel -program.

Nyckelord: skolväsen, utbildningstjänster, skolchef, bildningschef, kommun, förändring

Summary

The purpose of this study was to describe the educational leadership of general education in Finnish municipalities in 2008 and the changes that are taking place in the provision of general education before 2015.

Municipalities seemed to strive for independent sustained and consistent strategic development taking into consideration the environment. The strong status of municipalities could be seen in the superintendents' answers, but also the views of central government were taken into consideration. The municipalities tried both to adapt their functions to the changing environment and to aim their operation to the future. The aim was to secure services and ensure sustainable economy. Central government was considered to support strategic development in municipalities especially by other control procedures than legislation. State subsidies, education, core curricula and projects were also regarded important.

The scarce resources for educational leadership in municipalities seemed to hinder both managerial and strategic leading of education remarkably. The superintendents considered their work to be important but regarded the work requirements to cause a lot of stress. The small staff resources may cause even more problems in the future because the job descriptions of both superintendents and principals were believed to expand. In the largest municipalities the fragmentation of the provision of education may also distract educational leadership. The superintendents wished the qualifications and the training for both superintendents and principals to be more specified.

Municipalities and their situations were very different which should be taken into consideration when developing educational leadership in municipalities. The provisions of general education in municipalities differed significantly from each other when analyzed through the population and the development of population, and through the classifications of Statistics Finland and Local Finland. There were major differences also in the expectations concerning the development of different municipalities.

The perceptions on the provision of education in 2015 were mostly positive from the service users' point of view. However, the job descriptions of the leading educational office holders were expected to be more demanding. The municipality inhabitants were expected to either oppose or support changes depending on how they valued the changes.

The number of male and female superintendents was almost the same but the salaries of male superintendents were significantly higher than the salaries of female superintendents. Female superintendents worked more often in rural municipalities and in municipalities with smaller populations. The career patterns of female superintendents differed significantly from the career patterns of male superintendents.

The provisions of general education in municipalities were mostly lead with same kind of leadership arrangements and general education was produced in the traditional way. The provision of general education was most often led by a broad local education and culture committee and by a superintendent with an equally broad job description. Schools usually had their own principals but there were only a few assistant principals. The municipalities were responsible for both ordering and producing general education by themselves. The orderer – producer -model, municipal consortiums and collaborations between municipalities were few.

The superintendents expected there to be more collaboration between municipalities without municipal mergers, but there were mentions concerning municipal mergers and changes inside the municipal structures and ways of operation as well. The traditional ways of producing general education was believed to dominate but the superintendents also thought that the orderer – producer -model would become more common. The school networks were expected to either centralize or remain the same.

Changes in the operational environment, upholding and improving the standard of education and requirements for efficiency were regarded as the main reasons for the changes in the provision of education.

Results from different items in the questionnaire gave results that corresponded to each other well. On one hand the results seemed to be well aligned with results from earlier studies and on the other hand the results described major changes taking place in the municipal provisions of general education in Finland.

The purpose of the study was to produce information to both national and local level policy makers and practitioners. Besides, the study builds a databank of educational leadership in the provisions of general education in Finnish municipalities. The databank can be used to deepen and broaden the knowledge of the situation of educational leadership in 2008 and as comparative data in follow-up studies.

The target group of the questionnaire was all the superintendents who are responsible for the provisions of general education in Finnish municipalities (n=399). The superintendents were sent an email in which they were asked to answer a broad questionnaire consisting of 88 items. The return rate was 57,7 %. The answers represent the whole Finland well, both geographically and in consideration to various classifications of municipalities. The statistic data were analyzed with the SPSS -programme and the open answers with the Excel -programme.

Key words: provision of education, education, educational leadership, superintendent, municipality, change

Sisältö

	Esipuhe	3
	Tiivistelmä	5
	Sammandrag	7
	Summary	9
1	Taustaa	16
2	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset käsitteet	18
3	Tutkimusmenetelmän, aineiston ja analyysin kuvaus	20
4	Analyysin tuloksia	22
	4.1 Vastaamisaktiivisuus	22
	4.2 Kuntien taustatietoa	23
	4.3 Opetuspalvelujen johtajat	28
	<i>Opetuspalvelujen johtajien demografisia tietoja</i>	28
	<i>Opetuspalvelujen johtajien koulutustaustaa</i>	29
	<i>Opetuspalvelujen johtajien työura</i>	35
	<i>Opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyys</i>	51
	4.4 Opetuspalvelujen johtamisen nykytila	62
	<i>Opetuspalvelujen tuottaminen</i>	62
	<i>Opetustoimen strateginen ajattelu</i>	62
	<i>Opetuspalvelujen hallinnon järjestelyt</i>	65
	<i>Opetuslautakunnan päätöksenteko</i>	69
	<i>Opetuspalvelujen johtajien työ</i>	73
	<i>Opetuspalvelujen johtajien valinnat</i>	78
	<i>Opetuspalvelujen johtajien työn arviointi</i>	79
	<i>Oppilaitosten johtaminen</i>	93
	4.5 Muutoksen vaikutukset kunnissa vuoteen 2015 mennessä tutkimushetkeen (lokakuu 2008) verrattuna	101
	<i>Opetuspalvelujen tuottaminen</i>	101
	<i>Opetuspalvelujen hallinnon järjestelyt</i>	104
	<i>Opetuspalvelujen johtajien asema</i>	105
	<i>Rehtorin asema</i>	107
	<i>Koulujen asema</i>	109
	<i>Oppilaiden ja vanhempien asema</i>	112

5	Yhteenveto	117
	5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	117
	5.2 Tulosten vertailua aikaisempiin tutkimuksiin	123
	Lähdeluettelo	128
	Liitteet	130
	Liite 1. Elektroninen kysymyslomake	130
	Liite 2. Tutkimuksen saatekirje	147
	Liite 3. Puhelinhaastatteluohjeisto	149
	Liite 4. Opetustoimen johtajista käytetyt nimikkeet	150

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Vastaamisaktiivisuus maakunnittain (%)	22
Kuvio 2. Tilastokeskuksen kuntatyyppien osuudet kyselyn vastauksissa	24
Kuvio 3. Vastanneiden ja vastaamattomien kuntien suhteelliset osuudet asukaslukujen mukaan luokiteltuina	24
Kuvio 4. Kuntaliiton kuntaluokituksen mukaisten kuntien osuudet kyselyn vastauksissa	25
Kuvio 5. Kuntien väkilukukehityksen mukaisen luokittelun osuudet kyselyn vastauksissa	26
Kuvio 6. Kuntien opetusviraston henkilöstön määrien suhteelliset osuudet	27
Kuvio 7. Opetuspalvelujen johtajien ikäjakauma	28
Kuvio 8. Opetuspalvelujen johtajat kuntatyyppien ja sukupuolen mukaan luokiteltuna	29
Kuvio 9. Opetuspalvelujen johtajien akateeminen koulutus	30
Kuvio 10. Opetuspalvelujen johtajien hallinnollinen ja johtamisen koulutus	31
Kuvio 11. Opetuspalvelujen johtajien arviointia saamansa hallinnon ja johtamisen koulutuksen onnistumisesta opetuspalvelujen johtajan tehtävään perehdyttämisessä	32
Kuvio 12. Opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä saamansa hallinnon ja johtamisen koulutuksen onnistumisesta opetuspalvelujen johtajan tehtävään perehdyttämisessä, avoimet vastaukset luokiteltuina	33
Kuvio 13. Opetuspalvelujen johtajien tehtäviä tukeneita koulutuksia ennen opetuspalvelujen johtajuutta	34
Kuvio 14. Opetuspalvelujen johtajan tehtävän hoitoa tukeneita koulutuksia opetuspalvelujen johtajuuden aikana	34
Kuvio 15. Opetuspalvelujen johtajien työkokemus vuosina	35
Kuvio 16. Opetuspalvelujen johtajien aloitusikä opetuspalvelujen johtajan tehtävässä	36
Kuvio 17. Rehtorina toimineiden opetuspalvelujen johtajien aloitusikä rehtorin tehtävässä	37
Kuvio 18. Opetuspalvelujen johtajien kokemus opetustyöstä	37
Kuvio 19. Opetuspalvelujen johtajien kokemus opetustyöstä kouluasteittain	38
Kuvio 20. Opetuspalvelujen johtajien työkokemus vara- tai apulaisrehtorin tehtävässä	39
Kuvio 21. Opetuspalvelujen johtajien työkokemus vara- tai apulaisrehtorin tehtävässä kouluasteittain	40
Kuvio 22. Opetuspalvelun johtajien työkokemus rehtorin tehtävästä	40
Kuvio 23. Opetuspalvelun johtajien työkokemus rehtorin tehtävästä kouluasteittain	41
Kuvio 24. Opetuspalvelujen johtajien muu soveltuva työkokemus	42
Kuvio 25. Opetuspalvelujen johtajien muu soveltuva työkokemus ammattialoittain	42
Kuvio 26. Opetuspalvelujen johtajien urakehitys sukupuolen mukaan tarkasteltuna	44
Kuvio 27. Opetuspalvelujen johtajien urakehitys Tilastokeskuksen kuntatyyppien mukaan tarkasteltuna	44
Kuvio 28. Opetuspalvelujen johtajien annetuista vastausvaihtoehdoista poikkeavat urakehitysreitit: tehtävä ennen opetuspalvelujen johtajan tehtävää	45
Kuvio 29. Miten monessa kunnassa opetuspalvelujen johtaja on toiminut tehtävässään sukupuolen mukaan tarkasteltuna	45
Kuvio 30. Miten monessa kunnassa opetuspalvelujen johtaja on toiminut tehtävässään Tilastokeskuksen kuntatyyppien mukaan tarkasteltuna	46
Kuvio 31. Opetuspalvelujen johtajien syitä vaihtaa työpaikkaa sukupuolen mukaan tarkasteltuna	47
Kuvio 32. Opetuspalvelujen johtajien syitä vaihtaa työpaikkaa Tilastokeskuksen kuntatyyppien mukaan tarkasteltuna	47
Kuvio 33. Opetuspalvelujen johtajan tehtävään kunnan ulkopuolelta valittujen edellinen työtehtävä	48
Kuvio 34. Opetuspalvelujen johtajien työvuodet tehtävässään nykyisessä kunnassa	49
Kuvio 35. Opetuspalvelujen johtajien tehtävän määräaikaisuuden kesto	49
Kuvio 36. Opetuspalvelujen johtajien sukupuoli kuntien asukasmäärän mukaan tarkasteltuna	50

Kuvio 37. Opetuspalvelujen johtajien työuran uudelleen valinta, jos mahdollisuus uudelleen valintaan olisi	54
Kuvio 38. Opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä siitä, mitä he tekevät viiden vuoden kuluttua	55
Kuvio 39. Muihin tehtäviin viiden vuoden kuluessa mahdollisesti siirtyvien opetuspalvelujen johtajien uudet tehtävät	56
Kuvio 40. Opetuspalvelujen johtajien käsityksiä työnsä sisältämän stressin määrästä	59
Kuvio 41. Opetuspalvelujen johtajien työssä stressiä aiheuttavia seikkoja	60
Kuvio 42. Opetuspalvelujen johtajien kokeman stressin oireet	61
Kuvio 43. Valtionhallinnon tapoja tukea kuntien yleissivistävän opetustoimen strategista ajattelua	62
Kuvio 44. Opetuspalvelujen johtajien käsityksiä siitä, miten lautakuntien odotukset heitä kohtaan muuttuvat kunnallisvaalien jälkeen	74
Kuvio 45. Opetuspalvelujen johtajien käsityksiä siitä, miksi lautakuntien odotukset heitä kohtaan eivät muutu kunnallisvaalien jälkeen	75
Kuvio 46. Opetuspalvelujen johtajista käytettäviä nimikkeitä	76
Kuvio 47. Opetuspalvelujen johtajien tehtävien jakautuminen	77
Kuvio 48. Opetuspalvelujen johtajien vastuualueiden jakautuminen	78
Kuvio 49. Opetuspalvelujen johtajien toimenkuvien keskeisten toimintojen toimialoja	80
Kuvio 50. Opetuspalvelujen johtajien keskeisten toimintojen jakautuminen eri koulumuotojen välillä	80
Kuvio 51. Opetuspalvelujen johtajien keskeisten toimintojen opetustoimen ulkopuolisten sivistystoimen toimialojen jakautuminen	81
Kuvio 52. Opetuspalvelujen johtajien keskeisten toimintojen sivistyspalvelujen ulkopuolisten toimialojen jakautuminen	81
Kuvio 53. Opetuspalvelujen johtajien keskeisten toimintojen tehtäväalueita (vastausten mainintojen keskinäisen suhteen mukaan luokiteltuina)	82
Kuvio 54. Opetuspalvelujen johtajien työajan kohdentuminen (vastausten mainintojen keskinäisen suhteen mukaan luokiteltuina)	82
Kuvio 55. Opetuspalvelujen johtajien valtakunnallisten kelpoisuusehtojen perusteluiden jakautuminen	85
Kuvio 56. Opetuspalvelujen johtajien valtakunnallisten kelpoisuusehtojen kuvausten jakautuminen	85
Kuvio 57. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla ei tarvitse olla valtakunnallisia kelpoisuusehtoja	86
Kuvio 58. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla pitää olla rehtorin kelpoisuus	87
Kuvio 59. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla ei tarvitse olla rehtorin kelpoisuutta	87
Kuvio 60. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla pitää olla opettajan kelpoisuus	88
Kuvio 61. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla ei tarvitse olla opettajan kelpoisuutta	89
Kuvio 62. Opetuspalvelujen johtajien työn arvioijia	90
Kuvio 63. Opetuspalvelujen johtajien työn arvioijat kuntatyypeittäin (suhteellinen osuus kaikista esiintymistä)	90
Kuvio 64. Opetuspalvelujen johtajien työn arviointitapoja	91
Kuvio 65. Oppilaitosten erilaisia johtamisjärjestelyjä	94
Kuvio 66. Rehtoreiden erillisen yliopistotasaisen kelpoisuuskoulutuksen perusteluita	96
Kuvio 67. Rehtoreiden erillisen yliopistotasaisen kelpoisuuskoulutuksen muotoja	97
Kuvio 68. Rehtoreiden erillisen yliopistotasaisen kelpoisuuskoulutuksen vastustamisen perusteluita	97
Kuvio 69. Rehtorin opettajankelpoisuuden kannattamisen perusteluita	98

Kuvio 70. Rehtoreiden pysyvyyden vahvistamistapoja	99
Kuvio 71. Rehtoreiden saatavuuden varmistamistapoja	100
Kuvio 72. Opettajien valinta pysyviin virkoihin: valintapäätöksen tekijöitä	101
Kuvio 73. Kunnissa meneillään olevia tai tulossa olevia rakenteellisia muutoksia	102
Kuvio 74. Kuntaliiton kuntaluokituksen mukaisten kuntaluokkien jakautuminen väkiluvun kehityksen mukaan tarkasteltuna	103
Kuvio 75. Opetuspalvelujen tuottamistapojen jakautuminen kunnissa 2008 ja 2015	104
Kuvio 76. Kouluverkkojen kehittyminen kunnissa vuoteen 2015 mennessä	104
Kuvio 77. Opetuspalvelujen johtajan tehtävän muuttuminen vuoteen 2015 mennessä	106
Kuvio 78. Opetuspalvelujen johtajan aseman kehitys vuoteen 2015 mennessä	106
Kuvio 79. Rehtorin toimenkuvan muuttuminen vuoteen 2015 mennessä	108
Kuvio 80. Rehtoreiden aseman muuttuminen vuoteen 2015 mennessä	109
Kuvio 81. Rehtoreiden aseman muuttumisen perusteluita	109
Kuvio 82. Koulujen toimintavapauden kehittyminen vuoteen 2015 mennessä	110
Kuvio 83. Koulujen toimintavapauden kehittymisen syitä	111
Kuvio 84. Koulujen opetuksen tason kehitys vuoteen 2015 mennessä	111
Kuvio 85. Koulujen opetuksen tason kehittymisen perusteluita	112
Kuvio 86. Oppilaiden vaikutusmahdollisuuksien kehittyminen vuoteen 2015 mennessä	113
Kuvio 87. Oppilaiden vaikutusmahdollisuuksien kehittymisen perusteluita	114
Kuvio 88. Vanhempien vaikutusmahdollisuuksien kehittyminen koulutukseen liittyvissä asioissa vuoteen 2015 mennessä	114
Kuvio 89. Vanhempien vaikutusmahdollisuuksien kehittymisen perusteluita	115
Kuvio 90. Opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä kuntalaisten suhtautumisesta opetuspalveluissa tapahtuviin muutoksiin	116

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Opetusviraston henkilöstön määrä kunnan asukasluvun mukaan luokiteltuna	28
Taulukko 2. Opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyyttä haittaavia tekijöitä	51
Taulukko 3. Opetuspalvelujen johtajien tyytyväisyys työssään esiintyviin asioihin	57
Taulukko 4. Erialaisten asioiden merkitys opetuspalvelujen johtajan motivaatioon jatkaa työssään	59
Taulukko 5. Kuntien yleissivistävän opetustoimen strategiaan linjauksiin vaikuttavia tekijöitä	63
Taulukko 6. Opetuspalveluista vastaavat lautakunnat	67
Taulukko 7. Opetuspalvelujen johtajien kuvailua lautakunnistaan	68
Taulukko 8. Opetuspalvelujen lautakuntien päätöksiin vaikuttavia tekijöitä	70
Taulukko 9. Opetuspalvelujen lautakuntien päätöksentekoon vaikuttavien tahojen vaikuttavuus	71
Taulukko 10. Opetuspalvelujen johtajan päätöksentekoon vaikuttavien tahojen mielipiteiden merkittävyys	72
Taulukko 11. Opetuspalvelujen lautakuntien päätöksenteossaan vaikeiksi kokemia asioita	73
Taulukko 12. Opetusjohtajien valintaan vaikuttavien tekijöiden merkittävyys	79
Taulukko 13. Opetuspalvelujen johtajien työhön vaikuttavia asioita	92
Taulukko 14. Rehtoreiden valintaan vaikuttavia tekijöitä	95

1 Taustaa

Kunnilla on Suomessa sekä suuri itsenäisyys että suuri vastuu paikallisten palvelujen tuottamisesta. Kuntien palvelujen tuottamisen edellytykset ja tarpeet muuttuvat merkittävästi väestön ikääntyessä ja keskittyessä kasvukeskuksiin. Kuntien toimintaa pyrkii ohjaamaan valtio, mutta myös kunnat itse uudistavat toimintaansa. Kunnat yrittävät löytää uudenlaisia toteuttamistapoja paikallisten palvelujen tuottamisen varmistamiseksi.

Kuntien palvelujen toteuttamistapojen muutokset vaikuttavat voimakkaasti yleissivistävän koulutuksen järjestämiseen. Yleissivistävän koulutuksen rakenteellisia muutoksia on suunnitteilla niin perusopetuksessa kuin lukiokoulutuksessa useilla paikkakunnilla. Merkittävin rakenteellinen muutos perusopetuksessa on siirtyminen yhtenäiseen perusopetukseen. Useanlaisia rakenteellisia muutoksia kohdistuu lukiokoulutukseen. Pieniä lukioita on lakkautettu ja tullaan lakkauttamaan. Lukiot hankkiutuvat yhteistyöverkostoiksi mm. etäopetuksen avulla. Yhteistyöverkostojen muodostamisen sijaan kaupunkiseuduilla tehdään suurlukioita.

Kunnat ovat luomassa monitasoista yleissivistävän koulutuksen järjestelmää, jonka toteuttamistavat vaihtelevat tarpeiden ja edellytysten mukaan. Monitasoisen järjestelmän päätävät näyttävät Kuntaliiton selvitysten mukaan olevan seuraavat (esim. Alasmäki, 2007; Sirviö, Eskelinen, Rajala, Salminen ja Selkee, 2008; Suomen kuntaliitto, 2005): kunnan oma paikallinen opetuspalvelu, yhdistyvien tai yhteistyötä tekevien kuntien opetuspalvelu, seutukunnan sisällä tarjottava opetuspalvelu, seutukuntien rajat ylittävä opetuspalvelu ja muuhun yhteistyöhön perustuva opetuspalvelu.

Kuntien yleissivistävän koulutuksen järjestelmän uudistaminen edellyttää kuntien opetustoimen johtamisen muutosta. Kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen tila ja muutos oli nyt tehdyn tutkimuksen kohteena. Tutkimuksen rahoitti opetusministeriö ja sen toteutti Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutti. Tutkimusta johti Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutin johtaja professori Jukka Alava. Tutkimus tehtiin yhteistyössä Koulutuksen tutkimuslaitoksen, Kuntaliiton, Opetusalan ammattijärjestön, Opetushallituksen, Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijat ry:n ja Suomen Rehtoreiden järjestön kanssa. Tutkimuksen kansainvälisestä ohjauksesta vastasi professori Lars Björk Kentuckyn yliopistosta, Yhdysvalloista. Tutkimuksesta laaditaan kaksi raporttia opetusministeriölle sekä artikkeleita kotimaisiin ja kansainvälisiin koontijulkaisuihin.

Tämä tutkimus kartoitti kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen tilaa vuonna 2008 ja ennakoii opetustoimen johtamisen muutoksia vuoteen 2015 mennessä. Opetustoimen johtamiseen vaikuttavat opetuspalvelujen tarpeen ja tarjonnan sekä opetuspalvelujen toteuttamistavan muutokset. Opetuspalvelujen tarpeen ja tarjonnan sekä

opetuspalvelujen toteuttamistavan muutosten ennakoiminen on tärkeää kuntien yleissivistävän koulutuksen hallitulle ja kestäväälle kehittämiselle.

Tarpeen ja tarjonnan muutokset vaikuttavat erityisesti kouluverkkoihin ja opetuksen sisällön laajuuteen. Toteuttamistavan muutokset vaikuttavat etenkin opetuksen järjestelyihin ja menetelmiin. Opetustoimen johtamisen muutokset näkyvät mm. luottamusmies- ja viranhaltijarakenteissa, luottamusmiesten ja viranhaltijoiden toimenkuvissa sekä opetuspalvelujen toimintakulttuurissa. Olennaisinta on, että niin opetuspalvelujen tarpeen, tarjonnan, toteuttamistavan, kuin johtamisen muutokset vaikuttavat oppilaiden ja opiskelijoiden oppimiseen.

2 Tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Suomen kuntien yleissivistävän koulutuksen johtamisen tilaa vuonna 2008 ja käsityksiä muutoksista vuoteen 2015 mennessä. Vuoden 2008 tilannetta kartoitettiin selvittämällä yleissivistävän koulutuksen opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä kuntien opetustoimen johtamisen tilasta syksyllä 2008. Vastaavanlainen kartoitus olisi ollut tarpeen tehdä jo aiemmin, jotta kuntien yleissivistävän opetustoimen tila olisi saatu kartoitettua jo ennen 1990-luvulla alkaneita suuria yhteiskunnallisia muutoksia. Opetustoimen muutoksia kartoitettiin selvittämällä opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä kuntien opetustoimen johtajuuden muutoksista vuoteen 2015 mennessä. Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (9.2.2007/169) edellyttää kuntien tekevän ko. lain edellyttämät muutokset vuoteen 2013 mennessä. Mahdolliset muutokset pyydettiin arvioimaan vuoden 2015 mukaan, jolloin kunta- ja palvelurakennemuutustuslain edellyttämien toimenpiteiden voitaisiin olettaa jo toteutuneen täysimääräisesti.

Kuntien yleissivistävän koulutuksen johtamisesta ei ole olemassa kattavaa kuvausta. Aikaisemmista selvityksistä esille nousee lähinnä Pirhosen ja Janhosen (1995) Kuntaliitolle tekemä selvitys kuntien sivistystoimen hallinnosta 1995. Nyt tehtävän tutkimuksen tarkoituksena on luoda kuntien yleissivistävän koulutuksen johtamisen valtakunnallinen tietopankki. Tietopankkia voidaan käyttää sekä tämän tutkimuksen syventämiseen ja laajentamiseen että seurantatutkimusten vertailuaineistona.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1 Mikä on kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen tila Suomessa vuonna 2008?
- 2 Mitä muutoksia kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimessa on meneillään?
- 3 Miksi kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimea muutetaan?
- 4 Miten kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen muutoksia tehdään?
- 5 Mitä vaikutuksia kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen muutoksilla on kuntatasolla ja koulutasolla?

Tutkimuksessa käytimme käsitteitä, jotka on pyritty valitsemaan siten, että ne sopivat jokaisen kunnan tilanteeseen riippumatta siitä, millaisia nimikkeitä tai ratkaisutapoja kussakin kunnassa on.

Sekä kunnista että kaupungeista käytetään nimikettä *kunta*. Esimerkiksi kaupunginjohtaja ja pormestari on korvattu käsitteellä kunnanjohtaja. Käsitettä *opetuspalvelut* käytetään viittaamaan kuntien järjestämään koulutukseen riippumatta siitä, miten koulutus on toteutettu. Käsitteellä *opetustoimi* tarkoitetaan kunnan koulutuksen järjestämisestä vastaavaa hallintoa. Nimikkeellä *opetuspalvelujen johtaja* viitataan kaikkiin nimikkeisiin, joita kunnissa käytetään henkilöistä, jotka vastaavat opetuspalvelujen johtamisesta (esim. sivistysjohtaja, sivistyspalvelujen johtaja, sivistyspalvelujen tuotantojohtaja, toimialajohtaja, koulutoimenjohtaja, opetustoimenjohtaja, opetuspalvelupäällikkö, opetuspäällikkö).

Käsite *lautakunta* viittaa usean henkilön muodostamaan elimeen, joka ohjaa kunnan opetuspalvelujen toimintaa. Käsitettä *johtokunta* käytetään viittaamaan yksittäisten koulujen tai alueellisten kokonaisuuksien asioita käsitteleviin monijäsenisiin elimiin, jotka eivät suoranaisesti ohjaa kunnan opetuspalvelujen toimintaa kokonaisuutena.

Kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen muutosten syiden ja toteuttamistapojen ymmärtäminen on olennaista kuntien yleissivistävän koulutuksen opetuspalvelujen hallitulle kehittämiselle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa käytännön tietoa sekä valtakunnallisen että paikallisen tason koulutuspolitiikan suunnittelijoille, päättäjille ja toimijoille.

3 Tutkimusmenetelmän, aineiston ja analyysin kuvaus

Tutkimus kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtajuuden tilasta ja muutoksista oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia kyselyn avulla. Tämä raportti keskittyy kyselytutkimuksen käsittelyyn. Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin viiden kuntaseudun opetuspalvelujen johtajia ja muita opetustoimen avainhenkilöitä. Haastattelututkimusta käsitellään tämän tutkimuksen toisessa raportissa.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin SPSS -kyselynä internetin välityksellä. Kyselylomake sisältää sekä vaihtoehtokysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Joissain kysymyksissä vastaajia pyydettiin vastaamaan käyttäen Likert -asteikkoa. Suomenkielinen kyselylomake löytyy tämän raportin liitteenä (Liite 1). Liitteeseen on merkitty, millä raportin sivulla kunkin kysymyksen vastaukset ovat tutkimuksen tulosten löytämisen helpottamiseksi. Opetuspalvelujen johtajien käytössä oli sekä suomen- että ruotsinkielinen sähköinen kyselylomake. Internet -kyselyyn päädyttiin, koska esimerkiksi Koulutuksen tutkimuslaitos ja Kuntaliitto ovat jo pitkään toteuttanut tutkimuksensa internet -kyselyinä (mm. Eskelinen, Lukkarinen, Salminen, Selkee 2008). Kyselyn vastauksissa kunnat ovat alkuperäisessä tietokannassa kunnanumeroittain, mutta itse analyysi ja tulosten esittely tehtiin siten, että kunnat säilyivät luottamuksellisesti anonyymeinä.

Tutkimuksen kyselytiedote (Liite 2) lähetettiin sähköpostilla 415 kunnan opetuspalvelujen johtajille. Lähetyslista perustui Opetus- ja sivistysalan asiantuntijat ry:n Suomen kaikkien kuntien opetuspalvelujen johtajien sähköpostiosoitteet sisältävään luetteloon. Kyselytiedote lähetettiin sekä suomen- että ruotsinkielisenä. Kyselytiedotetta lähetettäessä törmättiin mm. kuntien palomuurien aiheuttamiin ongelmiin. Lähetysten onnistumisen varmistamiseksi kyselytiedote lähetettiin uudestaan pienemmissä erissä jokaiseen kuntaan.

Jälkeenpäin vastauksista poistettiin Ahvenanmaan kunnat (16), sillä ne ovat autonomisen maakuntahallituksen ohjauksessa. Täten kysely kohdistettiin yhteensä 399 kuntaan. Vastaus saatiin 210 kunnasta. Koska kuntaliitokset olivat jo paikoin edenneet pitkälle, annetut vastaukset edustivat kuitenkin 232 kuntaa. Lisäksi viidestä kunnasta vastattiin kahdesti, sekä suomen että ruotsin kielellä, kuten kaksikielisissä kunnissa toivottiinkin tekevän. Tulosten analyysissä kyselyyn vastanneiden kuntien kokonaismäärää kuvaavana vertailulukuna käytettiin lukua 210, koska kyselyn tiedot SPSS -tiedostossa sisälsivät 210 opetuspalvelujen johtajien vastaukset. Täten, vaikka opetuspalvelujen johtaja vastasi kyselyyn usean kunnan puolesta, hänen vastaustaan käytettiin analyysissä vain kerran.

Koska vastaamatta jättäminenkin on tulos, päätimme soittaa niihin 167 kuntaan, jotka eivät vastanneet kyselyyn. Puhelussa selvitettiin lähinnä vastaamattomuuden syitä, mutta tarvittaessa keskustelua dokumentoitiin myös tarkemmin. Jos vastaajan asema/nimike ei selvinnyt keskustelun aikana, selvitimme vastaajan aseman mm. kuntien kotisivujen kautta. Näin pystyimme vertaamaan kyselyyn vastaamattomia kuntia kyselyyn vastanneisiin. Puhelinhaastattelun toteuttamistapa on kuvattu raportin liitteenä (Liite 3).

Vaihtoehtokysymysten ja avoimien kysymysten määrälliset vastaukset analysoitiin SPSS-ohjelmistolla. Aineistosta ajettiin absoluuttiset määrät ja määräosuudet prosentteina. Absoluuttisia määriä käytetään raportissa vähän, koska prosenttiosuudet mahdollistavat paremmin eri osioiden vertailtavuuden. Näin voidaan myös välttää yksittäisten kuntien tunnistamista. Aineistosta ajettiin myös keskiarvot ja keskiarvoista t-testit niistä osioista, joissa se oli mahdollista tai merkityksellistä. T-testi suoritettiin 95 %:n luottamustasolla ja t-testien osalta ilmoitetaan aina t-arvo, vapausaste (df) ja merkittävyys (p). T-testin merkittävyys on ilmoitettu lukuna ja merkittävyys ilmaistaan kolmella tasolla: erittäin merkittävä *** ($p < \text{tai} = 0.001$), merkittävä ** ($p < \text{tai} = 0.010$), ja melkein merkittävä * ($p < \text{tai} = 0.050$).

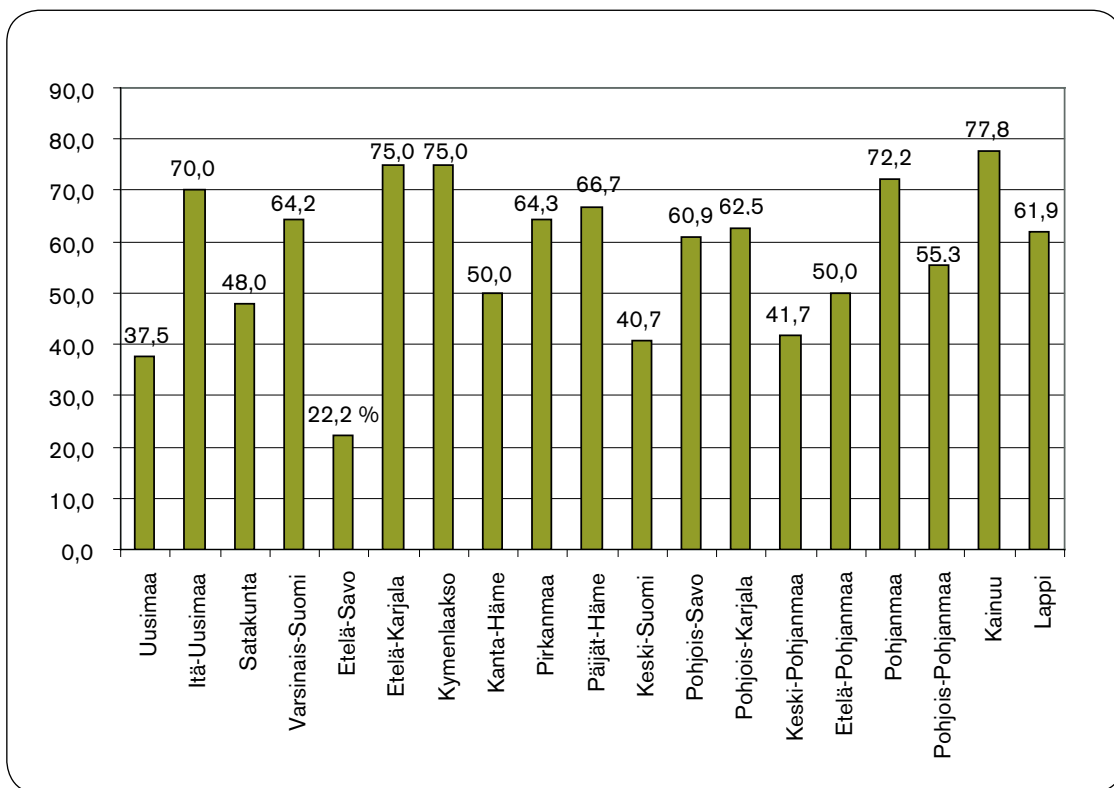
Avoimien kysymysten laadullisia vastauksia analysoitiin luokittelemalla vastauksia pääasiassa merkityssisältöjen ja asiasanojen perusteella. Luokittelun luotettavuus pyrittiin varmentamaan käsittelemällä luokittelun periaatteet ja periaatteiden soveltaminen tutkimuksen tehneen työparin kanssa yhteistyössä. Laadullisten avoimien kysymysten vastausten analysointi on dokumentoitu Excel -taulukoihin.

Tässä raportissa tuloksia käsitellään kysymyslomakkeen kysymysten mukaisesti (Liite 1). Kukin kysymys on yksi osio. Opetuspalvelujen johtajien omia taustatietoja, työkokemusta ja urakehitystä sekä työviihtyvyyttä koskevat kysymykset sijoitettiin kyselylomakkeessa kyselyn loppuun. Raportissa tiedot ovat kuitenkin heti kuntien demografisten tietojen jälkeen raportin luettavuuden parantamiseksi. Muuten etenemme kysymysjärjestyksessä.

4 Analyysin tuloksia

4.1 Vastaamisaktiivisuus

Kunnista kyselyyn vastasi 57,7 %. Läänikohtaiset erot olivat pienet. Maakuntien osalta (osio 1) suuret vastauserot tulivat Kainuusta (77,8 %), Etelä-Karjalasta ja Kymenlaaksosta (75 %). Pienimmät vastausmäärät tulivat Etelä-Savosta (22,2 %) ja Uudelta maalta (37,5 %). Myös Keski-Suomi jäi selkeästi keskiarvosta 40,7 %:n vastausmäärällä. Kokonaisvastauserot voidaan pitää hyvänä. Vastaamisaktiivisuus maakunnittain on kuviossa 1. Lukuihin on lisätty ne kunnat, joiden puolesta kuntaliitoskunta oli vastannut.



Kuvio 1. Vastaamisaktiivisuus maakunnittain (%)

Kyselyyn vastanneista sivistystoimen- tai koulutoimenjohtajia oli 89,0 %. Kyselyyn vastaamattomissa kunnissa sivistystoimen- tai koulutoimenjohtajia oli 88,6 %:ssa kunnista. Myös rehtoreiden tehtäviä hoiti kyselyyn vastanneista 21,4 % ja vastaamattomista 33,5 %.

Tavallisin syy vastaamatta jättämiselle oli ajan puute (63,7 %). Toiseksi tavallisimmaksi syyksi ilmoitettiin, että kyselyitä tulee liikaa (34,1 %). Nämä kaksi vastausta olivat suurimmaksi osaksi päällekkäiset (97,8 %). Niitä, jotka ilmoittivat, että kysely ei ollut toiminut, joko kunnan palomuurista tai kyselylomakkeen yhteysongelmista johtuen, oli 6,1 %.

Puheluilla ei tavoitettu 25,1 % kuntien opetustoimesta vastaavia. Tärkeimmät tavoittamattomuuden syyt olivat lomat (9,5 %), ei vastannut puheluun 2-5 päivän aikana vaikka oli paikalla (esim. palaverissa) (8,4 %) tai henkilö oli vaihtunut kyselyn aikana (5,0 %). Tarkemmin määrittelemättömiä tavoittamattomuuden syitä oli 2,2 %.

Vastaamatta jättäneissä kunnissa 45,5 %:ssa ei ollut varsinaista opetuspalvelujen johtajaa, vaan tehtävät hoidettiin toisen toimen ohella. Toimista merkittävimpänä nousi esille rehtori-koulutoimen-/sivistystoimenjohtajat 33,5 %. Koulutoimen sihteereitä oli 4,2 % ja kunnanjohtajia tai hallintopäälliköitä 3,6 %. Opetuspalvelujen johtajaa ei ollut lainkaan 4,2 %:ssa vastaamattomista kunnista.

Vastaamatta jättämistä kuvasi parhaiten ajan puute. Usein emme pystyneet tavoittamaan opetuspalvelujen johtajaa, vaikka hänen ilmoitettiin olevan paikalla. Pienissä kunnissa yhdellä henkilöllä oli useita tehtäviä, mikä vaikutti selvästi ajanhallintaan. Jos sama henkilö vastaa koulutoimesta sihteerinä, rehtorina ja vastaa myös joukkoliikenteestä, voi vain yhtyä käsitykseen, jonka eräs vastaaja toi esille: 'kusessa ollaan töiden kanssa'. Suurimmissa kunnissa puolestaan saattoi olla vaikeaa löytää ihmistä, jonka tehtäviin olisi kuulunut tutkimuksemme kaltaiseen kysymyslomakkeeseen vastaaminen tai jolla olisi tullut olla kysymyslomakkeemme vastaamisen edellyttämä kokonaistieto kunnan yleissivistävästä opetustoimesta.

4.2 Kuntien taustatietoa

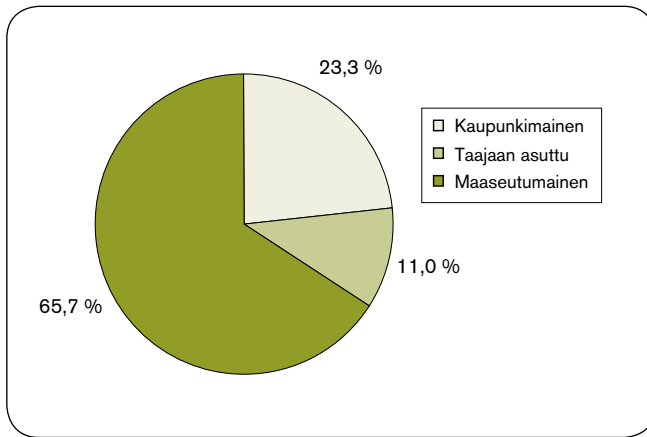
Vertailimme kuntia kolmen erilaisen luokituksen avulla. Kuntatyyppi on Tilastokeskuksen käyttämä kuntajako ja kuntaluokitus on Kuntaliiton Paras -hankkeessa käyttämä luokitus. Lisäksi vertasimme kuntia toisiinsa myös sen mukaisesti, miten niiden väkiluku muuttuu. Pääsääntöisesti käytämme tässä raportissa Tilastokeskuksen kuntatyyppiluokitusta (osio 2 a). Tilastokeskuksen luokituksessa kuntatyytit jakautuvat kolmeen luokkaan seuraavasti (Tilastokeskus 2009):

Kaupunkimaisia kuntia ovat kunnat, joiden väestöstä vähintään 90 % asuu taajamissa tai kunnan suurimman taajaman väkiluku on vähintään 15 000.

Taajaan asuttuja kuntia ovat kunnat, joiden väestöstä vähintään 60 %, mutta alle 90 %, asuu taajamissa ja kunnan suurimman taajaman väkiluku on vähintään 4 000 mutta alle 15 000.

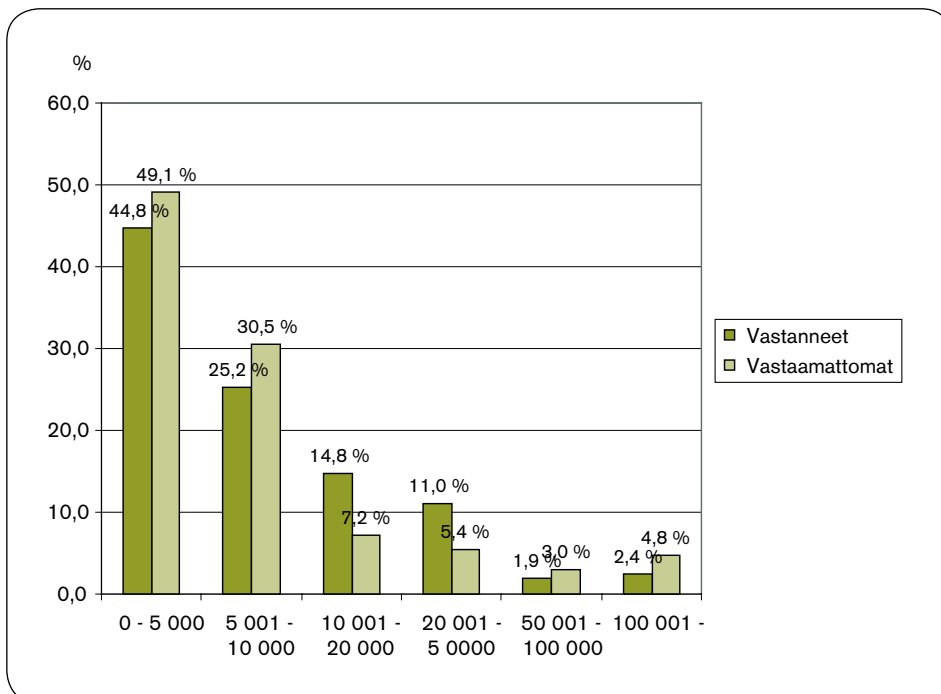
Maaseutumaisia kuntia ovat kunnat, joiden väestöstä alle 60 % asuu taajamissa ja kunnan suurimman taajaman väkiluku on alle 15 000, sekä kunnat, joiden väestöstä vähintään 60 %, mutta alle 90 %, asuu taajamissa ja kunnan suurimman taajaman väkiluku on alle 4 000.

Tilastokeskuksen kuntatyyppien osuudet esitellään kuviossa 2.



Kuvio 2. Tilastokeskuksen kuntatyyppien osuudet kyselyn vastauksissa

Kyselyyn vastanneista opetuspalvelujen johtajista 23,3 % ilmoitti kuntansa olevan kaupunkimainen, 11,0 % taajaan asuttu ja 65,7 % maaseutumainen. Kunnista 37,1 %:ssa oli useita taajamia. Kaupunkimaisten kuntien asukasmäärät vaihtelivat 1 500 ja 240 000 välillä keskiarvon ollessa 39 700. Taajaan asuttujen kuntien asukasluku vaihteli 1 600 ja 35 600 välillä keskiarvon ollessa 14 800 asukasta. Maaseutumaisien kuntien asukasluvut vaihtelivat 300 ja 38 600 välillä keskiarvon ollessa 5 500. Kunnan asukasluvun ja vastaamisen välistä suhdetta esitellään kuviossa 3.



Kuvio 3. Vastanneiden ja vastaamattomien kuntien suhteelliset osuudet asukaslukujen mukaan luokiteltuina

Kyselyyn **vastanneiden kuntien keskimääräinen koko** (osio 4) oli 14 478 asukasta ja kyselyyn vastaamattomien 14 976 asukasta. Kyselyyn vastanneiden ja vastaamattomien kuntien hajonnat olivat kuitenkin varsin erilaiset. Vastanneista kunnista 25,8 % oli asukasmäärältään 10 001–50 000 asukkaan kuntia ja vastaamattomista vain 12,6 %. Vastaamattomista kunnista 76,9 %:ssa oli alle 10 000 asukasta ja 7,8 %:ssa yli 50 000 asukasta. Vastanneista kunnista 70,0 %:ssa oli alle 10 000 asukasta ja 4,3 %:ssa yli 50 000 asukasta.

Kuntaliiton kuntaluokitus (osio 2 b) jakaantuu neljään eri luokkaan seuraavasti (Pekola-Sjöblom 2008, Karvonen, Eskelinen, Aunola 2009,10):

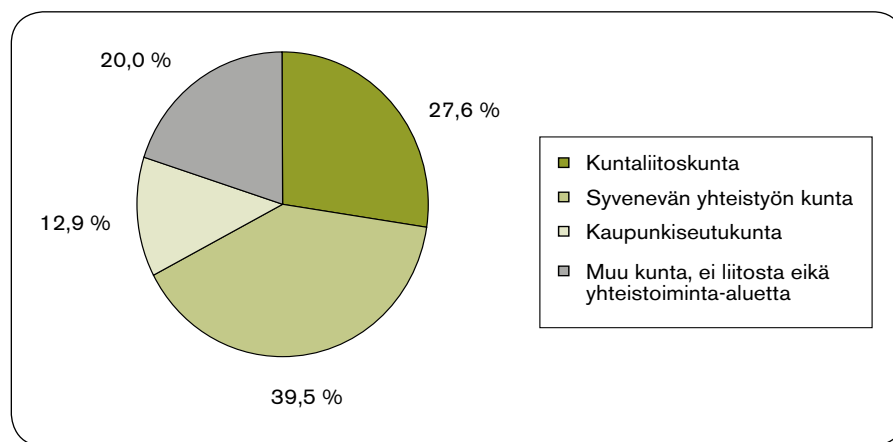
Kuntaliitoskunnat ovat kuntia, jotka ovat kunta- ja palvelurakenneuudistuslain (9.2.2007/169) mukaisesti liittymässä yhteen.

Syvenevän yhteistyön kunnat ovat kuntia, jotka hakevat liittymisen vaihtoehtona lisääntyvästä yhteistoiminnasta ratkaisua palvelurakenteen uudistamiseen.

Kaupunkiseutukunnat ovat kuntia, jotka ovat kunta- ja palvelurakenneuudistuslain (9.2.2007/169, § 7) mukaisesti veloitettuja tekemään suunnitelma siitä, miten maankäytön, asumisen ja liikenteen yhteensovittamista sekä palvelujen käyttöä kuntarajat ylittäen parannetaan seudulla ottaen huomioon jo käynnissä olevat yhteistyön kehittämishankkeet.

Muut kunnat ovat kuntia, jotka eivät ole kuntaliitoskuntia, eivätkä yhteistoiminta-alueita (Pekola-Sjöblom 2008).

Kuntaliiton kuntaluokituksen mukaiset jakautumat esitetään kuviossa 4.



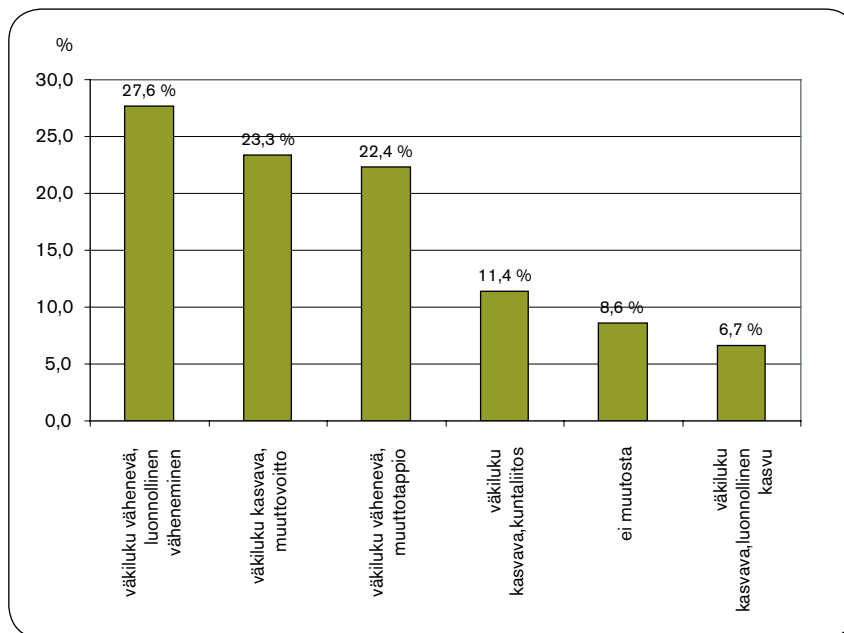
Kuvio 4. Kuntaliiton kuntaluokituksen mukaisten kuntien osuudet kyselyn vastauksissa

Kyselyyn vastanneista kunnista 27,6 % ilmoitti olevansa kuntaliitoskunta, mikä on hieman enemmän, kuin valtakunnallinen tilanne syksyllä 2008 (24,8 %, 99 kuntaa). Syvenevän yhteistyön kuntia ilmoitti olevansa 39,5 % ja kaupunkiseutukuntia 12,9 %, mikä oli kaupunkiseutukuntien osalta vähemmän kuin valtakunnallinen tilanne syksyllä 2008 (24,6 %, 98 kuntaa, 9.2.2007/169, § 7). Eroa voi selittää se, että käsite ei ollut vastaajille aivan selvä. Muita kuntia, joilla ei ole meneillään liitosta tai yhteistoiminta-alueita, oli 20 % vastanneista. **Kaksikielisiä kuntia** (osio 3) oli tutkimukseen vastanneista 13,8 %, mikä on hieman enemmän kuin valtakunnallinen taso (10,7 %).

Tutkimuksessa **kuntien väkiluvun kehitystä** tarkasteltiin seuraavalla luokituksella (osio 5):

- 1 kunnan väkiluku ei muutu merkittävästi
- 2 kunnan väkiluku vähenee väestön luonnollisen vähenemisen vuoksi
- 3 kunnan väkiluku vähenee muuttotappion vuoksi
- 4 kunnan väkiluku kasvaa luonnollisen väestön kasvun vuoksi
- 5 kunnan väkiluku kasvaa muuttovoiton vuoksi
- 6 kunnan väkiluku kasvaa kuntaliitoksen vuoksi

Kuntien väkilukukehitystä esitellään kuviossa 5.



Kuvio 5. Kuntien väkilukukehityksen mukaisen luokittelun osuudet kyselyn vastauksissa

Väkilukukehitys oli 50 %:ssa kunnista vähenevä. Vähenemistä kuvailtaessa 27,6 %:ssa kunnista vähenemisen syynä oli luonnollinen väheneminen ja 22,4 %:ssa kunnista muuttotappio. Väkiluvun kasvamisen syinä olivat luonnollinen kasvu (6,7 %), muuttovoitto (23,3 %) ja kuntaliitos (11,4 %). Kunnista 8,6 % ilmoitti, ettei kunnan väkiluku muutu merkittävästi.

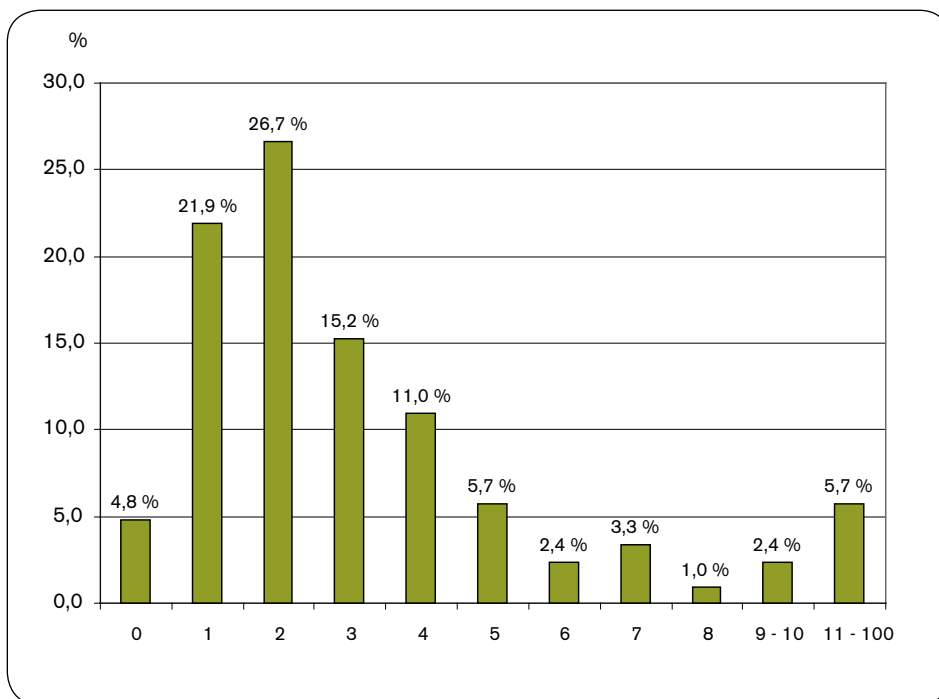
Kaupunkimaisten kuntien väkiluku kasvoi erittäin merkittävästi useammin kuin maaseutumaisten kuntien ($t= 3.534$, $df=185$, $p=0.001^{***}$). Väkiluku kasvoi erittäin merkittävästi useammin kuntaliitoskunnissa kuin Kuntaliiton kuntaluokituksen mukaisissa syvenevän yhteistyön kunnissa ($t=5.022$, $df=139$, $p=0.000^{***}$) ja muissa kunnissa ($t=3.981$, $df=98$, $p=0.000^{***}$). Myös kaupunkiseutukuntien väkiluku kasvoi erittäin merkittävästi useammin kuin Kuntaliiton kuntaluokituksen muissa kunnissa ($t=4.084$, $df=67$, $p=0.000^{***}$) ja syvenevän yhteistyön kunnissa ($t=-4.400$, $df=108$, $p=0.000^{***}$).

Kyselyyn vastanneiden **kuntien opetushenkilöstöä** (osio 7a) oli keskimäärin 186 ihmistä. Vaihteluväli oli 1–4 031. Maaseutumaisten kuntien opetushenkilöstön lukumäärä oli odotetustikin erittäin merkittävästi pienempi kuin taajaan asuttujen ($t=7.146$, $df=159$, $p=0.000^{***}$) ja kaupunkimaisten kuntien ($t=6.428$, $df=185$, $p=0.000^{***}$).

Kyselyyn vastanneiden **kuntien opetusviraston toimistohenkilöstön lukumäärät** (osio 7b) esitellään kuviossa 6 ja taulukossa 1. Opetusviraston toimistotyöntekijämäärinä ilmoitettiin olevan vain yksi (21,9 %) tai kaksi (26,7 %) työntekijää opetusvirastossa 48,6 %:ssa kunnista, 3–4 työntekijää 26,2 %:ssa kunnista, 5–10 työntekijää 14,8 %:ssa kunnista ja 11–78 työntekijää 5,7 %:ssa kunnista.

Kunnista 4,8 % ilmoitti, ettei heillä ole opetusviraston työntekijää lainkaan. Tulos vastaa kyselyyn vastaamattomien kuntien puhelinhaastattelujen tuloksia: 5,0 %:ssa kyselyyn vastaamattomia kuntia ilmoitettiin, että kunnassa ei ole opetustoimesta vastaavaa henkilöä opetusvirastossa. Sillä, onko kunnassa koulutoimesta vastaavaa opetusviraston työntekijää, ei täten sinällään näyttänyt olevan merkitystä siihen, vastattiinko kunnasta kyselyyn vai ei.

Opetusviraston henkilöstön määrissä oli ennakko-odotusten mukaisesti tilastollisesti erittäin merkittävä ero kaupunkimaisten (ka. 10.2) ja maaseutumaisten kuntien (ka. 2.1) opetusviraston henkilöstön määrien välillä ($t=6,876$, $df=185$, $p=0.000^{***}$). Sama erittäin merkittävä ero löytyi myös taajaan asuttujen kuntien (ka. 4.2) ja maaseutumaisten kuntien väliltä ($t=6,319$, $df=159$, $p=0.000^{***}$).



Kuvio 6. Kuntien opetusviraston henkilöstön määrien suhteelliset osuudet

Kuntien asukaslukujen ja opetusviraston työntekijöiden määrän välillä näytti olevan vastaavuutta, mutta kuntien välillä oli myös merkittäviä eroja. Taulukosta 1 nähdään, että vielä 5 000–10 000 asukkaan kunnissa saattoi puuttua kokonaan opetusviraston henkilöstö. Toisissa vastaavan luokituksen kunnissa henkilöstön määrä voi olla jo viisi. Tulos kertonee opetuspalvelujen erilaisesta asemassa väkilukuluokituksen mukaan vastaavallisissa kunnissa.

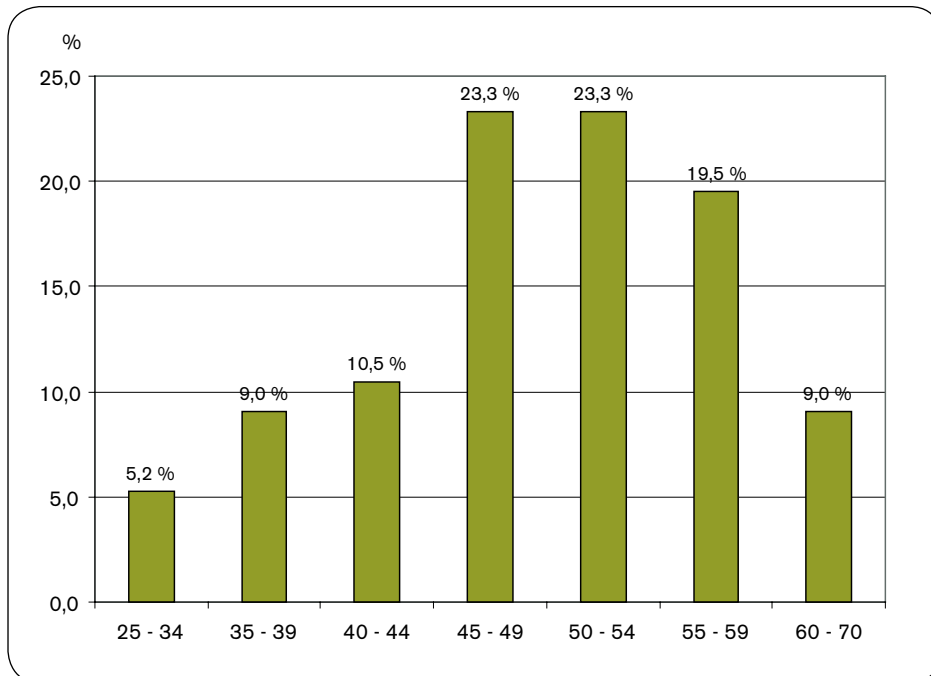
Taulukko 1. Opetusviraston henkilöstön määrä kunnan asukasluvun mukaan luokiteltuna

asukkaita	opetusviraston henkilöstö											Total
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10	11-100	
0-2000	6	15	4	1	0	0	0	0	0	0	0	26
2 001-5 000	3	25	33	4	3	0	0	0	0	0	0	68
5 001-10 000	1	5	17	16	9	5	0	0	0	0	0	53
10 001-20 000	0	1	2	9	7	5	2	4	1	0	0	31
20 001-50 000	0	0	0	2	4	2	3	3	1	4	4	23
50 001-100 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4
100 000-700 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
Total	10	46	56	32	23	12	5	7	2	5	12	210

4.3 Opetuspalvelujen johtajat

Opetuspalvelujen johtajien demografisia tietoja

Opetuspalvelujen johtajien ikää kysyttiin avoimella kysymyksellä (osio 73). Tuloksia esitellään kuviossa 7. Kyselyyn vastanneiden opetuspalvelujen johtajien keski-ikä oli 50,2 vuotta ja ikäjakauma 27-67 vuotta. Yli 60-vuotiaita vastanneista oli 9,0 %, 50-59-vuotiaita 42,9 %, 40-49-vuotiaita 33,8 %, 25-39-vuotiaita 14,3 %. Alle 30-vuotiaita oli vain 1,0 % vastanneista.

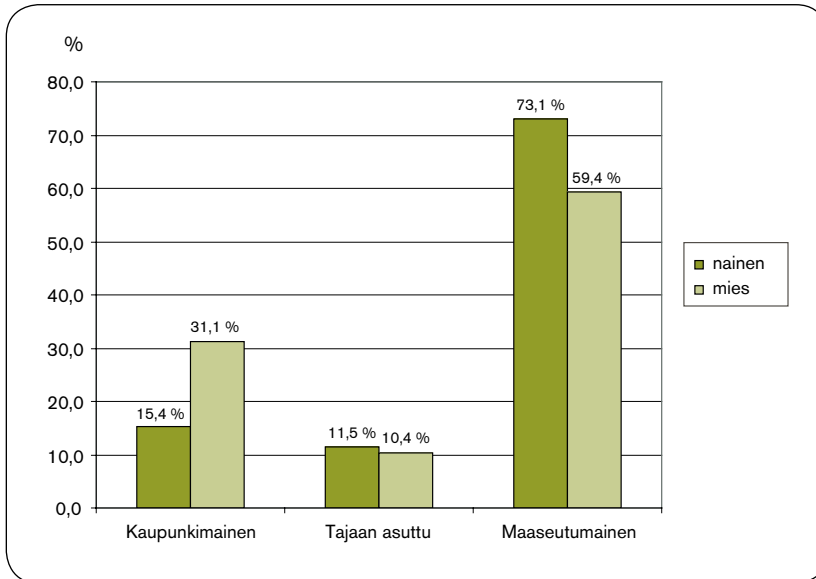


Kuvio 7. Opetuspalvelujen johtajien ikäjakauma

Keski-ikä kaupunkimaisissa kunnissa oli 54,0 vuotta, taajaan asutuissa 49,3 vuotta ja maaseutumaisissa 48,9 vuotta. Keski-ikä oli kaupunkimaisissa kunnissa melkein merkittävästi korkeampi kuin taajaan asutuissa kunnissa ($t=-2.591$, $df=70$, $p=0.012^*$) ja erittäin merkit-

tävästi korkeampi kuin maaseutumaisissa ($t=-3.982$, $df=185$, $p=0.000^{***}$). Tulos saattaa kuvastaa opetuspalvelujen johtajien urakehitystä.

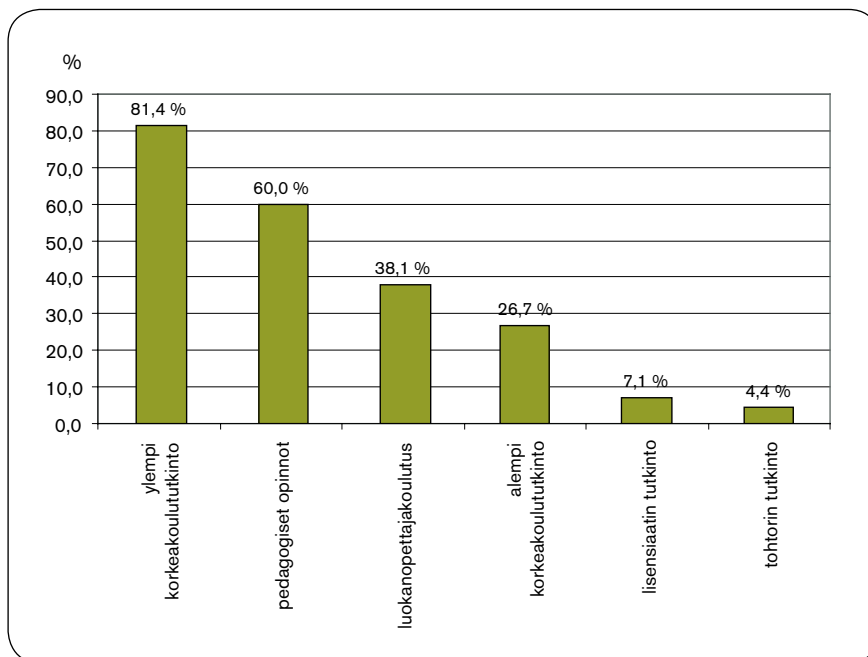
Kyselyyn vastanneiden **opetuspalvelujen johtajien sukupuolijakauma** (osio 74) oli hyvin tasainen (kuvio 8). Kyselyyn vastanneista 49,5 % oli naisia ja 50,5 % miehiä. Naispuolisten ja miespuolisten opetuspalvelujen johtajien sijoittuminen Tilastokeskuksen eri kuntatyyppeihin oli seuraava: kaupunkimaiset (naiset 15,4 %, miehet 31,3 %), taajaan asutut (naiset 11,5 %, miehet 10,4 %) ja maaseutumaiset (naiset 73,1 %, miehet 58,5 %). Kaupunkimaisissa kunnissa oli merkittävästi enemmän miehiä kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=-2.736$, $df=185$, $p=0.007^{**}$).



Kuvio 8. Opetuspalvelujen johtajat kuntatyyppien ja sukupuolen mukaan luokiteltuna

Opetuspalvelujen johtajien koulutustaustaa

Opetuspalvelujen johtajien akateemista koulutusta (osio 75) kartoitettiin tutkintojen osalta vaihtoehdokysymyksillä ja pääaineen osalta avoimilla kysymyksillä. Tuloksia esitellään kuviossa 9. Kyselyyn vastanneista 81,4 % ilmoitti, että hänellä on ylempi korkeakoulututkinto, 26,7 % alempi korkeakoulututkinto, 7,1 % lisensiaatin tutkinto ja 4,3 % tohtorin tutkinto. Luokanopettajakoulutus oli 38,1 %:lla ja opettajan pedagogiset opinnot 60,0 %:lla.



Kuvio 9. Opetuspalvelujen johtajien akateeminen koulutus

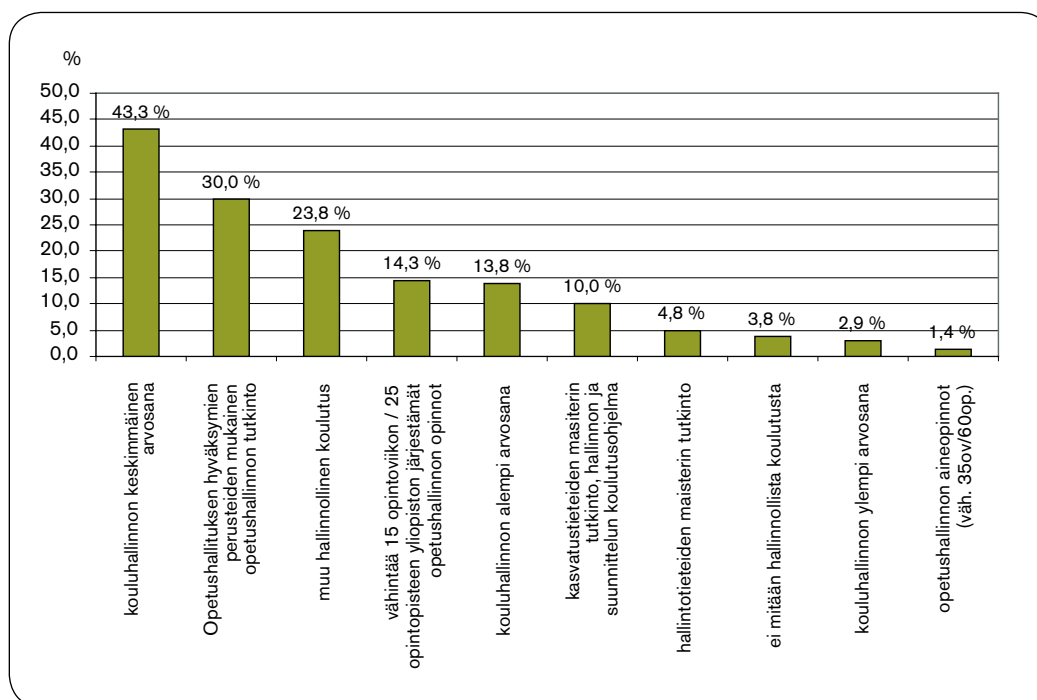
Opetuspalvelujen johtajien alemman korkeakoulututkinnon suorittaneilla (n=64) pääaineena oli kasvatustiede (37,5 % vastanneista), hallintotieteet, hallinto-/kunnallisoikeus, ja historia (kukin 9,4 %), matematiikka, liikuntapedagogiikka ja liiketalous (kukin 6,3 %). Muiden vastanneiden pääaineina oli yksittäisiä pääaineopintoja eri kielissä, yhteiskuntatieteellisissä aineissa sekä uskonossa ja fysiikassa.

Opetuspalvelujen johtajien ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden (n=170) pääaineena oli selvästi yleisimmin kasvatustiede (48,2 % vastanneista). Historia oli pääaineena 11,2 %:lla vastanneista ja suomen kieli 6,5 %:lla vastanneista. Julkisoikeus, matematiikka ja sosiaalipolitiikka olivat kukin yhtä usean opetuspalvelujen johtajan pääaineena (2,9 %). Muita pääaineita mainittiin vain yksittäisesti, esimerkiksi eri kielet, yhteiskuntatieteelliset aineet, taloustieteet sekä uskonto ja fysiikka.

Liseniaatin tutkinnon suorittaneiden (n=14) pääaine oli 50 %:lla kasvatustiede. Muita pääaineita mainittiin vain yksittäisesti, esimerkiksi suomen kieli, historia ja matematiikka. Tohtorin tutkinnon suorittaneiden (n=10) pääaine oli 90 %:lla kasvatustiede.

Opetuspalvelujen johtajien muina koulutuksina ilmoitettiin erilaisia opettajatutkintoja (esim. opinto-ohjaaja, erityisopettaja, luokanopettaja) 42,1 %:ssa vastauksista, hallinnon tutkintoja (esim. JET) 15,8 %:ssa vastauksista, sekä kouluhallinnon tutkintoja ja rehtoriopintoja, 10,5 %:ssa kumpaakin. Muiden koulutukset olivat yksittäisiä tutkintoja eri aloilta.

Opetuspalvelujen johtajien hallinnollista ja johtamisen koulutusta (osio 76) kartoitettiin pyytämällä kyselyyn vastaajia valitsemaan kuudesta vaihtoehdosta heitä koskevat vaihtoehdot. Vastausta pystyi täydentämään kahden avoimen kysymyksen kautta. Tuloksia esitellään kuviossa 10.



Kuvio 10. Opetuspalvelujen johtajien hallinnollinen ja johtamisen koulutus

Kouluhallinnon keskimäinen arvosana oli yleisin hallinnollinen koulutus (43,3 %) Opetushallituksen hyväksymien perusteiden mukaisen opetushallinnon tutkinnon ohella (30 %). Yliopiston järjestämä vähintään 15 opintoviikon tai 25 opintopisteen opetushallinnon tutkintoa korvaavat opinnot (14,3 %) ja kouluhallinnon alempi arvosana (13,8 %) olivat seuraavaksi yleisimmät. Kasvatustieteiden maisterin tutkinnon hallinnon ja suunnittelun koulutusohjelman oli suorittanut 10,0 % vastanneista. Naispuolisilla opetuspalvelujen johtajilla oli merkittävästi useammin kasvatustieteiden maisterin tutkinto hallinnon ja suunnittelun koulutusohjelmassa kuin miespuolisilla ($t=2.606$, $df=208$, $p=0.010^{**}$). Ruotsinkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajilla oli erittäin merkittävästi useammin kasvatustieteiden maisterin tutkinto hallinnon ja suunnittelun koulutusohjelmassa kuin suomenkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajilla ($t=-3.309$, $df=208$, $p=0.001^{***}$).

Muuta hallinnollista koulutusta oli 23,8 %:lla ($n=50$) opetuspalvelujen johtajista. Heidän muu hallinnollinen koulutuksensa koostui hallintotieteiden, valtiotieteiden tai yhteiskuntatieteiden tutkinnoista ja opinnoista (22,0 %); kaupallisista tutkinnoista tai kaupallisista opinnoista (10,0 %); erilaisista johtamisen erikoisammattitutkinnoista, JETeistä, (34,0 %) sekä erilaisista suppeista muista opinnoista (30,0 %). Tähän osioon vastanneista 4,0 % ei täsmentänyt muuta hallinnollista koulutustaan lainkaan. Naispuolisilla opetuspalvelujen johtajilla oli merkittävästi useammin jokin muu hallinnollinen koulutus kuin miespuolisilla ($t=2.703$, $df=208$, $p=0.007^{**}$).

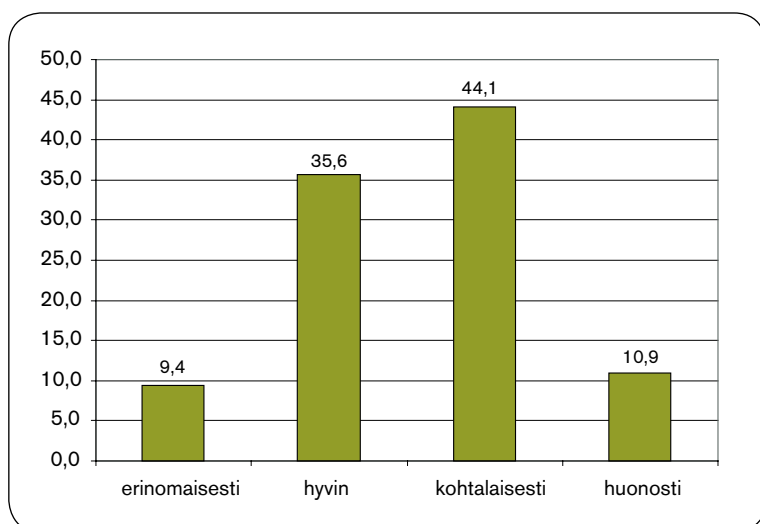
Vain 3,8 %:lla ($n=8$) kyselyyn vastanneista opetuspalvelujen johtajista ei ollut mitään hallinnon tai johtamisen koulutusta. Puuttuvaa hallinnon ja johtamisen koulutusta oli pyritty korvaamaan lähinnä työkokemuksella. Tilastokeskuksen erilaisten kuntatyyppien välillä ei opetuspalvelujen johtajien vastauksissa löytynyt eroja. Naispuolisilta opetuspalvelujen johtajilta puuttui melkein merkittävästi useammin hallinnon tai johtamisen koulutus kuin miespuolisilta opetuspalvelujen johtajilta ($t=2.205$, $df=208$, $p=0.029^{*}$).

Niissä avoimissa vastauksissa ($n=31$), joissa opetuspalvelujen johtajat, joilla ei ollut varsinaista hallinnon ja johtamisen koulutusta kouluhallinnossa, opetuspalvelujen johtajat

kuvasivat saavuttaneensa riittävän opetushallinnon tuntemuksen työkokemuksen kautta 56,1 %:ssa vastauksista. Johtamisen erikoistutkinnon (JET), hallinnon lyhytkurssien ja täydennyskoulutuksen kautta oli opetushallinnon tuntemusta hankkinut 29,0 % vastanneista. Jotkut vastaukset olivat vain yksittäisiä mainintoja, kuten itseopiskelu ja armeijan johtamiskoulutus.

Opetuspalvelujen johtajien muista hallinnollisista koulutuksista yleisin oli JET (34,7 % vastauksista). Erilaiset muut täydennyskoulutukset muodostivat 30,6 % vastauksista ja maisteritutkinto yhteiskunta- tai valtiotieteissä 14,3 % vastauksista. Kouluhallinnon tutkinto sisältyi 10,2 %:iin vastauksista. Muina hallinnollisina opintoina mainittiin kunnallistutkinto (6,1 %) ja kaupallinen tutkinto johtamisessa (4,1 %).

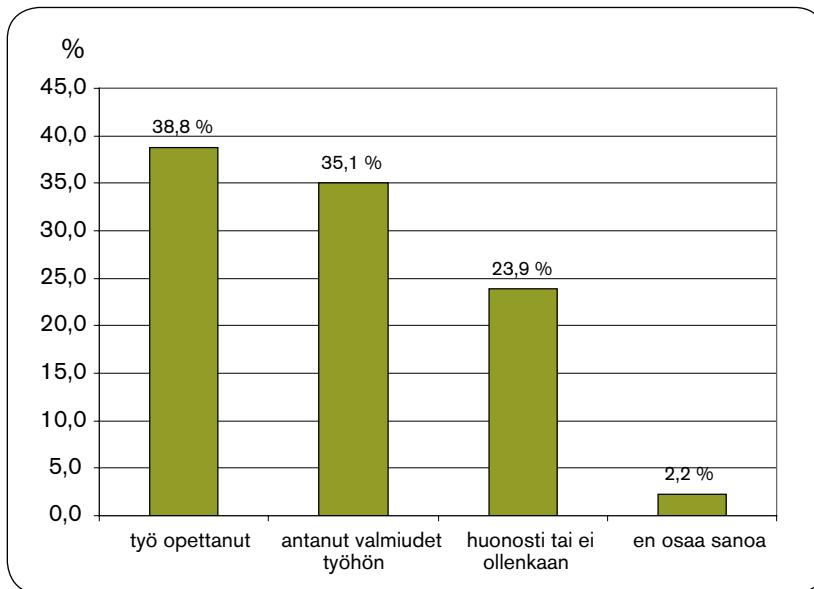
Hallinnollisen ja johtamisen koulutuksen onnistumista opetuspalvelujen johtajan tehtävään perehdyttämisessä (osio 77) selvitettiin kysymyksellä, jossa opetuspalvelujen johtajia pyydettiin valitsemaan neljästä vaihtoehdosta yksi sekä perustelemaan valintansa avoimella vastauksella. Vaihtoehtokysymysten tuloksia esitellään kuviossa 11. Vastanneista (n=202) hallinnon ja johtamisen koulutuksen katsoi onnistuneen erinomaisesti 9,4 %, hyvin 35,6 %, kohtalaisesti 44,1 % ja huonosti 10,9 %.



Kuvio 11. Opetuspalvelujen johtajien arviointia saamansa hallinnon ja johtamisen koulutuksen onnistumisesta opetuspalvelujen johtajan tehtävään perehdyttämisessä

Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat olivat melkein merkittävästi tyytyväisempiä hallinnon tai johtamisen koulutukseensa opetuspalvelujen johtajan tehtävään perehdyttämisessä kuin miespuoliset johtajat ($t=-2.420$, $df=200$, $p=0.016^*$).

Avoimissa vastauksissa opetuspalvelujen johtajat perustelivat arvioitaan saamansa hallinnon ja johtamisen koulutuksen onnistumisesta opetuspalvelujen johtajan tehtävään perehdyttämisessä. Avointen vastausten tuloksia esitellään kuviossa 12.



Kuvio 12. Opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä saamansa hallinnon ja johtamisen koulutuksen onnistumisesta opetuspalvelujen johtajan tehtävään perehdyttämisessä, avoimet vastaukset luokiteltuina (n=134)

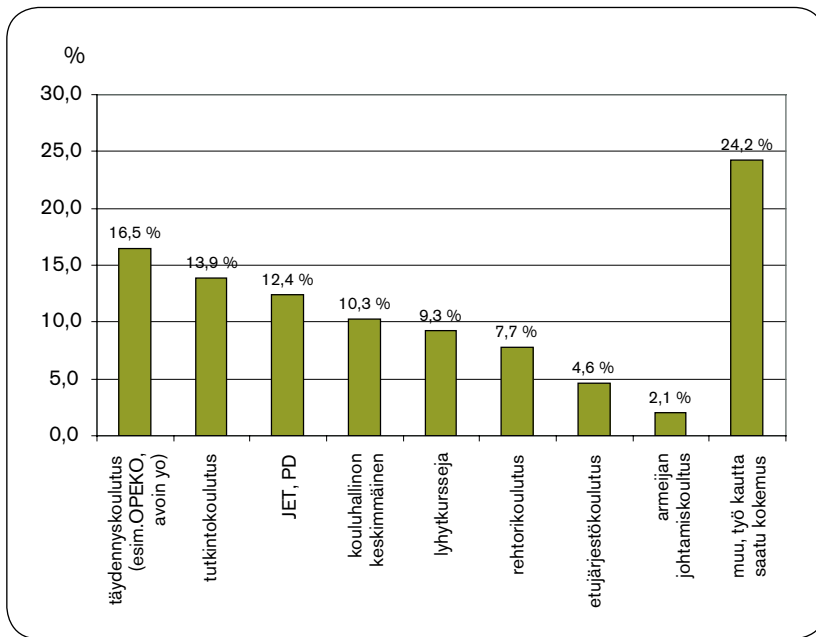
Kuvion 12 vaihtoehdon *työ opettanut* (38,8 % vastauksista) yleisimpänä perusteluna oli yksinkertaisesti työssä oppiminen, joka piti sisällään uraputken esimerkiksi opettajasta rehtorin tehtävän kautta opetuspalvelujen johtajaksi. Kuvion 12 vaihtoehdon *antanut valmiudet työhön* (35,1 % vastauksista) perusteluna oli yleisimmin koulutuksen merkitys. Koulutuksen katsottiin antaneen valmiudet tiedon hakemiseen ja löytämiseen ja varsinkin opetushallinnon arvosanojen suorittamisen lisänsä lainsäädännön tuntemusta.

Kuvion 12 vaihtoehto *huonosti tai ei ollenkaan* 23,9 % muodostuu vastaajien siitä näkemyksestä, että opetushallinnon arvosanan suorittaminen ei antanut valmiuksia käytännön työhön. Perusteluna esille nousi myös se, että arki on niin monimuotoinen, että koulutuksen on vaikea valmentaa siihen. Koulutuksia pidettiin teoreettisina ja niiden koettiin perehdyttävän huonosti käytännön toimintaan. Osa teoreettisuusarvostelustakin kohdistui opetushallinnon tutkintoihin.

Opetuspalvelujen johtajien muuta koulutusta (osio 78) tutkittiin kahdella avoimella kysymyksellä. Kysymyksen *Millaista opetuspalvelujen johtajan tehtävää tukenutta koulutusta olet saanut ennen opetuspalvelujen johtajuuttasi ja opetuspalvelujen johtajan tehtävässäsi sekä miten se on vastannut tarpeitasi?* tuloksia esitellään kuvioissa 13 ja 14.

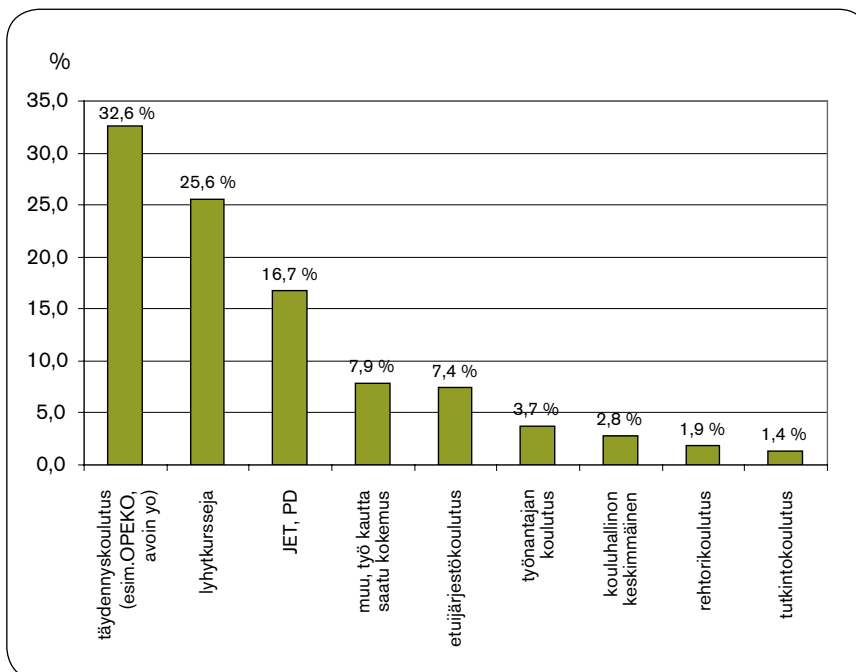
Yliopistojen ja opetushallituksen järjestämät täydennyskoulutukset sisältyivät 16,5 %:in opetuspalvelujen johtajien kaikista vastauksista. Toiseksi yleisin oli tutkintokoulutukset, joko ammattitutkinnot tai yliopistojen järjestämät arvosanakoulutukset (13,9 % vastauksista), ja kolmanneksi yleisin erilaiset johtamistaidon koulutukset, kuten JET (12,4 % vastauksista).

Muita koulutuksia olivat kouluhallinnon keskimäinen arvosana (10,3 %), erilaiset lyhytkurssit (9,3 %) ja rehtorikoulutus (7,7 %), ammattiyhdistyskoulutukset (4,6 %) ja armeijan johtamiskoulutus (2,1 %). Suuri osa vaihtoehdon muu valinneista ilmoitti, että heillä ei ole koulutusta ja/tai kokemus on saatu työ kautta (24,2 %).



Kuvio 13. Opetuspalvelujen johtajien tehtäviä tukeneita koulutuksia ennen opetuspalvelujen johtajuutta (n=194)

Siihen, miten koulutukset olivat vastanneet tarpeita, otettiin kantaa vain muutamassa vastauksessa. Niiden osuus, joilla hallinnon ja johtamisen koulutusta ei ollut opetuspalvelujen johtajan tehtävään tullessaan (24,2 %), oli paljon suurempi kuin osion 76 (opetuspalvelujen johtajien hallinnon ja johtamisen koulutus) vastauksissa, joissa vain 3,8 % opetuspalvelujen johtajista ilmoitti, ettei heillä ole mitään hallinnon ja johtamisen koulutusta. Osioiden 76 ja 78 vastausten ero selittyy osittain kuvion 14 avulla. Kuviossa esitellään opetuspalvelujen johtajan tehtävän hoitoa tukeneita koulutuksia opetuspalvelujen johtajuuden aikana. Koulutukset näyttivät pystyneen paikkaamaan usean opetuspalvelujen johtajan aikaisemman hallinnon ja johtamisen koulutuksen puutetta.



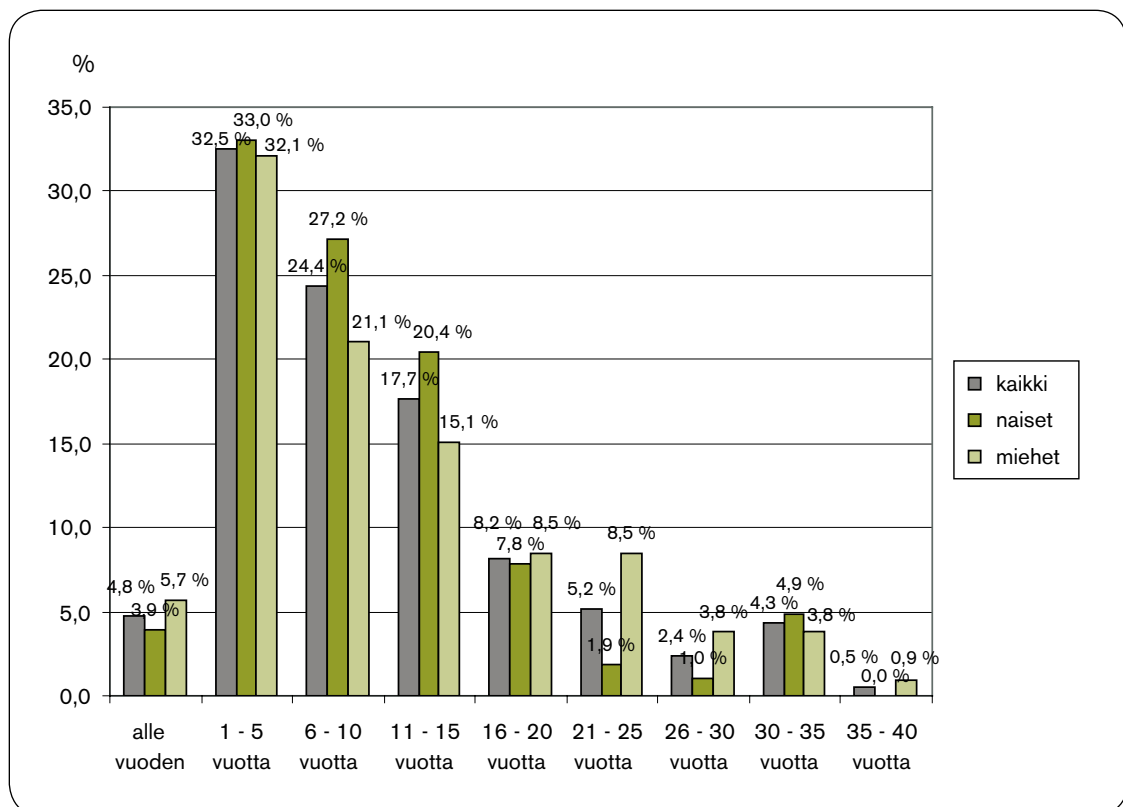
Kuvio 14. Opetuspalvelujen johtajan tehtävän hoitoa tukeneita koulutuksia opetuspalvelujen johtajuuden aikana (n=215)

Opetuspalvelujen johtajien tehtävän hoitoa tukeneina koulutuksina mainittiin erilaiset täydennyskoulutukset (32,6 % koulutuksista), joita oli tarjonnut esimerkiksi avoin yliopisto tai Opetushallitus. Toiseksi yleisin ryhmä oli erilaiset lyhytkurssit (25,6 %), jotka usein liittyivät johonkin ajankohtaiseen ilmiöön (esimerkiksi itsearviointi) ja kolmanneksi yleisin johtamisen erityistutkinto (JET) tai vastaavat kurssit (16,7 %). Työn kautta saatu kokemus (7,9 %) ei ole koulutusta, mutta se oli haluttu kuvata yhtenä tapana kouluttautua. Muita koulutuksia olivat etujärjestöjen esimerkiksi Kuntaliiton järjestämä koulutus (7,4 %), työnantajan järjestämät erilaiset koulutukset (3,7 %), kouluhallinnon keskimäisen arvosanan opinnot (2,8 %), rehtorikoulutus (1,9 %) ja tutkinto-opinnot (1,4 %).

Työuran aikana hankittu täydennyskoulutus oli useimmissa tapauksissa tukenut opetuspalvelujen johtajan tehtävien hoitamista, kuten ennen työuraakin hankittu koulutus. Lyhytkurssit olivat työuran aikana yleisin koulutusmuoto tutkintokoulutuksen merkityksen vähentyessä. Johtamisen erikoistutkinto näytti säilyttäneen asemansa myös työn ohessa käytävänä koulutuksena.

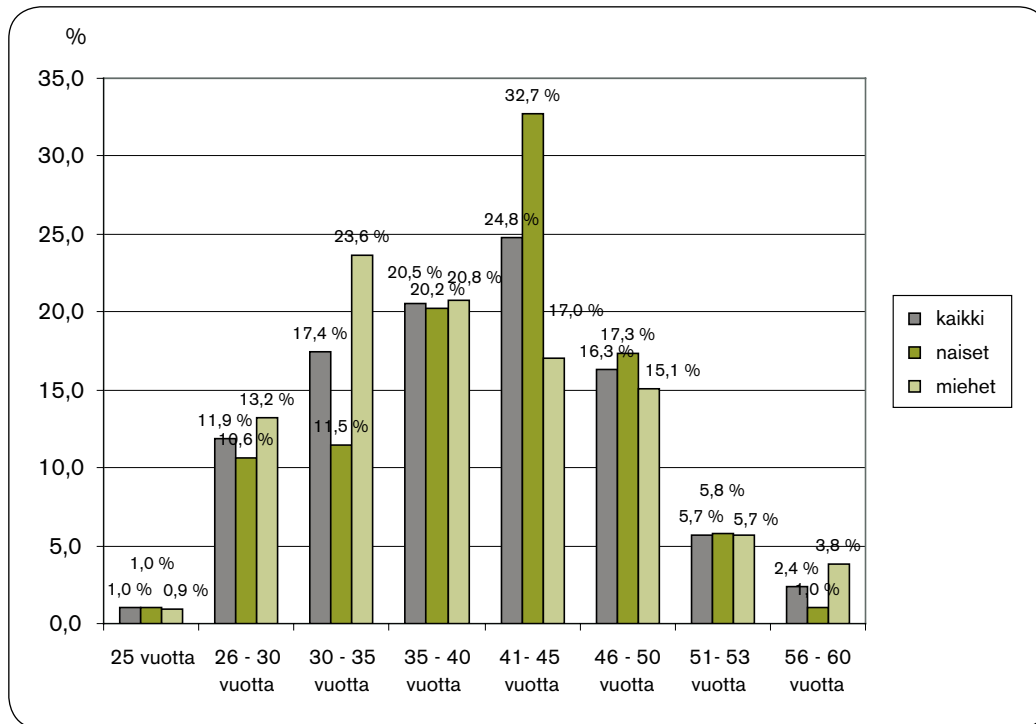
Opetuspalvelujen johtajien työura

Opetuspalvelujen johtajien työkokemusta (osio 79a) kartoitettiin avoimen kysymyksen avulla. Tuloksia esitellään kuviossa 15. Kyselyyn vastanneiden (n=209) keskiarvo oli 10,1 vuotta. Tilastokeskuksen erilaisten kuntatyyppien välillä keskiarvoissa oli jonkin verran eroja: kaupunkimainen kunta 13,0 vuotta, taajaan asuttu 10,6 vuotta ja maaseutumainen 9,0 vuotta. Tilastollisesti merkittävä ero oli kuitenkin ainoastaan kaupunkimaisen ja maaseutumaisen kunnan välillä ($t=-2.796$, $df=184$, $p=0.006^{**}$). Miesten ja naisten työkokemusten keskiarvojen välillä (naiset 9,4 ja miehet 10,8 vuotta) ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa.



Kuvio 15. Opetuspalvelujen johtajien työkokemus vuosina

Opetuspalvelujen johtajien aloitusikä (osio 79b) tutkittiin avoimella kysymyksellä. Tuloksia esitellään kuviossa 16. Kyselyyn vastanneiden (n=210) keski-ikä oli 40,1 vuotta. Sukupuolten välillä aloitusiän keskiarvoissa (naiset 41,0 ja miehet 39,3) ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa. Sen sijaan aloitusiän jakaumaa voidaan tulkita siten, että nuorimmat opetuspalvelujen johtajat olivat tyypillisemmin miehiä kuin naisia. Sama ilmiö näkyy osiossa 81 siten, että naiset tulivat opetuspalvelujen johtajaksi suurempaa reittiä ja usein myöhäisemmässä elämänvaiheessa kuin miehet (41–45-vuotiaina 32,7 % naisista). Tulos on verrannollinen aikaisempiin naisten ja miesten urakehityksen eroista tehtyjen tutkimusten tuloksiin (mm. Napari 2008; Kauhanen ja Napari 2009, 15–20, vrt. osio 81, s. 37–39).

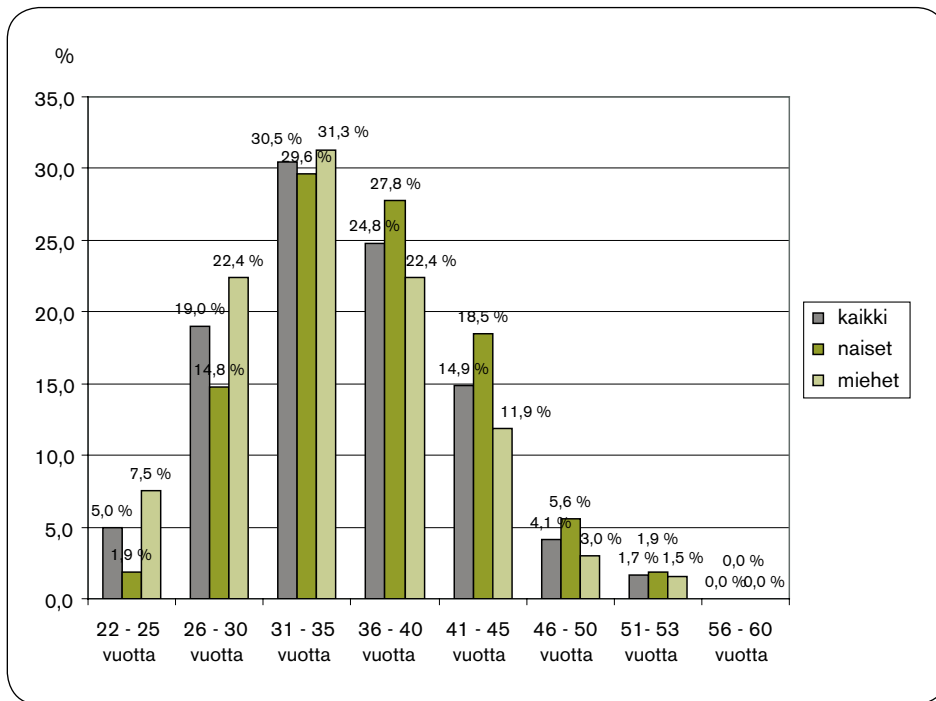


Kuvio 16. Opetuspalvelujen johtajien aloitusikä opetuspalvelujen johtajan tehtävässä

Kyselyyn vastanneista **opetuspalvelujen johtajista** 57,6 % oli toiminut rehtorina keskimääräisen **rehtorina toimimisen aloitusiän** ollessa 35,4 vuotta. Rehtoreina toimineiden opetuspalvelujen johtajien aloitusikä rehtorin tehtävässä esitellään kuviossa 17. Aloitusikää selvitettiin avoimella kysymyksellä (osio 79c).

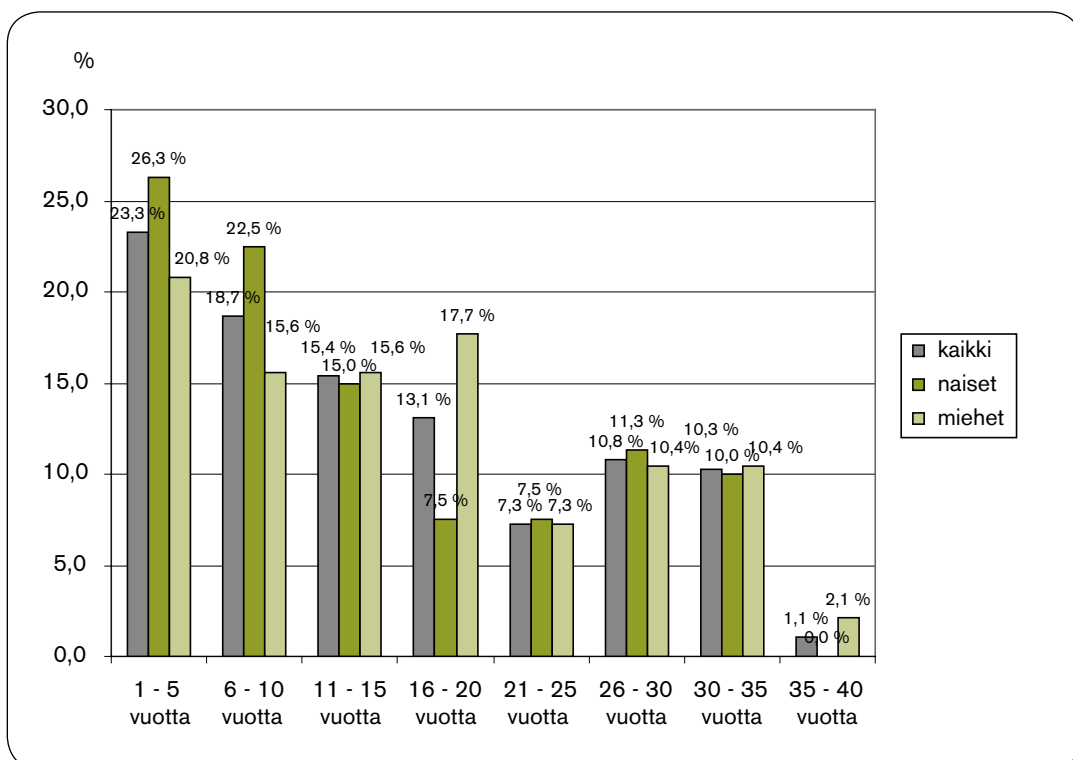
Naispuolisista opetuspalvelujen johtajista 51,9 %:lla ja miespuolisista 63,2 %:lla oli kokemusta rehtorin työstä. Naisten keskimääräinen aloitusikä rehtorina oli 36,6 vuotta ja miesten 34,5 vuotta. Aloitusiän jakaumaa voidaan tulkita siten, että opetuspalvelujen johtajista rehtoreina nuorimmat olivat tyypillisemmin miehiä kuin naisia samaan tapaan kuin opetuspalvelujen johtajan tehtävässäkin.

Naisten rehtorin uran alku sijoittui usein ikävuosien 31–40 väliin (57,4 % tapauksista). Sama aloitusikä oli tavallinen naisille myös opetuspalvelun johtajan tehtävässä. Juusenaho (2004, 88–89) toteaa rehtoriksi tulevien naisten kouluttautuvan rehtoreiksi. Kyselymme tulosten mukaan opetuspalvelujen johtajiksi tulevat naiset näyttivät samalla tavoin kouluttautuvan ja sijoittuvan suuremmin opetuspalvelujen johtajiksi. Juusenahon mukaan miesten ura rehtoriksi etenee urahakuisesti vararehtorin tehtävän hoidon kautta. Kyselymme tulosten mukaan opetuspalvelujen johtajiksi tulevien miesten ura opetuspalvelujen johtajaksi näytti etenevän samalla tavoin urahakuisesti rehtorin tehtävän hoidon kautta.



Kuvio 17. Rehtorina toimineiden opetuspalvelujen johtajien aloitusikä rehtorin tehtävässä

Kyselyyn vastanneista **opetuspalvelujen johtajista** 83,8 %:lla oli **kokemusta opetustyöstä** keskimääräisen työkokemuksen ollessa 15,4 vuotta (osio 80a). Opetustyön työkokemusta esitellään kuviossa 18 ja kouluasteita, joissa opetuskokemus oli hankittu, kuviossa 19.

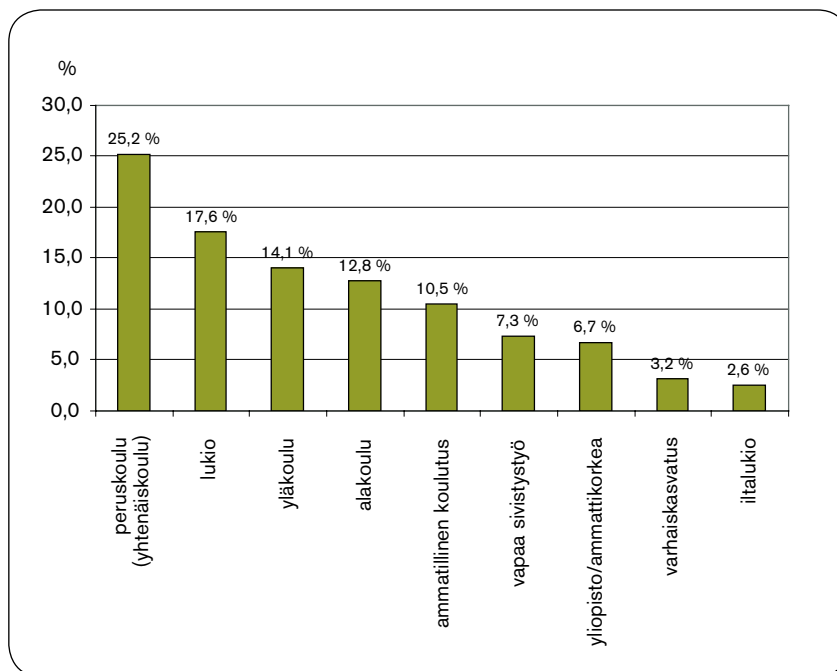


Kuvio 18. Opetuspalvelujen johtajien kokemus opetustyöstä

Naispuolisista opetuspalvelujen johtajista 76,9 %:lla ja miespuolisista 90,6 %:lla oli kokemusta opettajan työstä. Naisten keskimääräinen työkokemus oli 14,2 vuotta ja miesten 16,4 vuotta. Ero ei ollut tilastollisesti merkittävä. Opetustyön kokemuksen määrä kaupunkimaisissa kunnissa oli keskimäärin 16,1 vuotta, taajaan asutuissa 13,1 vuotta ja maaseutumaisissa 15,5 vuotta. Erot eivät olleet tilastollisesti merkittäviä. Suomenkielisillä opetuspalvelujen johtajilla oli melkein merkittävästi enemmän kokemusta opettajan työstä kuin ruotsinkielisillä opetuspalvelujen johtajilla ($t=2.194$, $df=181$, $p=0.030^*$).

Myös tässä osiossa näkyi naisten suurempi reitti opetuspalvelujen johtajaksi. Miespuolisilla opetuspalvelujen johtajilla oli useammin työkokemusta opetustyöstä kuin naispuolisilla opetuspalvelujen johtajilla. (vrt. Juusenaho, 2004; Napari 2008, Kauhanen & Napari 2009; osio 79 ja 81).

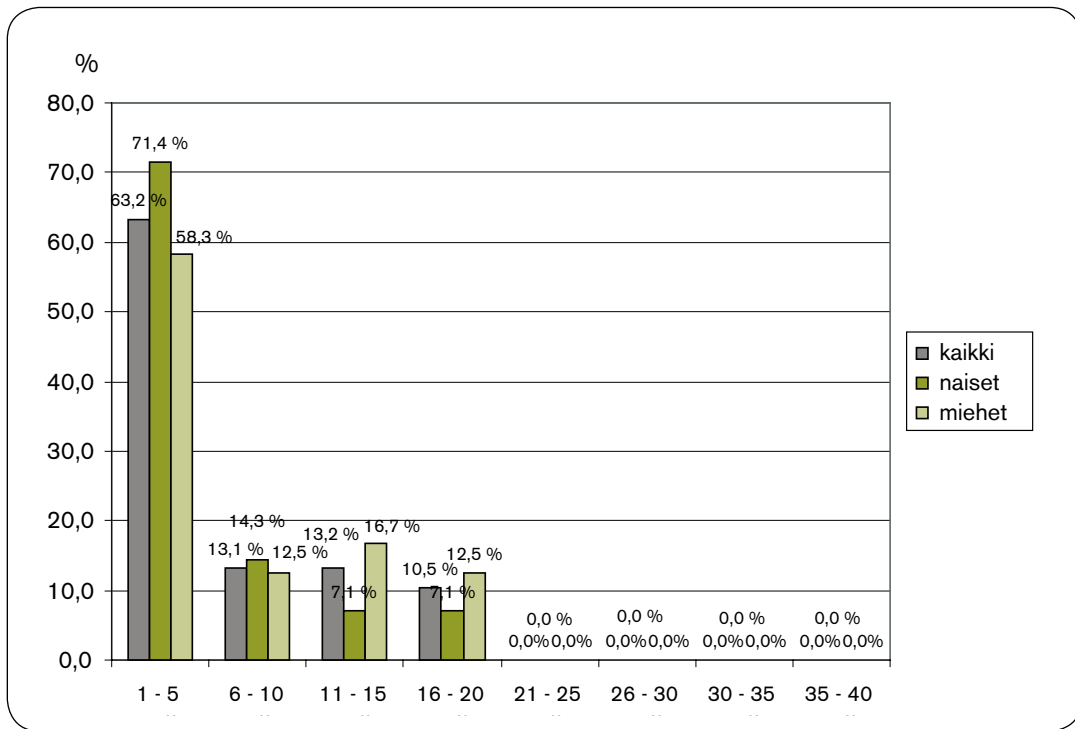
Useilla opetuspalvelujen johtajilla oli kokemusta opetustyöstä monelta kouluasteelta. Eri kouluasteiden mainintoja oli yhteensä 313. Kouluasteiden mainintojen keskinäiset osuudet opetuspalvelujen johtajien vastauksissa esitellään kuviossa 19. Vähintään kolmen eri kouluasteen opettajakokemus oli seitsemällä prosentilla vastanneista opetuspalvelujen johtajista. Yksi prosentti ei ilmoittanut opetuskokemuksensa kouluastetta lainkaan.



Kuvio 19. Opetuspalvelujen johtajien kokemus opetustyöstä kouluasteittain (n=313)

Peruskoulun opetuskokemusta oli 52,1 %:lla ja lukiokokemusta 20,1 %:lla (nuoriso- ja aikuislukio) opetuspalvelujen johtajista. Ammatillisen koulutuksen osuus oli 10,5 %, vapaan sivistystyön 7,2 % ja korkeakoulujen 6,7 %.

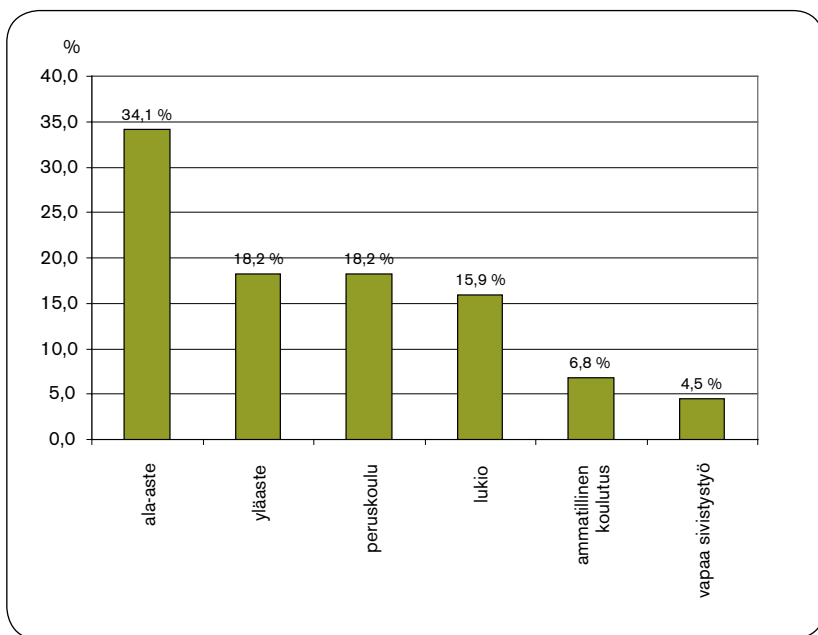
Kyselyyn vastanneista **opetuspalvelujen johtajista 18,1 %:lla (n=44) oli kokemusta vara- tai apulaisrehtorin työstä** keskimääräisen työkokemuksen ollessa 6,7 vuotta (osio 80b). Opetuspalvelujen johtajien työkokemusta vara- tai apulaisrehtorina esitellään kuviossa 20 ja kouluasteita, joissa opetuskokemus oli hankittu, kuviossa 21.



Kuvio 20. Opetuspalvelujen johtajien työkokemus vara- tai apulaisrehtorin tehtävässä (n=44)

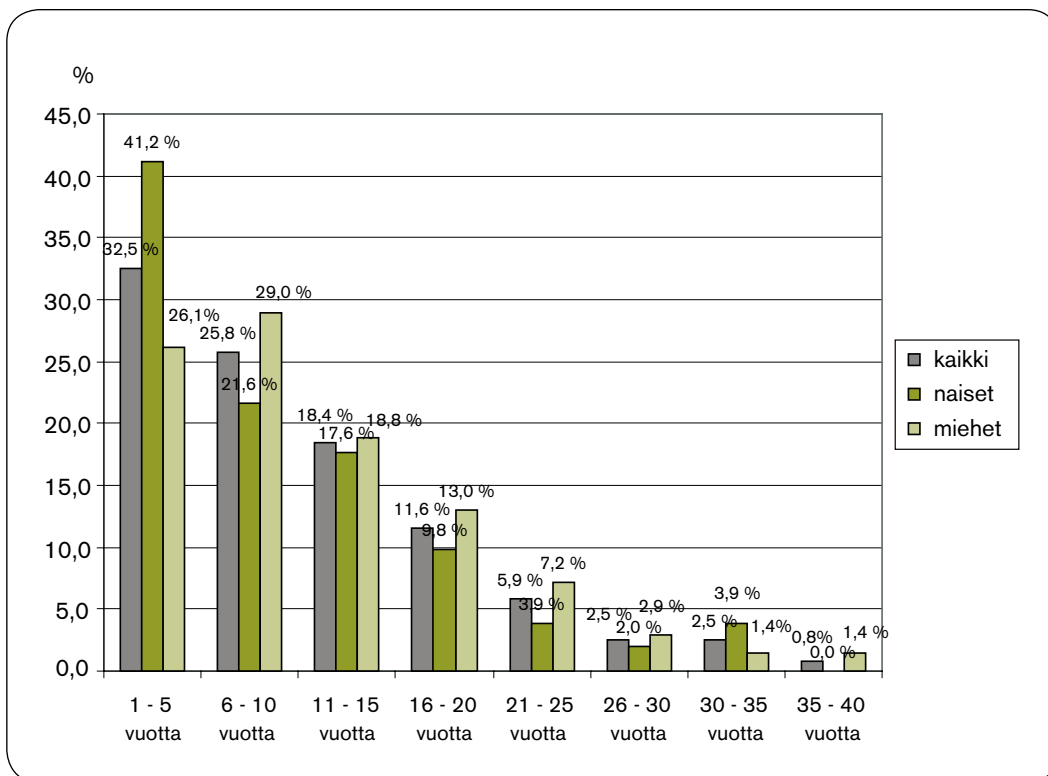
Naispuolisista opetuspalvelujen johtajista 13,5 %:lla ja miespuolisista 22,6 %:lla oli kokemusta vara- tai apulaisrehtorin työstä. Naisten keskimääräinen työkokemus oli 5,9 vuotta ja miesten 7,1 vuotta. Keskiarvojen erot eivät olleet tilastollisesti merkittäviä. Sen sijaan työkokemuksen jakaumaa voidaan tulkita siten, että opetuspalvelujen johtajista ne, joilla oli vara- tai apulaisrehtorin tehtävästä enemmän kokemusta, olivat tyypillisemmin miehiä kuin naisia.

Niistä, joilla oli kokemusta vara- tai apulaisrehtorin tehtävästä, 70,5 %:lla kokemusta oli peruskoulun vara- tai apulaisrehtorin tehtävästä. 18,2 %:n kokemus oli lukiokoulutuksesta (nuoriso- ja aikuislukio), 6,8 %:n ammatillisesta koulutuksesta ja 4,5 %:n vapaasta sivistystyöstä. Naispuolisilla opetuspalvelujen johtajilla oli selvästi harvemmin apulais- tai vararehtorikokemusta kuin miespuolisilla (vrt. osio 79 ja 81).

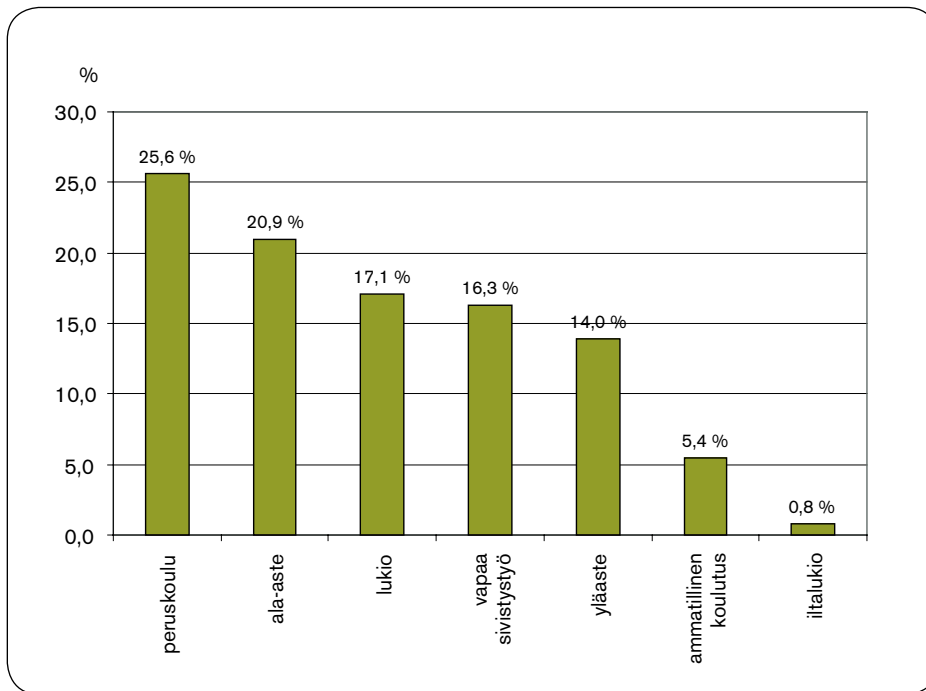


Kuvio 21. Opetuspalvelujen johtajien työkokemus vara- tai apulaisrehtorin tehtävässä kouluasteittain (n=44)

Kyselyyn vastanneista **opetuspalvelujen johtajista 57,1 %:lla (n=129) oli kokemusta rehtorin työstä** keskimääräisen työkokemuksen ollessa 10,7 vuotta (osio 80c). Opetuspalvelujen johtajien työkokemusta rehtoreina esitellään kuviossa 22 ja kouluasteita, joilla kokemus oli hankittu, kuviossa 23.



Kuvio 22. Opetuspalvelun johtajien työkokemus rehtorin tehtävästä (n=129)

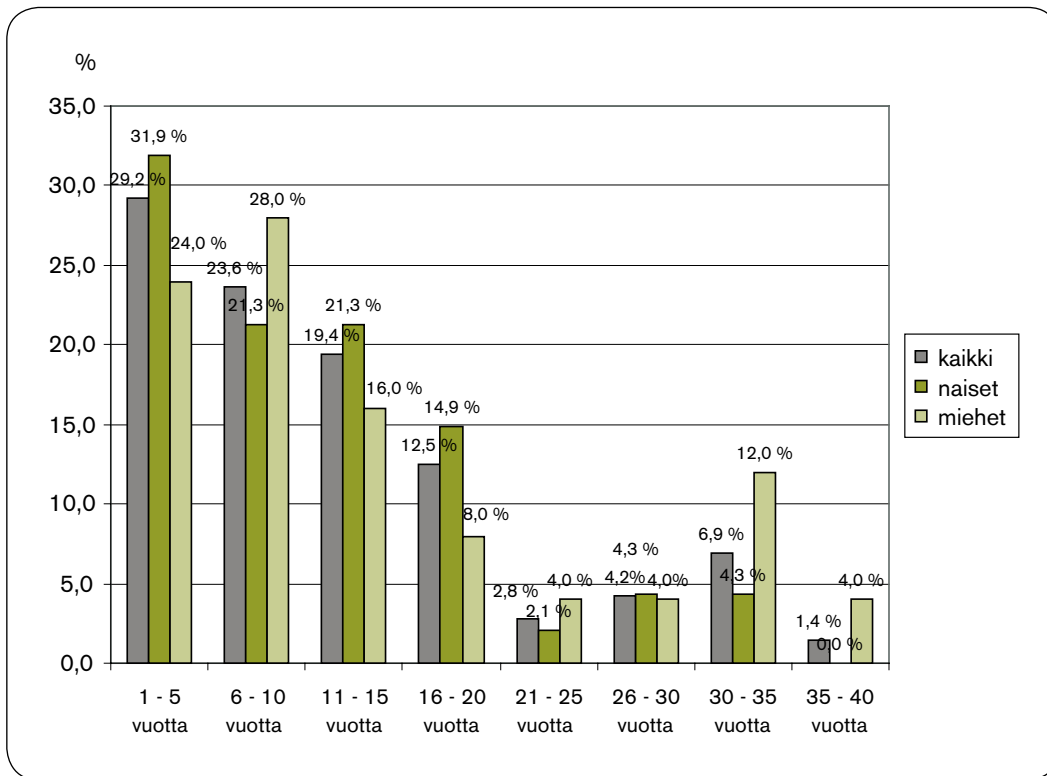


Kuvio 23. Opetuspalvelun johtajien työkokemus rehtorin tehtävästä kouluasteittain (n=129)

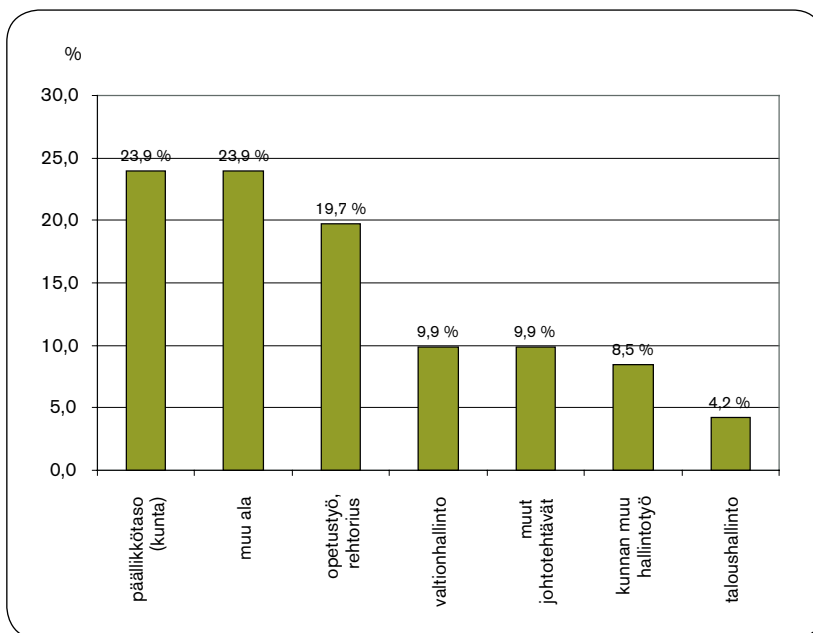
Naispuolisista opetuspalvelujen johtajista 49,0 %:lla ja miespuolisista 57,5 %:lla oli kokemusta rehtorin työstä. Naisten keskimääräinen työkokemus oli 9,9 vuotta ja miesten 11,3 vuotta. Keskiarvojen ero ei ollut tilastollisesti merkittävä. Naispuolisilla opetuspalvelujen johtajilla oli harvemmin rehtorikokemusta kuin miespuolisilla, mikä vastaa hyvin osion 79 ja osion 81 tuloksia.

Niistä, joilla oli kokemusta rehtorin tehtävästä, 60,5 % ilmoitti työkokemuksensa olevan peruskoulun rehtorin tehtävästä ja 17,8 % lukion rehtorin tehtävästä. Vapaan sivistystyön rehtorin tehtävästä kokemusta oli 16,3 %:lla, joista monet ilmoittivat toimivansa edelleen rehtorina vapaassa sivistystyössä opetuspalvelujen johtajan työnsä ohella. Ammatillisen koulutuksen rehtorikokemus oli 5,4 %:lla.

Kyselyyn vastanneista **opetuspalvelujen johtajista 34,3 %:lla (n=71) oli muuta soveltuvaa työkokemusta** keskimääräisen työkokemuksen ollessa 12,3 vuotta (osio 80h). Opetuspalvelujen johtajien muun soveltuvan työkokemuksen määrä esitellään kuviossa 24 ja työkokemus ammattialoittain kuviossa 25.



Kuvio 24. Opetuspalvelujen johtajien muu soveltuva työkokemus (n=71)



Kuvio 25. Opetuspalvelujen johtajien muu soveltuva työkokemus ammattialoittain (n=71)

Naispuolisista opetuspalvelujen johtajista 45,2 %:lla ja miespuolisista 23,6 %:lla oli muuta soveltuva työkokemusta. Naisten keskimääräinen työkokemus oli 11,6 vuotta ja miesten 13,6 vuotta. Keskiarvojen ero ei aineiston perusteella ollut tilastollisesti merkittävä.

Opetuspalvelujen johtajien muu soveltuva työkokemus perustui seuraaviin: päällikötason tehtävä kunnassa tai muulla alalla (kumpikin 23,9 % niistä, joilla oli muuta soveltuva työkokemusta), opetustyö ja rehtorin tehtävä 19,7 %, valtionhallinnon tehtävät (esi-

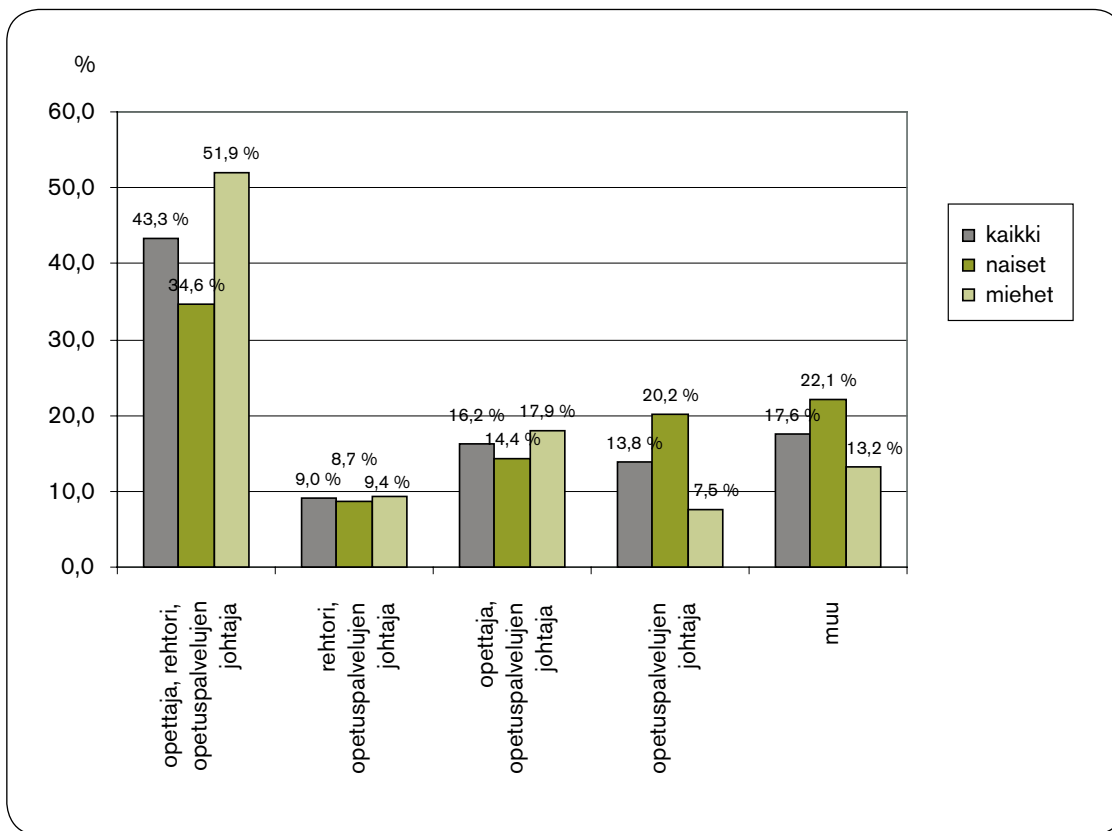
merkiksi projektit ja koulutoimentarkastajan tehtävä) 9,9 %, muut johtotehtävät 9,9 %. Kunnan muista hallintotehtävistä oli kokemusta 8,5 %:lla ja taloushallinnosta, myös yksityiseltä sektorilta, 4,2 %:lla.

Osioiden 76–78 tulokset tukivat hyvin monen opetuspalvelujen johtajan näkemystä työssä oppimisen merkityksestä opetuspalvelujen tehtävään kouluttautuessa. Osion 80 yhteenvetona voidaan todeta, että opetuspalvelujen johtajilla näytti olevan vahva opetuspuolen kokemus joko opettajana ja/tai erilaisissa kouluhallinnollisissa tehtävissä, esimerkiksi rehtorina. Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat näyttivät tulevan erilaista reittiä opetuspalvelujen johtajaksi kuin miespuoliset. Muuta työkokemusta heillä oli selvästi enemmän kuin miespuolisilla opetuspalvelujen johtajilla. (vrt. osio 79 ja 81)

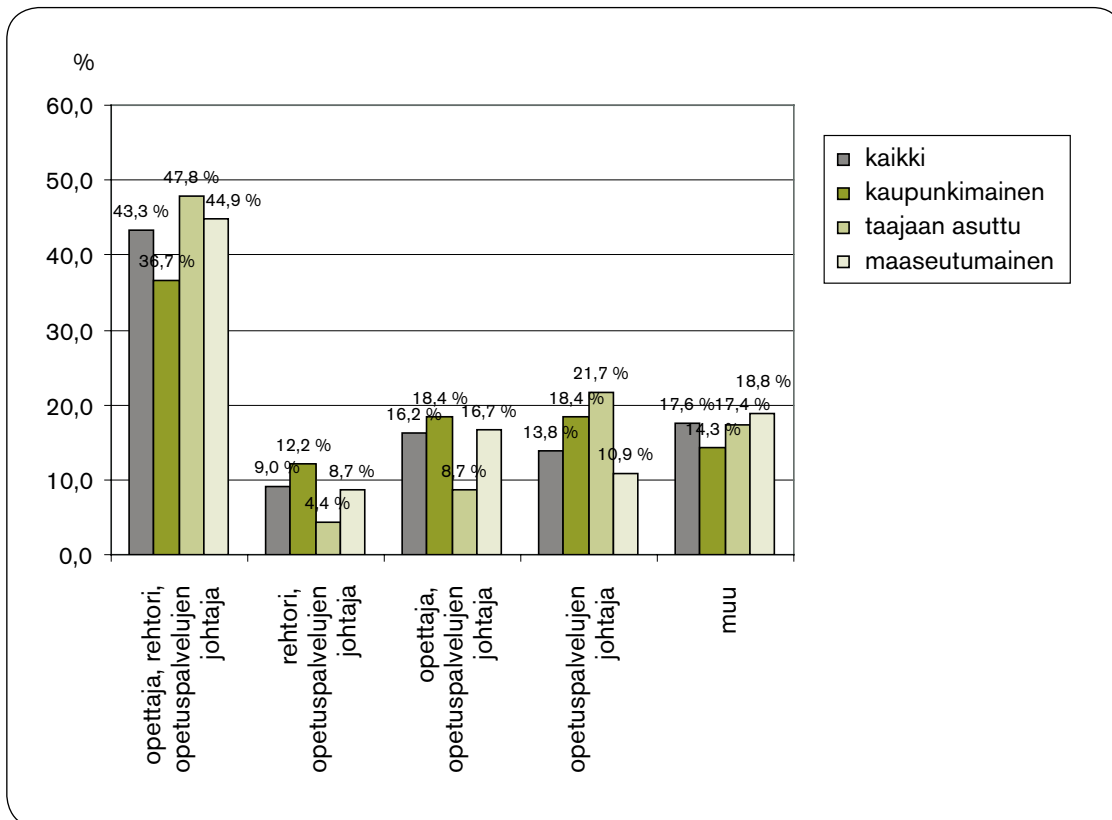
Opetuspalvelujen johtajien urakehitystä selvitettiin (osio 81) pyytämällä kyselyyn vastaajia valitsemaan viidestä vaihtoehdosta itselleen sopivin. Tuloksia esitellään kuvioissa 26–28. Kyselyyn vastanneiden tavallisin urakehitysreitti oli opettaja-rehtori-opetuspalvelujen johtaja -ura sekä naisille (34,6 % naisista) että varsinkin miehille. (51,8 % miehistä) kokonaisprosentin ollessa 43,3, %. Toiseksi tavallisin urakehitysreitti opetuspalvelujen johtajaksi sisälsi uran alkuvaiheessa opetuspalvelujen ulkopuolisia tehtäviä. Kokonaisprosentti oli 17,6 %. Naisille malli oli toiseksi tavallisin (22,1 %) ja miehille kolmanneksi tavallisin (13,2 %). Kolmanneksi tavallisin reitti oli opettaja-opetuspalvelujen johtaja -ura (kokonaisuutena 16,2 %). Miehille reitti oli toiseksi tavallisin (17,9 %) ja naisille neljänneksi tavallisin (14,4 %). Neljänneksi tavallisinta oli aloittaa oma työura opetuspalvelujen johtajana (13,8 %). Naisille reitti oli toiseksi tavallisin (20,2 %) mutta miehille kaikista epätyypillisin (7,6 %). Kokonaisuutena epätavallisoin oli rehtori-opetuspalvelujen johtaja -ura (9,0 %). Naisille reitti oli kaikista epätavallisoin (8,5 %) ja miehille toiseksi epätavallisoin (9,4 %).

Naiset näyttivät tulevan merkittävästi useammin suurempaa reittiä opetuspalvelujen johtajiksi kuin miehet, joiden tavallisin urakehitysreitti oli opettaja – rehtori – opetuspalvelujen johtaja ($t=3.100$, $df=208$, $p=0.002^{**}$). Tulos on täysin verrannollinen aikaisempiin löytöihin naisten ja miesten urakehityksestä (Napari 2008, Kauhanen ja Napari, 2009, 15–20; vrt. osiot 79 ja 81).

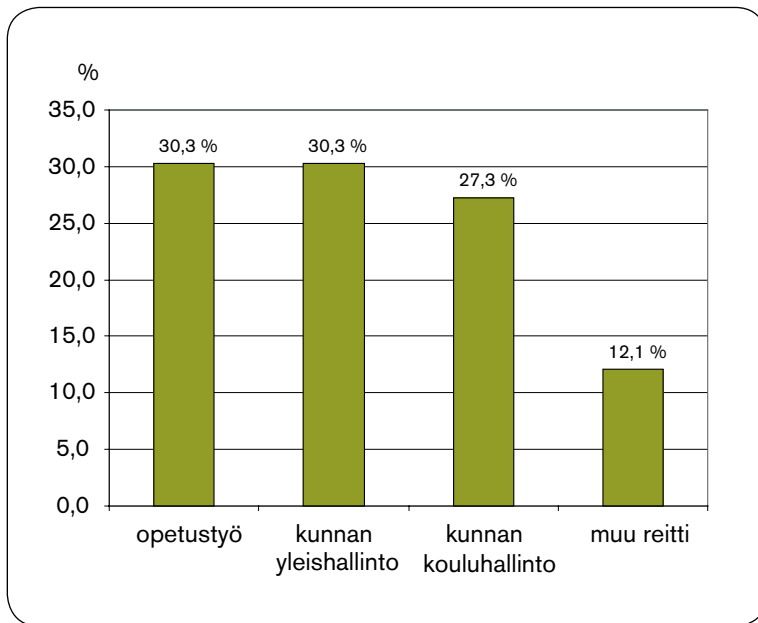
Kyselyyn vastanneista 17,6 % ($n=37$) valitsi vaihtoehdon jokin muu urakehitys. Näistä 30,3 % tuli opetuspalvelujen johtajaksi opetustyöstä ja myös 30,3 % kunnan yleishallinnosta. Kunnan kouluhallinnosta tuli 27,3 %. Muiden urakehitys muodostui erilaisista yksittäistä urista yksityissektorin, valtionhallinnon tai yliopiston eri tehtävissä.



Kuvio 26. Opetuspalvelujen johtajien urakehitys sukupuolen mukaan tarkasteltuna

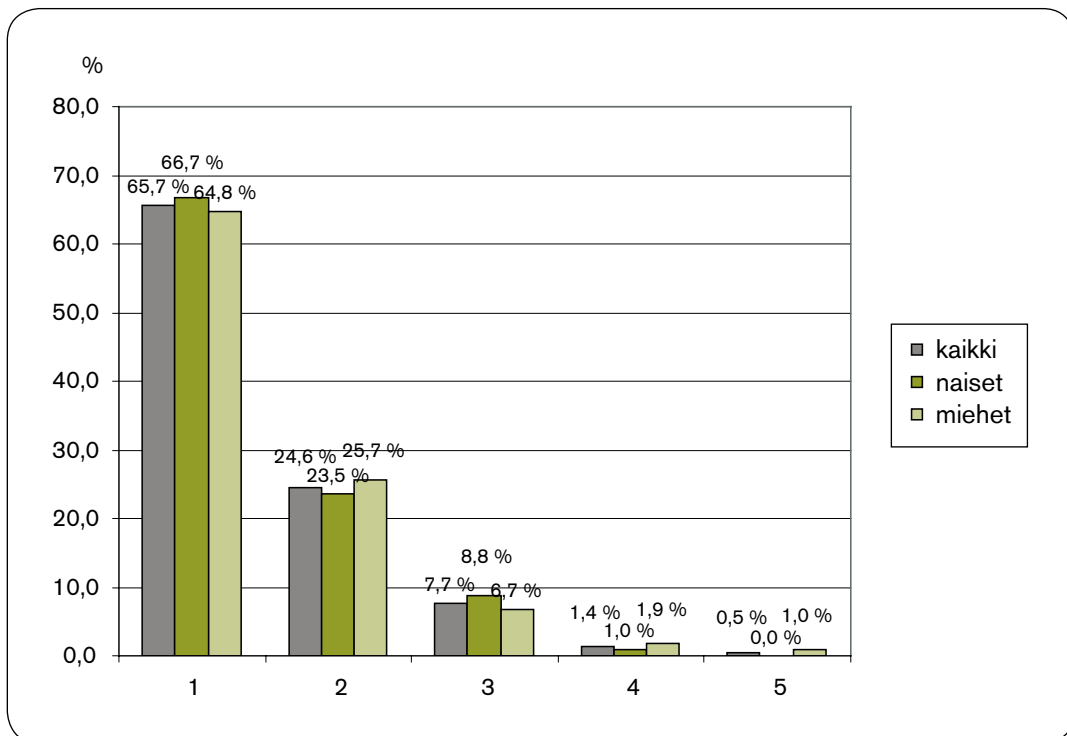


Kuvio 27. Opetuspalvelujen johtajien urakehitys Tilastokeskuksen kuntatyyppien mukaan tarkasteltuna

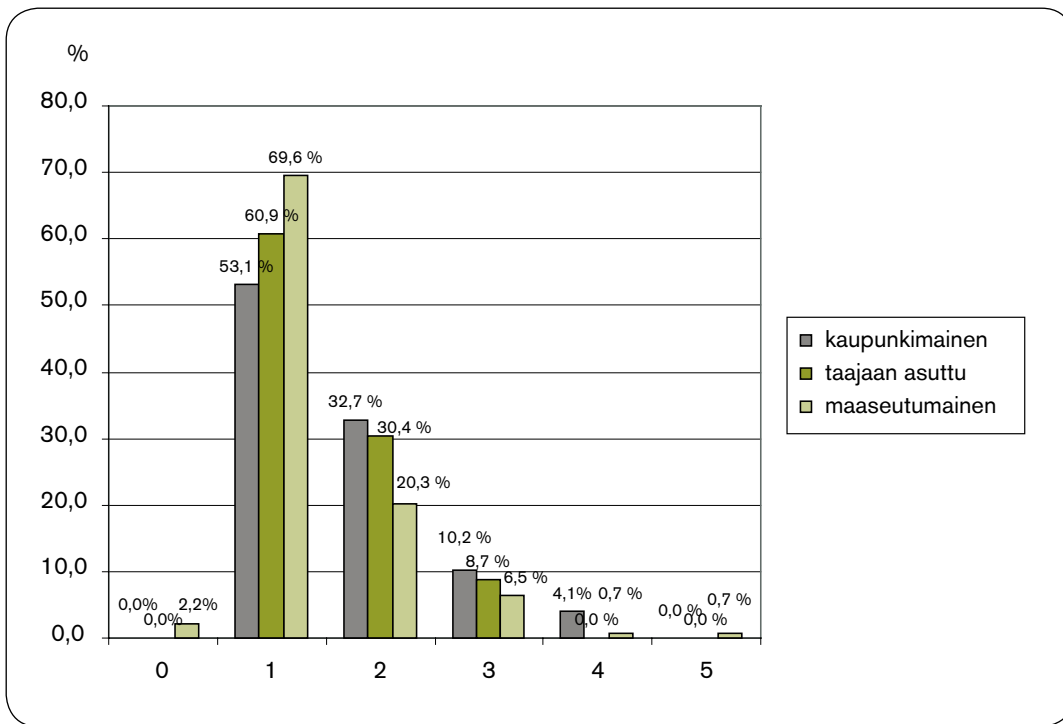


Kuvio 28. Opetuspalvelujen johtajien annetuista vastausvaihtoehdoista poikkeavat urakehitysreitit: tehtävä ennen opetuspalvelujen johtajan tehtävää

Kyselyyn vastanneista opetuspalvelujen johtajista valtaosa (65,7 %) oli toiminut tehtävässään ainoastaan yhdessä kunnassa (osio 82). Kahdessa kunnassa oli toiminut 24,6 %. Sitä, miten monessa kunnassa kyselyyn vastanneet opetuspalvelujen johtajat ovat toimineet tehtävässään uransa aikana, esitellään kuvioissa 29 ja 30.



Kuvio 29. Miten monessa kunnassa opetuspalvelujen johtaja on toiminut tehtävässään sukupuolen mukaan tarkasteltuna



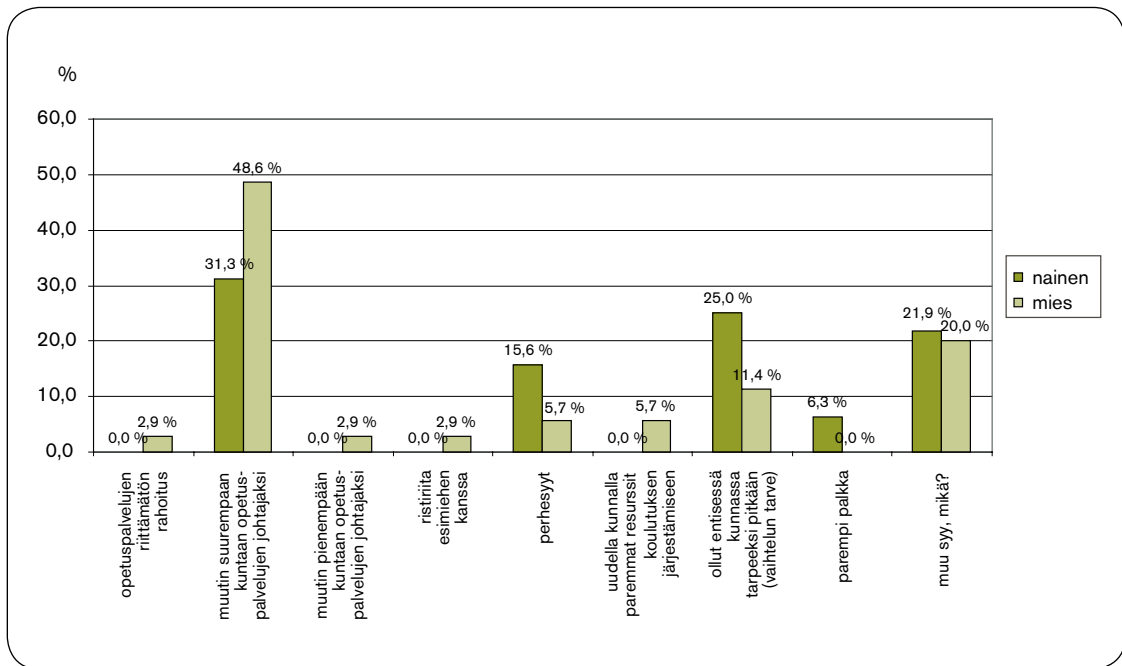
Kuvio 30. Miten monessa kunnassa opetuspalvelujen johtaja on toiminut tehtävässään Tilastokeskuksen kuntatyyppien mukaan tarkasteltuna

Keskimäärin opetuspalvelujen johtajat olivat toimineet 1,5 kunnassa. Sukupuolten välillä ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa. Kaupunkimaisten (ka. 1.7) ja maaseutumaisien (ka. 1.4) kuntien keskiarvojen välisellä erolla oli melkein merkittävä tilastollinen ero ($t=-2.093$, $df=182$, $p=0.038^*$).

Opetuspalvelujen johtajien kunnan vaihdon syitä (osio 83) selvitettiin pyytämällä vastaajia valitsemaan viidestätoista vaihtoehdosta heidän syytään parhaiten kuvaava vaihtoehto. Valittavana oli myös vaihtoehto muu, johon pystyi vastaamaan avoimella vastauksella. Tuloksia esitellään kuvioissa 31 ja 32. Kyselyn perusteella opetuspalvelujen johtajien kunnan vaihdon tavallisimpana syynä voidaan pitää siirtymistä suuremman kunnan opetuspalvelujen johtajaksi (40,3 % vastanneista). Syy näytti olevan tavallisin sekä naisille (31,3 %) että varsinkin miehille (48,6 %). Syy oli tavallisin myös kaikkien Tilastokeskuksen kuntatyyppien opetuspalvelujen johtajille: kaupunkimaiset kunnat (52,4 % kaupunkimaisten kuntien vastanneista opetuspalvelujen johtajista), taajaan asutut kunnat (44,4 %) ja maaseutumaiset (32,4 %).

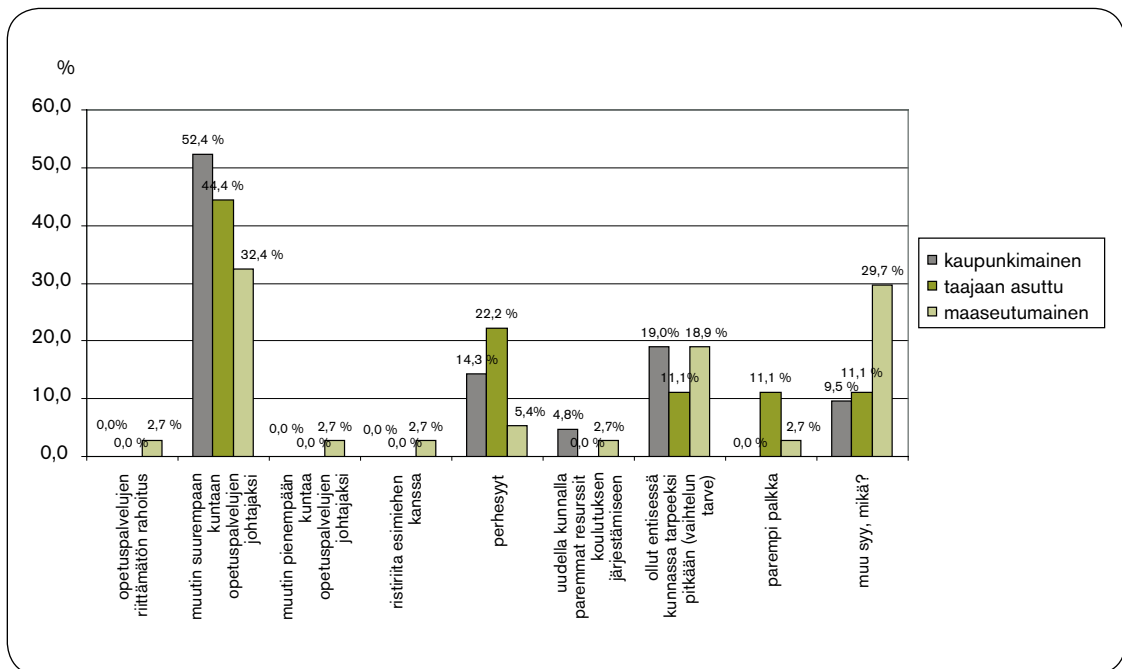
Usealle (20,9 %) kyselyyn vastanneelle opetuspalvelujen johtajalle kyselyn valmiit vaihtoehdot eivät riittäneet kuvaamaan kunnan vaihdon syytä, vaan syyt olivat yksilöllisempiä. Maaseutumaisien kuntien (29,7 %) opetuspalvelujen johtajille yksilölliset syyt näyttivät olevan merkityksellisempiä, kuin taajaan asuttujen (11,1 %) ja kaupunkimaisten (9,5 %) kuntien opetuspalvelujen johtajille.

Kolmanneksi tavallisin syy kunnan vaihtoon kyselyyn vastanneiden joukossa oli vaihtelun tarve, 17,9 %. Kyselyyn vastanneille naisille (25,0 %) syy oli yleisempi kuin miehille (11,4 %). Kyselyyn vastanneiden kaupunkimaisten kuntien (19,0 %) ja maaseutumaisien (18,9 %) kuntien opetuspalvelujen johtajille syy näytti yleisemmältä kuin taajaan asuttujen opetuspalvelujen johtajille (11,0 %).



Kuvio 31. Opetuspalvelujen johtajien syitä vaihtaa työpaikkaa sukupuolen mukaan tarkasteltuna

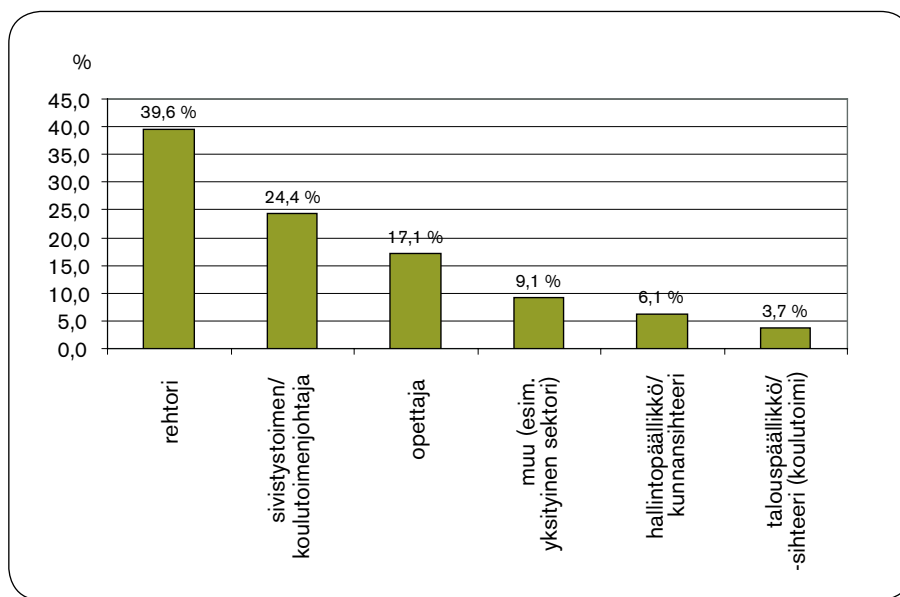
Perhesyyt olivat neljänneksi yleisin syy kunnan vaihtoon kyselyyn vastanneiden opetuspalvelujen johtajien mielestä (10,4 %). Naisille (15,6 %) syy oli tavallisempi kuin miehille (5,7 %). Taajaan asuttujen kuntien (22,2 %) opetuspalvelujen johtajille syy näytti tavallisemmalta kuin kaupunkimaisten (14,9 %) tai maaseutumaisen (5,4 %) kuntien opetuspalvelujen johtajille.



Kuvio 32. Opetuspalvelujen johtajien syitä vaihtaa työpaikkaa Tilastokeskuksen kuntatyyppien mukaan tarkasteltuna

Muiden syiden merkitys kyselyn perusteella oli vähäinen: parempi palkka 3,0 %, uuden kunnan paremmat resurssit koulutuksen järjestämiseen 3,0 %, opetuspalvelujen riittämättömän rahoitus 1,5 %, muutto pienempään kuntaan opetuspalvelujen johtajaksi 1,5 % ja ristiriita esimiehen kanssa 1,5 %.

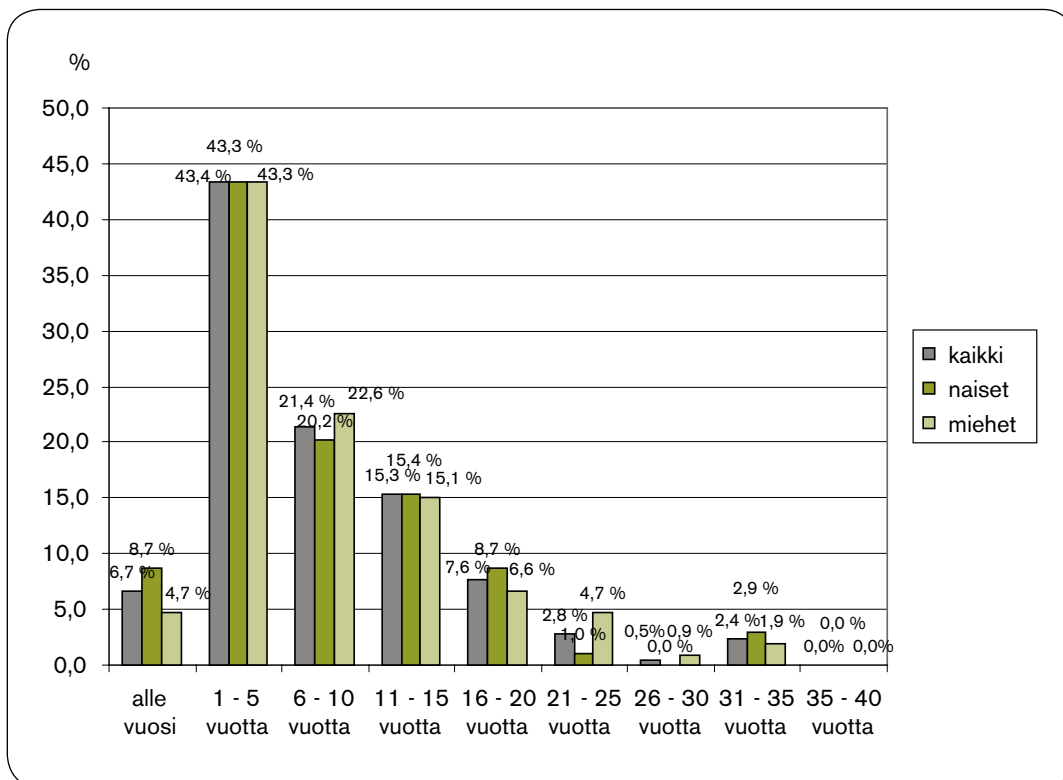
Nykyiseen tehtäväänsä kyselyyn vastanneista opetuspalvelujen johtajista (osio 84) noin puolet tuli nykyisen kuntansa sisältä (49,8 %) ja noin puolet nykyisen kuntansa ulkopuolelta (50,2 %). Kunnan ulkopuolelta valittujen edellisiä työtehtäviä esitellään kuviossa 33. Suurin osa valituista tuli opetustoimesta: rehtorin tehtävästä 39,6 %, sivistys-/koulutoimen johdosta 24,4 % ja opettajan tehtävästä 17,1 % vastanneista. Muusta kunnanhallinnosta tuli 9,8 % vastanneista ja muilta aloilta, esimerkiksi yksityissektorilta 9,1 %. Tulokset vastaavat hyvin osioiden 80 ja 81 vastauksia.



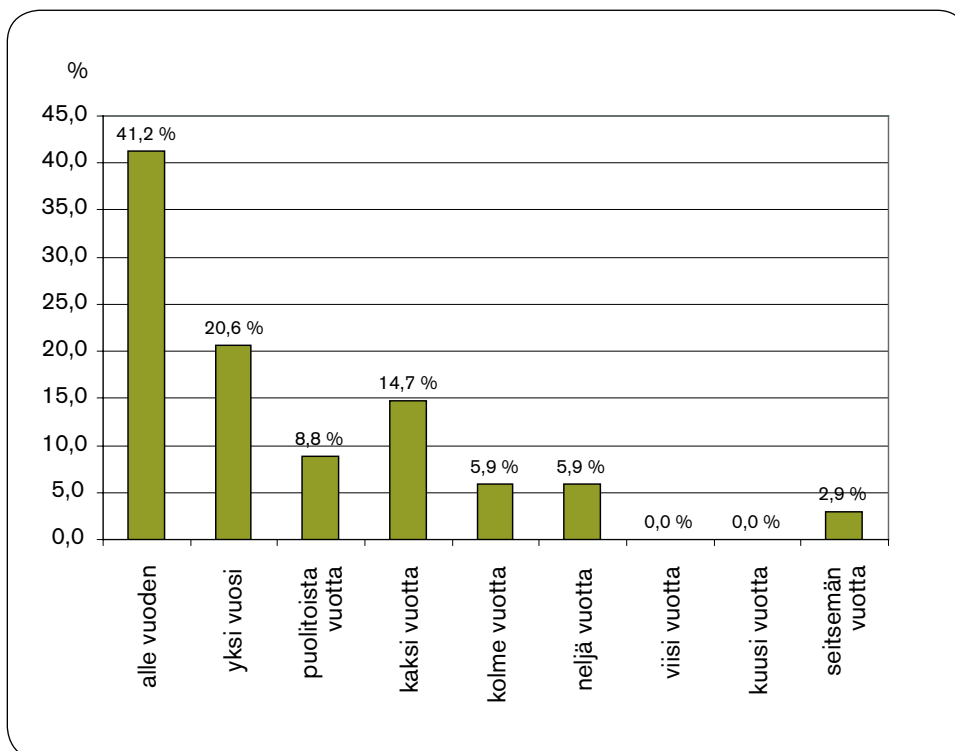
Kuvio 33. Opetuspalvelujen johtajan tehtävään kunnan ulkopuolelta valittujen edellinen työtehtävä

Kyselyyn vastanneet opetuspalvelujen johtajat olivat toimineet tehtävässään nykyisessä kunnassaan (osio 85) keskimäärin 7,7 vuotta. Sitä, miten kauan opetuspalvelujen johtajat olivat hoitaneet tehtäväänsä nykyisessä kunnassaan, esitellään kuviossa 34.

Kyselyyn vastanneista opetuspalvelujen johtajista 83,8 % oli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa (osio 86). Määräaikaisessa tehtävässä oli 16,2 % kyselyyn vastanneista opetuspalvelun johtajista. Keskimääräinen määräaika oli noin 1,5 vuotta vaihteluvälillä ollessa kuudesta viikosta seitsemään vuoteen. Tyypillisin määräajan kesto oli alle vuoden. Määräaikojen syitä ei kysytty tarkemmin. Määräaikaiset opetuspalvelujen johtajan tehtävät eivät tuntuneet olevan tyypillisiä. Lisäksi, näytti siltä, että kyselyssä ilmoitetuista määräaikaisuuksista useat olivat poikkeustilanteesta johtuvia, kuten sijaisuuksia. Määräaikaisuuksien kesto esitellään kuviossa 35.



Kuvio 34. Opetuspalvelujen johtajien työvuodet tehtävässään nykyisessä kunnassa



Kuvio 35. Opetuspalvelujen johtajien tehtävän määräaikaisuuden kesto

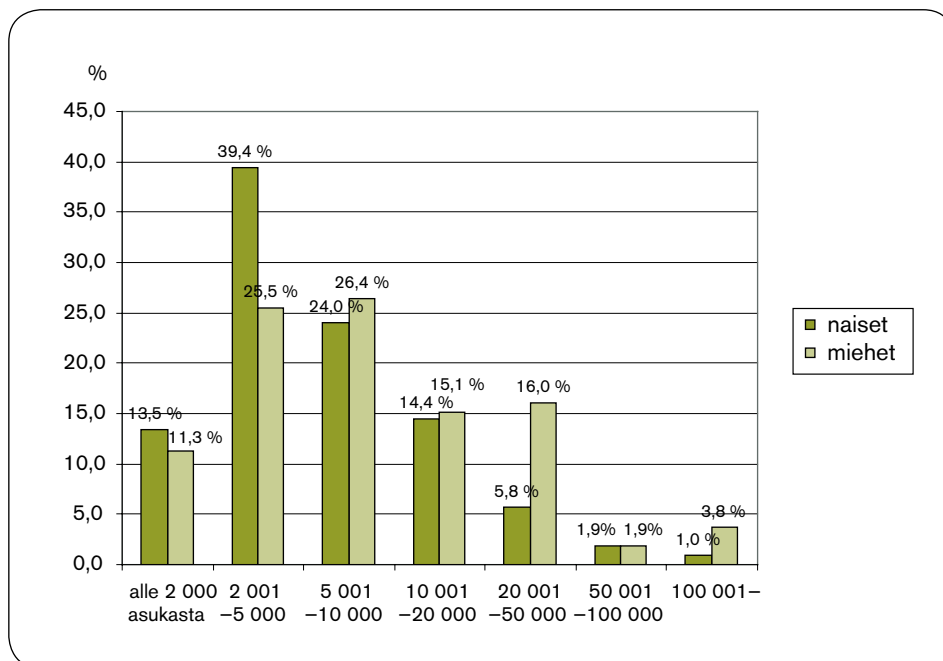
Kyselyyn vastanneiden opetuspalvelujen johtajien hallinnoiman alueen oppilas-/opiskelijamäärä (osio 87) vaihteli suuresti: 22–29 000. Keskimääräinen oppilas-/opiskelijamäärä oli 1 713. Kaupunkimaisten kuntien keskiarvo oli 4 244, taajaan asuttujen 2 201 ja

maaseutumaisten 752. Ero kaupunkimaisten kuntien keskiarvon ja maaseutumaisten kuntien keskiarvon välillä oli, kuten arvata saattaa, tilastollisesti erittäin merkittävä ($t=-6.479$, $df=184$, $p=0.000^{***}$). Tilastollisesti erittäin merkittävä oli myös keskiarvojen ero taajaan asuttujen ja maaseutumaisten kuntien välillä ($t=-5.980$, $df=159$, $p=0.000^{***}$). Sen sijaan keskiarvojen ero kaupunkimaisten ja taajaan asuttujen kuntien välillä ei ollut tilastollisesti merkittävä.

Kyselyyn vastanneiden opetuspalvelujen johtajan tehtävää hoitavien ihmisten kokonaispalkka (osio 88) vaihteli suuresti (1 100 €–10 000 €) keskimääräisen palkan ollessa 4 355,20 €. Palkan suuruus oli erittäin merkittävästi riippuvainen kunnan asukasluvusta.

Kaupunkimaisissa kunnissa vaihteluväli oli 3 600 €–10 000 € ja keskiarvo 5 011,60 €. Taajaan asuttujen kuntien vaihteluväli oli 2 200 €–5 400 € ja keskiarvo 4 366,80 €. Maaseutumaisissa kunnissa vaihteluväli oli 1 100 €–5 445 € ja keskiarvo 4 118,10 €. Kaupunkimaisten ja taajaan asuttujen kuntien keskiarvojen ero oli tilastollisesti merkittävä ($t=-2.641$, $df=69$, $p=0.010^{**}$), ja kaupunkimaisten ja maaseutumaisten kuntien keskiarvojen ero oli tilastollisesti erittäin merkittävä ($t=-6.112$, $df=180$, $p=0.000^{***}$). Sen sijaan taajaan asuttujen ja maaseutumaisten kuntien keskiarvojen ero ei ollut tilastollisesti merkittävä.

Kyselyyn vastanneiden naisten palkan vaihteluväli oli 2 200 €–7 259 € ja miesten 1 100 €–10 000 €. Naisten keskimääräinen palkka oli 4 094,40 € ja miesten 4 608,50 €. Ero oli tilastollisesti erittäin merkittävä ($t=-4.128$, $df=203$, $p=0.000^{***}$). Miespuolisten ja naistenpuolisten opetuspalvelujen johtajien kokonaispalkkojen ero voi johtua siitä, että naispuoliset opetuspalvelujen johtajat työskentelevät useammin pienemmissä kunnissa kuin miehet (kuvio 36).



Kuvio 36. Opetuspalvelujen johtajien sukupuoli kuntien asukasmäärän mukaan tarkasteltuna

Sukupuolten väliset erot tuntuvat selittyvän samoilla seikoilla kuin aikaisemmatkin tutkimukset osoittavat (Napari 2008, Kauhanen ja Napari, 2009, 15–20): 1) Miesten ja naisten sijoittuminen eri työtehtäviin ja vaatavuustasoille heti työuran alussa, 2) Sukupuolten väliset erot myöhemmässä urakehityksessä, 3) Sukupuolten väliset erot aloituspalkoissa

ja vaativuustasojen muutoksiin liittyvissä palkan muutoksissa. Naiset näyttävät aloittavan uransa myöhemmin (vrt. osio 81) ja työskentelevät useammin pienemmällä paikkakunnilla, minkä vuoksi he saavat pienempää palkkaa kuin miehet.

Opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyys

Opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyyttä haittaavia (osio 64) seikkoja tutkittiin Likert-asteikolla, 1–6. Kyselyssä valittavina olivat seuraavat arvot: 1 ei lainkaan, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on täten 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän vähäisemmäksi vaikutukseltaan. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vaikutukseltaan suurempi. Opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyyttä haittaavia seikkoja esitellään taulukossa 2.

Taulukko 2. Opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyyttä haittaavia tekijöitä

	liian paljon epäolennaisia tehtäviä		liian monta vastuualuetta		opetuspalvelujen tuottamisen riittämätön rahoitus		koulu-uudistukset		kokematon, epäpätevä tai asiantunteamaton henkilöstö		henkilöstösuhteiden ongelmat opetuspalvelujen lautakunnan kanssa	
Vastattu	206	98,1 %	205	97,6 %	206	98,1 %	204	97,1 %	205	97,6 %	204	97,1 %
Ei vastattu	4	1,9 %	5	2,4 %	4	1,9 %	6	2,9 %	5	2,4 %	6	2,9 %
Keskiarvo	3,6		3,6		3,5		2,6		1,9		1,6	
	kunnan opetuspalvelujen järjestämisen koko (liian suuri/pieni)		työehtosopimukset		maahanmuuttajat		kielipoliittiset kysymykset		ympäristön yhteisön tuen puute		riittämätön hallinto-henkilöstö	
Vastattu	205	97,6 %	206	98,1 %	205	97,6 %	206	98,1 %	204	97,1 %	205	97,6 %
Ei vastattu	5	2,4 %	4	1,9 %	5	2,4 %	4	1,9 %	6	2,9 %	5	2,4 %
Keskiarvo	2,2		2,6		1,8		1,4		1,9		2,9	
	opetuspalvelujen lautakunnan puutteellinen asiantuntemus		opetuspalvelujen lautakunnan kokousten toimimattomuus (esim. kokouskäyttäytyminen)		selkiintymätön koulutuspoliittinen tahto		kunnallisvaalien jälkeinen muutos koulutuspoliitikassa, muuttuneet odotukset		opetustoimen heikko asema kunnan strategiassa		muu haitta	
Vastattu	203	96,7 %	199	94,8 %	201	95,7 %	184	87,6 %	201	95,7 %	20	9,5 %
Ei vastattu	7	3,3 %	11	5,2 %	9	4,3 %	26	12,4 %	9	4,3 %	190	90,5 %
Keskiarvo	2,3		1,7		2,4		2,2		2,2		1,5	

Eniten haittaa opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyyteen näytti olevan epäolennaisiksi koettujen tehtävien määrällä (ka. 3.6), vastualueiden runsaudella (ka. 3.6) sekä opetuspalvelujen tuottamisen riittämättömällä rahoituksella (ka. 3.5). Kyselyyn vastanneista opetuspalvelujen johtajista 50,5 % oli sitä mieltä, että liiallisesta epäolennaisien tehtävien määrästä on paljon tai erittäin paljon haittaa heidän työviihtyvyydelleen. Vastualueiden runsaus haittasi paljon tai erittäin paljon 52,9 %:n työviihtyvyyttä. Vastaajista 47,6 %:n mielestä opetuspalvelujen tuottamisen riittämätön rahoitus haittaa työviihtyvyyttä paljon tai erittäin paljon. Maaseutumaisissa kunnissa opetuspalvelujen johtajat kokivat liian monen vastualueen haittaavan työviihtyvyyttä melkein merkittävästi enemmän kuin kaupunkimaisissa kunnissa ($t=-2,130$, $df=181$, $p=0.035^*$).

Jonkin verran opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyyttä tuntuivat haittaavan koulu-uudistuksiin liittyvät tehtävät (ka. 2.6), työehtosopimuksiin liittyvät asiat (ka. 2.6) ja hallintohenkilöstön riittävyyden taso (ka. 2.9). Opetuspalvelujen johtajista 47,6 % oli sitä mieltä, että koulu-uudistuksiin liittyvät tehtävät eivät haittaa heidän työviihtyvyyttään lainkaan tai vain vähän. Työehtosopimuksiin liittyvien asioiden osalta vastaava prosenttiosuus oli 48,1 %. Suhtautuminen hallintohenkilöstön riittävyyden tasoon jakoi vastaajia paljon. 39,0 % oli sitä mieltä, että hallintohenkilöstön määrän taso ei haittaa heidän työviihtyvyyttään lainkaan tai vain vähän. 29,5 % puolestaan oli sitä mieltä, että hallintohenkilöstön riittämättömyys haittaa heidän työviihtyvyyttään paljon tai erittäin paljon.

Vähiten haittaa opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyyteen näytti olevan kielipoliittisilla kysymyksillä (ka. 1.4), henkilösuhteiden luonteella lautakunnan kanssa (ka. 1.6); lautakunnan kokouskäyttäytymiseen liittyvillä asioilla (ka. 1.7); maahanmuuttajien opetuksen järjestämiseen liittyvillä tehtävillä (ka. 1.8); henkilöstön kokemuksen, pätevyyden ja asiantuntevuuden tasolla (ka. 1.9); ympäröivän yhteisön tuen määrällä (ka. 1.9); opetuspalvelujen asemalla kunnassa (ka. 2.2), kunnallisvaalien jälkeisen koulutuspolitiikan muutoksilla (ka. 2.2); kunnan opetuspalvelujen järjestämisalueen koolla (ka. 2.2); lautakunnan asiantuntevuuden tasolla (ka. 2.3) ja kunnan koulutuspoliittisen selkeyden laadulla (ka. 2.4).

Ei lainkaan tai vain vähän haittaa työviihtyvyydelle aiheuttaviksi opetuspalvelujen johtajista koki kielipoliittiset kysymykset 87,1 %; henkilösuhteiden luonteen lautakunnan kanssa 86,2 %; henkilöstön kokemuksen, pätevyyden ja asiantuntevuuden tason 80,0 %; lautakunnan kokouskäyttäytymiseen liittyvät asiat 78,6 % sekä ympäröivän yhteisön tuen määrän 77,1 %. Työviihtyvyyden merkittäviksi (paljon tai erittäin paljon haittaa) haittoiksi opetuspalvelujen johtajista koki henkilösuhteiden luonteen lautakunnan kanssa 1,0 %; kielipoliittiset kysymykset 3,3 %; henkilöstön kokemuksen, pätevyyden ja asiantuntevuuden tason 3,8 %; lautakunnan kokouskäyttäytymiseen liittyvät asiat 4,3 %; maahanmuuttajien opetuksen järjestämiseen liittyvät asiat 5,2 % sekä ympäröivän yhteisön tuen puutteen 5,7 %.

Kielipoliittiset kysymykset ja maahanmuuttajien opetuksen järjestämiseen liittyvät tehtävät haittasivat opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyyttä kaupunkimaisissa kunnissa enemmän kuin taajaan asutuissa tai maaseutumaisissa kunnissa. Kaupunkimaisten ja maaseutumaisien kuntien välillä ero oli kielipoliittisissa kysymyksissä erittäin merkittävä ($t=-3.635$, $df=182$, $p=0.000^{***}$) ja maahanmuuttajien opetuksen järjestämiseen liittyvissä asioissa melkein merkittävä ($t=-2.515$, $df=69$, $p=0.013^*$). Kaupunkimaisten ja taajaan asuttujen kuntien välillä ero oli melkein merkittävä sekä kielipoliittisissa kysymyksissä ($t=-2.436$, $df=182$, $p=0.017^*$) että maahanmuuttajien opetuksen järjestämiseen liittyvissä asioissa ($t=-2.224$, $df=68$, $p=0.029^*$). Sama ero maahanmuuttajien osalta löytyi alle 20 000 asukkaan kuntien ja 20 000 – 40 000 asukkaan kuntien välillä ($t=-2.343$, $df=191$, $p=0.020^*$) sekä alle 20 000 ja yli 40 000 asukkaan kuntien välillä ($t=-3.437$, $df=184$, $p=0.001^{***}$). Isommissa kunnissa kielipoliittiset kysymykset ja maahanmuuttajien opetuksen järjestämiseen liittyvät tehtävät haittasivat enemmän opetuspalvelujen johtajien työviihtyvyyttä kuin pienissä kunnissa.

Kuntaliiton luokituksen mukaisten muiden kuntien opetuspalvelujen johtajat kokivat työehtosopimusten haittaavan työtään merkittävästi enemmän kuin syvenevän yhteistyön kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2.653$, $df=122$, $p=0.009^{**}$). Työehtosopimusten koettiin haittaavan melkein merkittävästi vähemmän alle 20 000 asukkaan kunnissa kuin 20 000–40 000 asukkaan kunnissa ($t=2.466$, $df=192$, $p=0.015^*$). Kuntaliitoskuntien opetuspalvelujen johtajat kokivat opetuspalvelujen heikon aseman kunnan strategiassa haittaavan merkittävästi enemmän kuin syvenevän yhteistyön kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=2.697$, $df=133$, $p=0.008^{**}$). Kielipoliittiset kysymykset haittasivat opetuspalve-

lujen johtajan työtä melkein merkittävästi enemmän kaupunkiseutukunnissa kuin muissa kunnissa ($t=2.090$, $df=67$, $p=0.040^*$).

Yli 20 000, mutta alle 40 000 asukkaan kunnissa opetuspalvelujen johtajat kokivat melkein merkittävästi vähemmän haittaa opetuspalvelujen lautakunnan kokousten toimimattomuudesta kuin opetuspalvelujen johtajat yli 40 000 asukkaan kunnissa ($t=-2.482$, $df=29$, $p=0.019^*$).

Väestön luonnollisen kasvun kunnissa opetuspalvelujen johtajat näyttivät kokevan liian monet vastuualueet työssään melkein merkittävästi haitallisemmaksi kuin opetuspalvelujen johtajat muuttovoittokunnissa ($t=2,537$, $df=59$, $p=0,014^*$) ja opetuspalvelujen johtajat kuntaliitoskunnissa ($t=2,200$, $df=35$, $p=0,035^*$). Muuttotappiokuntien opetuspalvelujen johtajat näyttivät kokevan liian monta vastuualuetta melkein merkittävästi haitallisemmaksi kuin opetuspalvelujen johtajat muuttovoittokunnissa ($t=2,230$, $df=92$, $p=0,028^*$).

Opetuspalvelujen johtajat näyttivät muuttotappiokunnissa kokevan koulu-uudistukset työssään melkein merkittävästi haitallisemmiksi kuin muuttovoittokunnissa ($t=2,214$, $df=91$, $p=0,029^*$). Muuttotappiokuntien opetuspalvelujen johtajat kokivat opetuspalvelujen järjestämisalueen koon (liian pieni tai suuri) erittäin merkittävästi haitallisemmiksi työssään kuin kuntaliitosten kautta väestöltään kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat, ($t=3,527$, $df=68$, $p=0,001^{***}$) ja merkittävästi haitallisemmiksi kuin opetuspalvelujen johtajat kunnissa, joissa ei ollut ennustettavissa muutosta kunnan väkiluvussa ($t=-3,036$, $df=63$, $p=0,003^{**}$), tai muuttovoittokuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=2,958$, $df=92$, $p=0,004^{**}$).

Luonnollisen väestön kasvun kuntien opetuspalvelujen johtajat kokivat kunnan opetuspalvelujen järjestämisalueen koon merkittävästi haitallisemmaksi työssään kuin kuntaliitoksen kautta väestöltään kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=2,714$, $df=35$, $p=0,010^{**}$) ja melkein merkittävästi haitallisemmaksi kuin opetuspalvelujen johtajat kunnissa, joissa ei ollut ennustettavissa väestön määrän muutosta ($t=-2,143$, $df=30$, $p=0,040^*$).

Opetuspalvelujen johtajat luonnollisen väestön vähenemisen kunnissa näyttivät kokevan kunnan opetuspalvelujen järjestämisalueen koon melkein merkittävästi haitallisemmaksi kuin opetuspalvelujen johtajat kunnissa, joissa ei ollut ennustettavissa väkiluvun muutosta ($t=-2,057$, $df=72$, $p=0,043^*$) tai kuntaliitoksen kautta väestöltään kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=2,355$, $df=77$, $p=0,021^*$).

Opetuspalvelujen johtajat muuttotappiokunnissa näyttivät kokevan työehtosopimusten haittaavan työtään enemmän kuin opetuspalvelujen johtajat kunnissa, joissa ei ollut odotettavissa muutosta väkiluvun kehityksessä ($t=-2,199$, $df=63$, $p=0,032^*$).

Kunnan selkiintymätön koulutuspoliittinen tahto näytti haittaavan melkein merkittävästi vähemmän opetuspalvelujen johtajia sellaisissa kunnissa, joissa ei ollut odotettavissa muutosta väkiluvun kehityksessä kuin opetuspalvelujen johtajia muuttotappiokunnissa ($t=-2,376$, $df=61$, $p=0,021^*$) tai kuntaliitoksen kautta väestöltään kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajia ($t=-2,152$, $df=38$, $p=0,038^*$).

Opetuspalvelujen johtajat muuttotappiokunnissa kokivat opetuspalvelujen heikon aseman kunnan strategiassa merkittävästi haitallisemmaksi työssään kuin opetuspalvelujen johtajat kunnissa, joissa oli luonnollista väestön vähenemistä ($t=-3,133$, $df=99$, $p=0,002^{**}$), ja opetuspalvelujen johtajat kunnissa, joissa ei ollut odotettavissa muutosta väestön kehityksessä ($t=-2,696$, $df=62$, $p=0,009^{**}$). Muuttotappiokunnissa opetuspalvelujen johtajat näyttivät kokevan myös ympäröivän yhteisön tuen puutteen haittaavan melkein merkittävästi enemmän työtään kuin johtajat väestön luonnollisen vähenemisen kunnissa ($t=-2,006$, $df=101$, $p=0,048^*$). Muuttotappiokuntien opetuspalvelujen johtajat kokivat kunnallisvaalien jälkeisen muutoksen koulutuspolitiikassa (muuttuneiden odotusten) haittaavan työtään erittäin merkittävästi enemmän kuin väestön luonnollisen vähenemisen

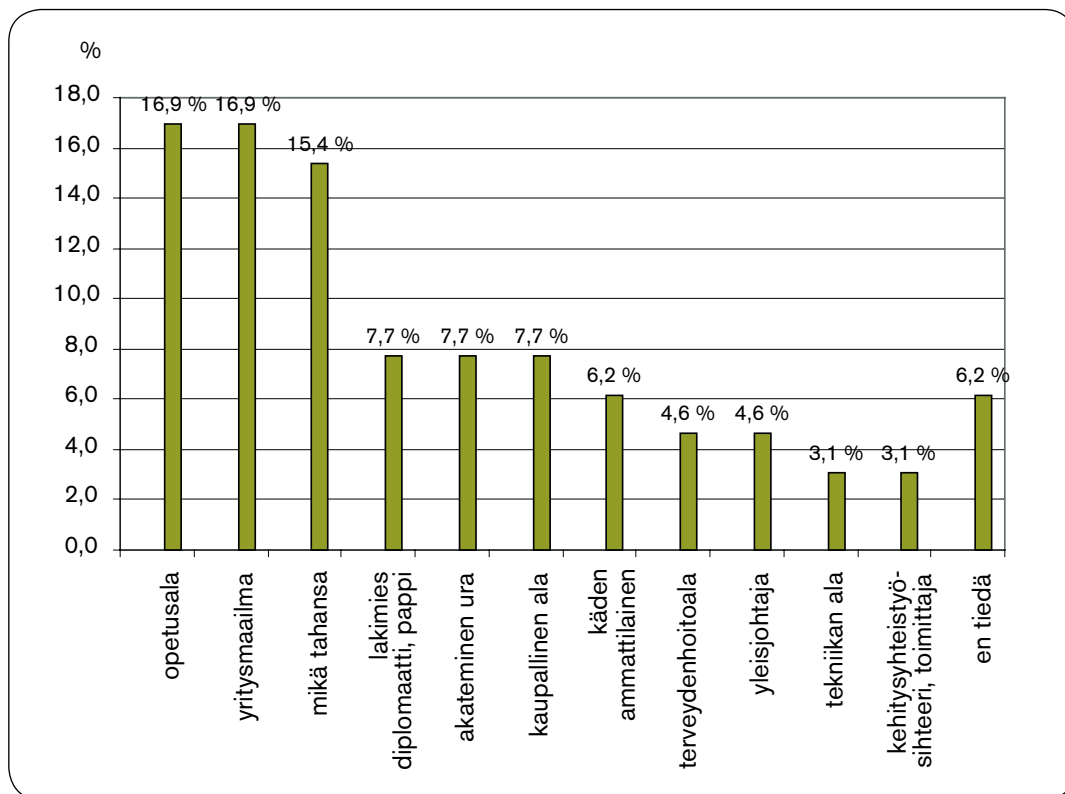
kunnissa ($t=-3,371$, $df=87$, $p=0,001^{***}$) ja melkein merkittävästi enemmän kuin opetuspalvelujen johtajat väestön luonnollisen kasvun kunnissa ($t=2,307$, $df=48$, $p=0,025^*$).

Kuntaliitoksen kautta väestöltään kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat kokivat kunnan selkiintymättömän koulutuspoliittisen tahdon melkein merkittävästi haitallisemmaksi kuin opetuspalvelujen johtajat kunnissa, joissa ei ollut odotettavissa muutosta väestön kehityksessä ($t=-2,152$, $df=38$, $p=0,038^*$).

Väestön luonnollisen kasvun kuntien opetuspalvelujen johtajat kokivat kielipoliittiset kysymykset melkein merkittävästi haitallisemmiksi työssään kuin opetuspalvelujen johtajat väestön luonnollisen vähenemisen kunnissa ($t=-2,491$, $df=69$, $p=0,015^*$).

Työuran uudelleen valinnan (osio 65) ollessa mahdollista 68,1 % kyselyyn vastanneista opetuspalvelujen johtajista valitsisi nykyisen ammatin/tehtävän ja 31,9 % jonkin muun.

Niistä 65 opetuspalvelujen johtajasta, jotka valitsisivat jonkin muun ammatin/tehtävän, 26,9 % valitsisi jonkin muun opetuspalvelujen ammatin/tehtävän (tutkija, kouluttaja, suunnittelija 11,9 %; opettaja 9,0 %; rehtori 6,0 %). Muiden alojen johtotehtäviin siirtyisi 23,9 % ja muiden alojen suorittavan tason tehtäviin 22,4 %. Ammatin/tehtävän uudelleen valintaa ei tarkemmin pystynyt määrittelemään 26,9 %. Tämän ryhmän määrittelyille yhteistä oli, että haluttiin työtä, joka on erilaista ja helpompaa. Tilastokeskuksen erilaisten kuntatyyppien opetuspalvelujen johtajien uranäkemyksissä ei ollut eroja. Opetuspalvelujen johtajien työuran uudelleen valintoja esitellään kuviossa 37.



Kuvio 37. Opetuspalvelujen johtajien työuran uudelleen valinta ($n=65$), jos mahdollisuus uudelleen valintaan olisi

Kyselyyn vastanneiden syvenevän yhteistyön kuntien opetuspalvelujen johtajat valitsisivat nykyisen ammatin tai työuran uudelleen merkittävästi useammin kuin Kuntaliiton luokituksen mukaisten muiden kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2,867$, $df=123$, $p=0,005^{**}$), ja melkein merkittävästi useammin kuin kaupunkiseutukuntien opetuspalve-

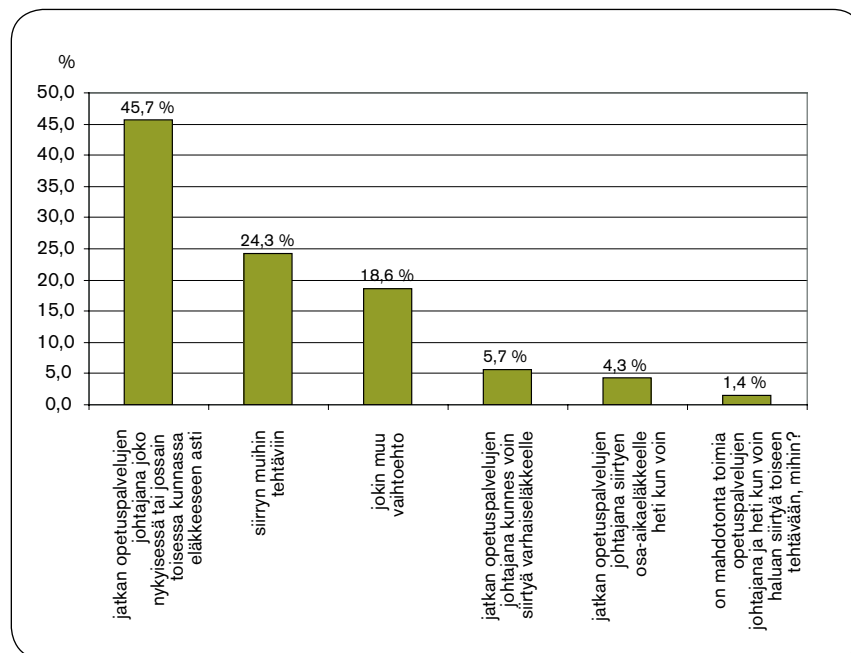
lujen johtajat ($t=-2.284$, $df=108$, $p=0.024^*$) ja kuntaliitoskuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=2.493$, $df=139$, $p=0.014^*$).

Osiin 65 ($n=65$) vastanneista luonnollisen kasvun kuntien opetuspalvelujen johtajat olivat melkein merkittävästi kiinnostuneempia valitsemaan uuden ammatin tai tehtävän kuin muuttovoiton kautta kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=2.009$, $df=61$, $p=0.049^*$) tai väestöltään luonnollisesti pienenevien kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2.304$, $df=70$, $p=0.024^*$)

Yleisimmin uuden uran uskottiin olevan opetusalla (16,9 %) tai yritysmaailmassa (16,9 %). Opetusalan valinneista noin kaksi kolmasosaa valitsisi opettajan uran ja noin kolmasosa rehtorin uran. Yritysmaailmassa esille nousivat esimerkiksi kouluttajan ja tiedotusalan tehtävät.

Mikä tahansa -ryhmään luokiteltujen (15,4 %) opetuspalvelujen johtajien vastaukset sisältsivät toiveen helpommista ja parempipalkkaisista töistä. Lakimieheksi, akateemiselle uralle ja kaupalliselle alalle kullekin siirtyisi 7,7 %. Akateemisella alalla nousi esille mm. tutkijan ura ja kaupallisella alalla esimerkiksi esimiehen tai pankinjohtajan ammatti. Käden ammatteina (6,2 %) mainittiin mm. kirvesmies tai puutarhuri. Alan tulisi olla sellainen, jossa työnsä jäljen näkee. Terveystieteiden ja yleisjohtajan ura (esimerkiksi henkilöstöjohtaja) mainittiin molemmat 4,6 %:ssa vastauksista. Pienillä osuuksilla mainittiin myös tekniikan ala (3,1 %) ja kehitysyhteistyöhön liittyvät sekä sihteerin ja toimittajan ammatit (3,1 %).

Opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä siitä, mitä he tekevät viiden vuoden kuluttua, (osio 66) kartoitettiin pyytämällä vastaajia valitsemaan kuudesta vaihtoehdosta itselleen parhaiten sopiva. Kahta vaihtoehtoa pystyi täydentämään avoimella vastauksella. Vastauksista 45,7 % ilmoitti todennäköisesti jatkavansa opetuspalvelujen johtajana joko nykyisessä tai jossain toisessa kunnassa eläkkeeseen asti. Opetuspalvelujen johtajana jatkamassa mutta osa-aikaeläkkeelle siirtymässä heti kun voi oli 4,3 %. Varhaiseläkkeelle nykyisestä tehtävästään toivoi voivansa siirtyä 5,7 %. Opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä siitä, mitä he tekevät viiden vuoden kuluttua, esitellään kuviossa 38.

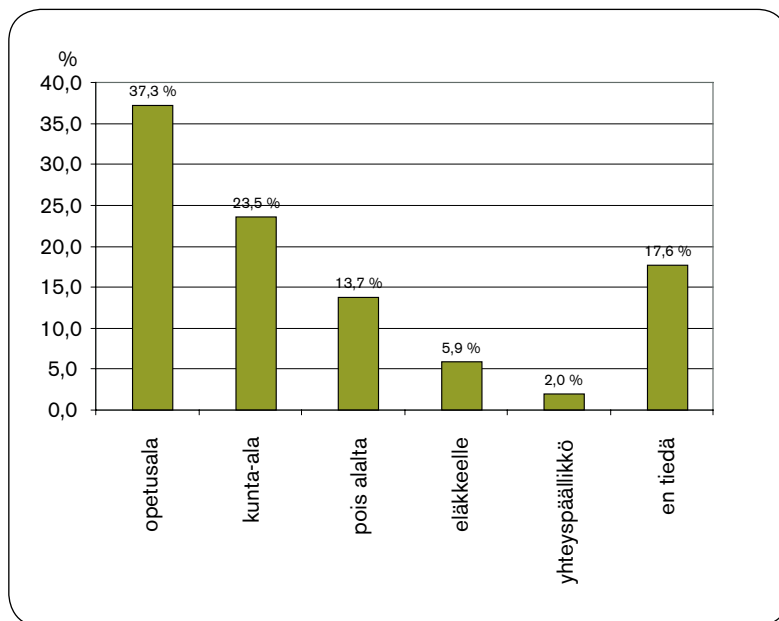


Kuvio 38. Opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä siitä, mitä he tekevät viiden vuoden kuluttua

Ainoastaan 1,4 % opetuspalvelujen johtajista koki nykyisen tehtävänsä mahdottomaksi. Muihin tehtäviin siirtyvänsä tai jonkun muun vaihtoehdon toteutumiseen viiden vuoden kuluessa uskoi 42,9 %. Näistä 90 opetuspalvelujen johtajasta vain 3,3 % uskoi siirtyvänsä muiden alojen johtotehtäviin. Kukaan ei ollut siirtymässä muiden alojen suorittavan tason tehtäviin. Opettajaksi oli palaamassa 12,2 % ja rehtoriksi 15,6 %. Muihin opetuspalvelujen hallintotehtäviin oli siirtymässä 16,7 % sekä tutkijan, kouluttajan tai suunnittelijan tehtäviin 3,3 %.

Jonkinlaiselle eläkkeelle oli siirtymässä 19,5 %, eli lähes viidesosa opetuspalvelujen johtajista. Kun yli 60-vuotiaita kyselyyn vastanneista oli 9,0 % näyttäisi siltä, että kaikki nykyiset opetuspalvelujen johtajat eivät olisi työskentelemässä 65 ikävuoteen asti. Poistuma saattaakin olla lähivuosina suurempi, kuin ikävuosijakauma osoittaisi. Lisäksi poistumaa voi olla muihin tehtäviin.

Opetuspalvelujen johtajat, jotka ilmoittivat siirtyvänsä muihin tehtäviin (n=51), kuvasivat avoimissa vastauksissa suunnitelmikseen kuviossa 39 esitettyihin tehtäviin siirtymisen. Opetusala (37,3 %) oli yleisin maininta (vrt. osio 64). Kuntasektorin muita johtamistehtäviä (esim. hallinto- tai kunnanjohtaja) mainittiin myös usein (23,5 %). Kokonaan pois alalta halusi 13,7 % vastaajista ja eläkkeelle oli menossa 5,9 % vastaajista. Myös tässä osiossa en tiedä -vastausten määrä oli suuri (17,6 % vastanneista).



Kuvio 39. Muihin tehtäviin viiden vuoden kuluessa mahdollisesti siirtyvien opetuspalvelujen johtajien uudet tehtävät

Jokin muu vaihtoehto -kohdan valinneista opetustoimen johtajista (n=38) 44,7 % ilmoitti siirtyvänsä eläkkeelle. Myös näissä vastauksissa mainittiin opettajaksi tai rehtoriksi palaaminen (26,3 % Jokin muu -vaihtoehdon valinneista). Muuten oltiin kiinnostuneita jatkamaan opetushallinnon tai kunnan hallinnon tehtävissä toisen kunnan palveluksessa esimerkiksi määräaikaikäisuuden loputtua.

Onnistumistaan tehtävässään opetuspalvelujen johtajana kokonaisuudessaan (osio 67) vastaajia pyydettiin arvioimaan valitsemalla neljästä vaihtoehdosta yksi. Tehtävässään erittäin hyvin arvioi onnistuvansa 17,1 %, hyvin 65,7 % ja joskus hyvin 16,2 %. Onnistumistaan ei arvioinut 1,0 %. Tilastokeskuksen erilaisten kuntatyyppien opetuspalvelujen johtajien näkemyksissä ei ollut eroja.

Opetuspalvelujen johtajien tyytyväisyyttä eri asioihin työssään opetuspalvelujen johtajana (osio 68) tutkittiin Likert -asteikolla, 1–6. Kyselyssä valittavina olivat seuraavat arvot: 1 en lainkaan tyytyväinen, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin tyytyväinen. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on täten 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet olevansa vähemmän tyytyväisiä asiaan. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, ovat vastaajat arvioineet olevansa tyytyväisempiä asiaan. Opetuspalvelujen johtajien tyytyväisyyttä eri asioihin esitellään taulukossa 3.

Taulukko 3. Opetuspalvelujen johtajien tyytyväisyys työssään esiintyviin asioihin

	mahdollisuus käyttää kykyjäni		palkka		työilmapiiri		vapaus tehdä omia päätöksiä		onnistumisen kokemukset		mahdollisuus toteuttaa asioita haluamalla tavalla	
Vastattu	208	99,0 %	208	99,0 %	208	99,0 %	208	99,0 %	208	99,0 %	208	99,0 %
Ei vastattu	2	1,0 %	2	1,0 %	2	1,0 %	2	1,0 %	2	1,0 %	2	1,0 %
<i>Keskiarvo</i>	4,0		2,8		3,8		3,8		3,8		3,7	
	vuosilomat		mahdollisuus hankkia omia lisätuloja		työajat		ura-mahdollisuudet		asemani vaikutus aviopuolisoni työnsaantiin		työn vaihtelevuus	
Vastattu	205	97,6 %	179	85,2 %	206	98,1 %	198	94,3 %	152	72,4 %	207	98,6 %
Ei vastattu	5	2,4 %	31	14,8 %	4	1,9 %	12	5,7 %	58	27,6 %	3	1,4 %
<i>Keskiarvo</i>	3,0		1,8		2,5		2,6		1,6		3,9	
	mahdollisuus palvella muita		koulujärjestelmän kehittäminen		mahdollisuus antaa muille ohjeita		työstäni saamani tunnustus		työni korkea status		lautakuntatyö	
Vastattu	207	98,6 %	208	99,0 %	203	96,7 %	204	97,1 %	201	95,7 %	205	97,6 %
Ei vastattu	3	1,4 %	2	1,0 %	7	3,3 %	6	2,9 %	9	4,3 %	5	2,4 %
<i>Keskiarvo</i>	3,6		3,8		3,0		3,2		2,8		3,1	

Tyytyväisimpiä työssään opetuspalvelujen johtajat näyttivät olevan mahdollisuuteen käyttää kykyjään (ka. 4.0) ja työn vaihtelevuuteen (ka. 3.9). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät työn vaihtelevuutta merkittävästi tärkeämpänä tekijänä työssään viihtymiseen kuin miespuoliset johtajat ($t=3.089$, $df=205$, $p=0.002^{**}$).

Seuraavaksi tyytyväisimpiä työssään opetuspalvelujen johtajat näyttivät olevan vapautensa tehdä omia päätöksiä (ka. 3.8), onnistumisen kokemuksiinsa (ka. 3.8), työilmapiiriin (ka. 3.8), koulujärjestelmän kehittämiseen (ka. 3.8), mahdollisuuteensa toteuttaa asioita haluamallaan tavalla (ka. 3.7) sekä mahdollisuuteensa palvella muita (ka. 3.6). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät mahdollisuutta palvella muita merkittävästi tärkeämpänä tekijänä työssä viihtymisensä kuin miespuoliset johtajat ($t=2.885$, $df=205$, $p=0.004^{**}$).

Tyypillistä tyytyväisyyttä tuottaville asioille tuntui olevan luonnollisesti se, että valtaosa opetuspalvelujen johtajista koki paljon tai erittäin paljon tyytyväisyyttä niihin liittyen. Ehkä vielä tyypillisempää oli kuitenkin, että vähän tai ei lainkaan tyytyväisyyttä näihin asioihin tunsivat vain pieni vähemmistö opetuspalvelujen johtajista.

Hyvin (paljon) tai erittäin tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa omien kykyjen käyttämiseen oli 77,6 % opetuspalvelujen johtajista. Vähän tai ei lainkaan tyytyväisiä oli ainoastaan 3,8 %. Vapaus tehdä omia päätöksiä oli suuren tai erittäin suuren tyytyväisyyden syy 73,8 %:lle. Vähän tai ei lainkaan tyytyväisyyttä koki 4,3 %. Työn vaihtuvuuteen hyvin (paljon) tai erittäin tyytyväisiä oli 68,1 %. Vähän tai ei lainkaan tyytyväisten osuus oli 10,5 %. Onnistumisen kokemuksiinsa hyvin (paljon) tai erittäin tyytyväisiä oli 66,7 % ja vähän tai ei lainkaan tyytyväisiä 6,2 %.

Työilmapiiri oli suuren (paljon) tai erittäin suuren tyytyväisyyden aiheena 67,6 %:lle. Suureksi (paljon) tai erittäin suureksi (ei lainkaan tyytyväinen) tyytymättömyyden aiheeksi työilmapiiriin koki 6,2 %. Koulujärjestelmän kehittäminen oli suure (paljon) tai erityisen (erittäin) tyytyväisyyden aihe 66,7 %:lle. Opetuspalvelujen johtajista 5,2 % oli vähän tai ei lainkaan tyytyväinen mahdollisuuksiinsa koulujärjestelmän kehittämiseen. Mahdollisuuksiinsa toteuttaa asioita haluamallaan tavalla opetuspalvelujen johtajista oli hyvin (paljon) tai erittäin tyytyväisiä 60,0 %. Vähän tai ei lainkaan tyytyväisiä oli 7,6 %. Paljon tai erittäin paljon tyytyväisyyttä mahdollisuuksiinsa palvella muita koki 54,3 %. Vähän tai ei lainkaan tyytyväisiä oli 11,4 %. Jonkin verran tyytyväisiä opetuspalvelujen johtajat tuntuivat olevan työstään saamasta tunnustuksesta (ka. 3.2) ja lautakuntatyöstä (ka. 3.1). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat olivat erittäin merkittävästi tyytyväisempiä lautakuntatyöhön kuin miespuoliset johtajat ($t=3.390$, $df=203$, $p=0.001^{***}$). Ruotsinkieliset opetuspalvelujen johtajat olivat merkittävästi tyytyväisempiä lautakuntatyöhön kuin suomenkieliset ($t=-2.620$, $df=203$, $p=0.009^{**}$).

Opetuspalvelujen johtajat olivat jonkin verran tyytyväisiä myös mahdollisuuksiinsa antaa muille ohjeita (3.0), vuosilomiinsa (ka. 3.0), työnsä korkeaan statukseen (ka. 2.8), palkkaansa (ka. 2.8), uramahdollisuuksiinsa (ka. 2.6) ja työaikoihinsa (ka. 2.5). Kaupunkimaisten kuntien opetuspalvelujen johtajat olivat merkittävästi tyytyväisempiä vuosilomiinsa kuin maaseutumaisien kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2.744$, $df=181$, $p=0.007^{**}$). Samalla tavalla yli 40 000 asukkaan kuntien opetuspalvelujen johtajat olivat melkein merkittävästi tyytyväisempiä lomiinsa kuin alle 20 000 asukkaan kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=2.454$, $df=188$, $p=0.015^*$) ja merkittävästi tyytyväisempiä, kuin 20 000–40 000 asukkaan kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2,921$, $df=30$, $p=0.007^{**}$). Ruotsinkieliset opetuspalvelujen johtajat olivat melkein merkittävästi tyytyväisempiä työaikoihinsa kuin suomenkieliset ($t=-2.388$, $df=204$, $p=0.018^*$).

Kaupunkimaisissa kunnissa opetuspalvelujen johtajat olivat melkein merkittävästi tyytyväisempiä palkkaansa kuin taajaan asuttujen kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2.571$, $df=69$, $p=0.012^*$). Yli 40 000 asukkaan kuntien opetuspalvelujen johtajat olivat melkein merkittävästi tyytyväisempiä palkkaansa kuin 20 000 - 40 000 asukkaan kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2,064$, $df=30$, $p=0.048^*$). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät mahdollisuutta antaa muille ohjeita melkein merkittävästi tärkeämpänä tekijänä työssä viihtymiseensä kuin miespuoliset johtajat ($t=2.427$, $df=201$, $p=0.016^*$).

Vähiten tyytyväisyyttä opetuspalvelujen johtajat kokivat asemansa vaikutuksesta aviopuolison työnsaantiin (ka. 1.6) ja mahdollisuuksiinsa hankkia omia lisätuloja (ka. 1.8). Kysymykset aseman vaikutuksesta aviopuolison työnsaantiin sekä mahdollisuuksista omien lisätulojen hankintaan, sisällytettiin kyselyyn, jotta vertailtavuus Kentuckyn osavaltiossa suoritettuihin kyselyihin säilyisi mahdollisimman monipuolisena. Suomalaiseen yhteiskuntaan sijoitettuna kysymykset aiheuttivat vastaajille ongelmia, mitä kuvaa hyvin en tiedä -vaihtoehdon lukuisat valinnat. Aviopuolison työnsaannin osalta prosenttiosuus oli 27,6 % ja omien lisätulojen hankkimisen osalta 14,8 %. Ei lainkaan tai vähän tyytyväisiä asemansa vaikutuksesta aviopuolison työnsaantiin oli 60,5 % ja lisätulojen hankkimismahdollisuuksista 71,9 %. Paljon tai erittäin tyytyväisten osuus oli kummankin asian kohdalla sama 3,8 %.

Erilaisten asioiden merkittävyyttä opetuspalvelujen johtajien motivaatioon jatkaa työssään (osio 69) tutkittiin Likert -asteikolla, 1–6. Kyselyssä valittavina olivat seuraavat arvot: 1 en lainkaan, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on täten 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi,

ovat vastaajat arvioineet olevansa vähemmän tyytyväisiä asiaan. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, ovat vastaajat arvioineet olevansa tyytyväisempiä asiaan. Erilaisten asioiden merkitystä opetuspalvelujen johtajien motivaatioon jatkaa työssään kuvataan taulukossa 4.

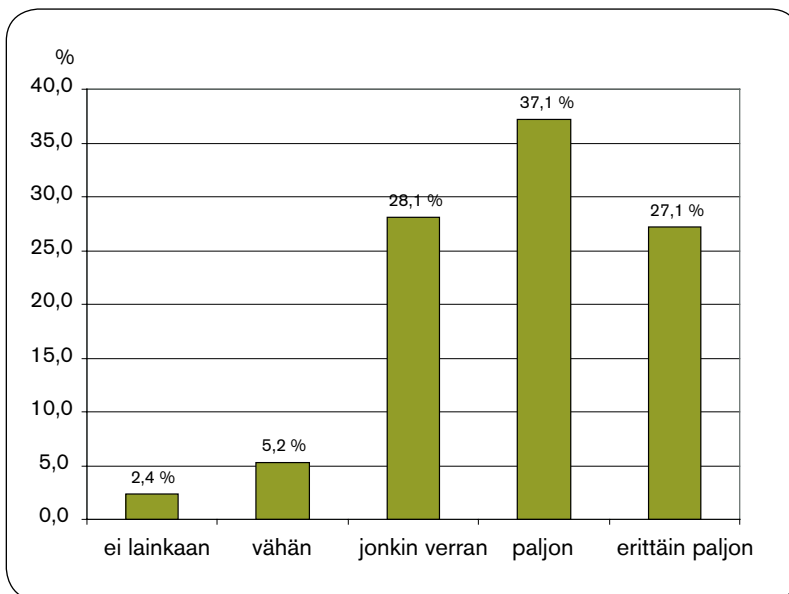
Taulukko 4. Erilaisten asioiden merkitys opetuspalvelujen johtajan motivaatioon jatkaa työssään

	palkkataso		sihteeripalvelut		töiden delegointimahdollisuus		työaika		suurempi toimivalta		muut tekijät	
Vastattu	205	97,6 %	203	96,7 %	203	96,7 %	203	96,7 %	205	97,6 %	23	11,0 %
Ei vastattu	5	2,4 %	7	3,3 %	7	3,3 %	7	3,3 %	5	2,4 %	187	89,0 %
<i>Keskiarvo</i>	3,4		3,3		3,4		3,2		3,2		2,4	

Kaikilla tutkituilla asioilla näytti olevan jonkin verran merkitystä opetuspalvelujen johtajien motivaatioon jatkaa työssään: töiden delegointimahdollisuus (ka. 3.4), palkkataso (ka. 3.4), sihteeripalvelut (ka. 3.3), työaika (ka. 3.2) ja suurempi toimivalta (ka. 3.2). Kaupunkimaisten kuntien opetuspalvelujen johtajien motivaatioon jatkaa tehtävässään suuremmalla toimivallalla oli melkein merkittävästi suurempi merkitys kuin maaseutu- maisten kuntien opetuspalvelujen johtajien motivaatioon ($t=-2.096$, $df=180$, $p=0.037^*$). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat taas pitivät suurempaa toimivaltaa merkittävästi tärkeämpänä tekijänä motivaatiolle jatkaa työssään ($t=2.936$, $df=206$, $p=0.004^{**}$) ja työaika melkein merkittävästi tärkeämpänä tekijänä motivaatiolle jatkaa työssään ($t=2.106$, $df=204$, $p=0.036^*$) kuin miespuoliset opetuspalvelujen johtajat.

Muina tekijöinä mainittiin avoimissa vastauksissa esimerkiksi työssä onnistuminen ja se, ettei opetuspalvelujen johtajan tehtävässä jatkamiselle ole muuta vaihtoehtoa kuin työttömyys.

Opetuspalvelujen johtajien käsityksiä työnsä sisältämästä stressistä (osio 70) tutkittiin pyytämällä vastaajia valitsemaan viidestä vaihtoehdosta itseään parhaiten kuvaava vaihtoehto. Tuloksia esitellään kuviossa 40.

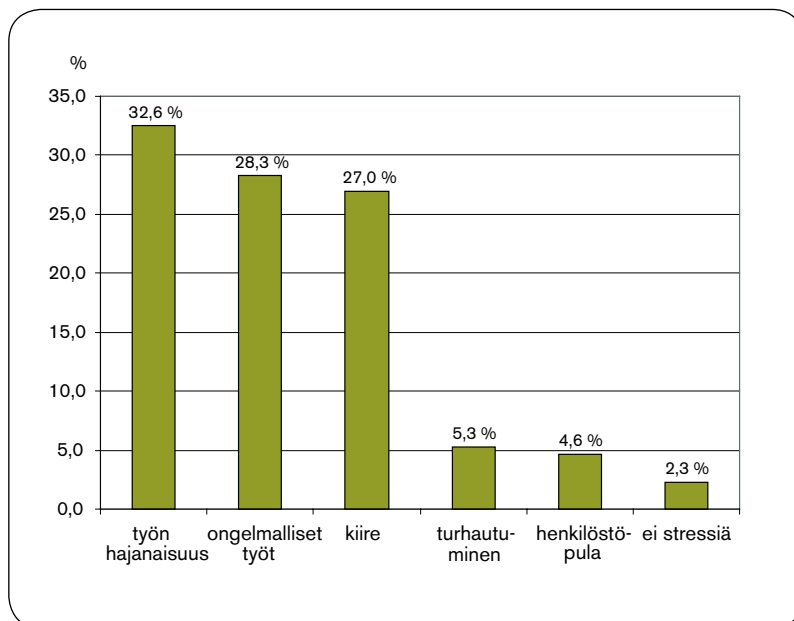


Kuvio 40. Opetuspalvelujen johtajien käsityksiä työnsä sisältämän stressin määrästä

Ainoastaan 2,4 % opetuspalvelujen johtajista ei kokenut lainkaan stressiä tehtävästään ja vain 5,2 % vähän stressiä. Sen sijaan 27,1 % koki stressiä erittäin paljon ja 37,1 % paljon. Noin 28,1 %:lle opetuspalvelujen johtajan tehtävä tuotti jonkin verran stressiä. Vastauksissa ei löytynyt tilastollisesti merkittäviä eroja Tilastokeskuksen erilaisia kuntatyyppien välillä.

Kun tutkimme vastaajien näkemyksiä kuntajaolla, joka vastaisi asukasmäärältään kuntajakolain vaatimuksia, havaitsimme, että 20 000 - 40 000 asukkaan kunnissa opetuspalvelujen johtajien kokema stressin keskiarvo oli korkein (ka. 4.1). Ero yli 40 000 asukkaan kuntiin (ka. 3.5) ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkittävä. Muutimme raja-arvoja löytääksimme mahdollisesti tilastollisesti merkittävän eron. Löysimme tällaisen eron: keskikokoisten kuntien (15 000 -35 000 asukasta) opetuspalvelujen johtajat kokivat merkittävästi enemmän stressiä työssään kuin opetuspalvelujen johtajat suurissa kunnissa (yli 50 000 asukasta ($t=3,058$, $df=45$, $p=0.004^{**}$).

Sitä, mitkä asiat lisäävät eniten stressiä, selvitettiin avoimella kysymyksellä (osio 71). Tuloksia esitellään kuviossa 41. Opetuspalvelujen johtajat kokivat, että työn hajanaisuus aiheuttaa eniten stressiä (32,6 % vastauksista). Liian monet tehtävät ja työn laaja-alaisuus/laajuus selittivät stressin syntymistä. Esille nousi myös oman toimen ohella tehtävät epäolennaiset tehtävät. Tulokset vastaavat hyvin osion 64 vastauksia.



Kuvio 41. Opetuspalvelujen johtajien työssä stressiä aiheuttavia seikkoja

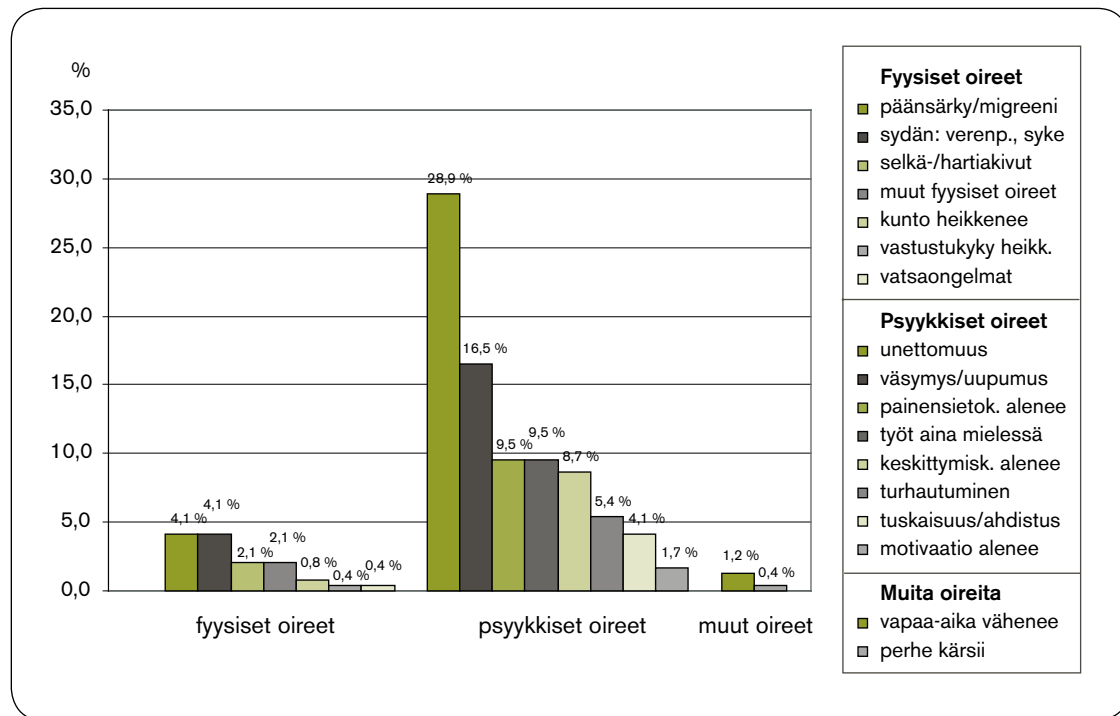
Toiseksi eniten stressiä opetuspalvelujen johtajat kokivat ongelmallisten töiden vuoksi (28,3 % vastauksista). Ongelmallisimmiksi töiksi koettiin henkilöstöhallintoon liittyvät päätökset, ristiriitaisuudet odotuksissa työtä/päätöksentekoa kohtaan ja taloushallinto varsinkin talousongelmissa.

Kolmanneksi eniten stressiä opetuspalvelujen johtajat kokivat jatkuvan kiireen vuoksi (27,0 % vastauksista). Kiire oli ajan puutetta ja ajanhallinnan ongelmia. Työ tuntui menevän osaksi vapaa-ajalle.

Opetuspalvelujen johtajat ilmoittivat turhautumisen aiheuttavan stressiä 5,3 %:ssa vastauksista. Organisaation päätöksentekoprosessit ja esimiesuhteet ilmoitettiin syinä opetuspalvelujen johtajien kokemaan turhautumiseen. Henkilöstöresurssin puutteellisuus

koettiin stressiä aiheuttavaksi 4,6 % :ssa vastauksista, ja 2,3 % piti stressiä luonnollisena ilmiönä.

Sitä, miten stressi ilmenee, selvitettiin avoimella kysymyksellä (osio 72) . Tuloksia esitellään kuviossa 42. Osioon vastanneiden (n=175) vastauksissa erilaisia stressioireiden mainintoja oli 242. Jotkut mainitsivat useampia stressin aiheuttamia oireita. Osa kuvasi joko fyysisiä tai psyykkisiä ja osa sekä fyysisiä että psyykkisiä stressin oireita.



Kuvio 42. Opetuspalvelujen johtajien kokeman stressin oireet (n=242)

Fyysisistä stressin aiheuttamista oireista arvioi kärsivänsä 15,4 % vastanneista. Fyysiset oireet edustivat 14,0 % kaikista oireaininnoista. Psyykkisistä stressin aiheuttamista oireista arvioi kärsivänsä 82,3 % vastanneista. Psyykkiset stressin oireet edustivat 84,3 % kaikista oireaininnoista. Muita oireita ilmoitti 2,3 % vastanneista. Nämä maininnat edustivat 1,7 % kaikista oireaininnoista.

Fyysisistä oireista päänsärky ja verenpaineongelmat olivat yleisimmät, kummatkin 4,2 % kaikista oireaininnoista. Seuraavaksi tulivat selkä-/hartiakivut ja muut fyysiset oireet, kummatkin 2,1 %. Psyykkisistä oireista unihäiriöt olivat selvästi useimmin esiintyvät (28,9 % kaikista oireaininnoista). Osittain edellisestä johtuen myös väsymys ja uupumus olivat yleisiä (16,5 % kaikista oireaininnoista). Seuraavaksi yleisimpinä oireina olivat painensietokyvyn aleneminen ja vaikeus irrottaa ajatukset töistä vapaa-aikana, kummatkin 9,5 %. Keskittymiskyvyn aleneminen (8,7), turhautuminen (5,4 %) ahdistuminen (4,1 %) ja alentunut työmotivaatio (1,7 %) olivat muut psyykkiset oireet.

Muut oireet kuvasivat vastanneiden opetuspalvelujen johtajien kokemia oireita lähinnä henkilökohtaisen elämän alueella, kuten vähentynyt vapaa-aika (1,2 %) ja perheen kärsiminen pitkistä työajoista ja stressin oireista (0,4 %).

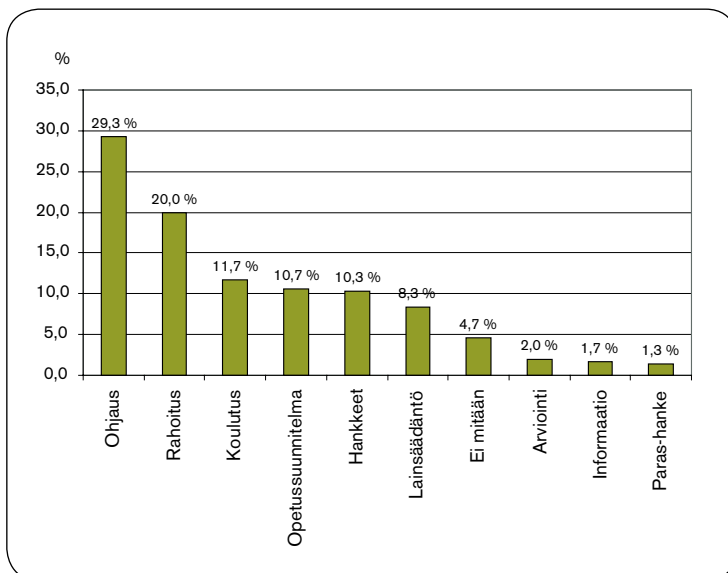
4.4 Opetuspalvelujen johtamisen nykytila

Opetuspalvelujen tuottaminen

Opetuspalvelujen tuottaminen (osio 9) oli useimmissa kunnissa (96,7%) järjestetty edelleen perinteisesti, niin että kunta vastasi sekä tilaamisesta että tuottamisesta. Ns. tilaaja-tuottaja -malli oli käytössä 1,4 %:ssa kunnista. Muita järjestämistapoja oli 1,9 %:ssa kunnista. Tämä osion laatiminen oli kyselyn tekijöille vaikea, ja ilmeisesti myös vastaaminen kyselyyn osallistuneille oli hankala.

Opetustoimen strateginen ajattelu

Opetuspalvelujen johtajien näkemystä valtionhallinnon tavoista tukea kuntien yleissivistävän opetuspalvelun strategista ajattelua (osio 8) kartoitettiin avoimella kysymyksellä. Vastauksia esitellään kuviossa 43.



Kuvio 43. Valtionhallinnon tapoja tukea kuntien yleissivistävän opetustoimen strategista ajattelua

Maininnoista 29,3 % kohdistui erilaisiin lainsäädännön ulkopuolisiin ohjausmuotoihin (esim. kannanotto, kesu, linjaus, ohjaus, suositus). Toiseksi tavallisimmin (20,0 %) mainittiin valtion rahoituksen eri muodot (esim. avustus, rahoitus, valtionosuus). Pieni osa (4,8 %) vastaajista oli sitä mieltä, että valtionhallinnon tukea strategiselle ajattelulle ei ole lainkaan.

Strategisten linjausten ohjausta (osio 10) tutkittiin väittämällä, joista tuli valita viisi ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen, niin että vaihtoehto 1 olisi tärkein ja 5 vähiten tärkeä. Keskiarvo on 3. Jos vastauskeskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän arvokkaaksi vaikuttajaksi. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vähäisempi, mutta silti merkityksellinen, koska väittämä on valittu. Vaikuttava tekijä on myös valintojen määrä. Merkittävyyttä testattiin toisistaan riippuvaisten otosten t-testillä. Keskiarvot ja valintojen määrät esitellään taulukossa 5.

Taulukko 5. Kuntien yleissivistävän opetustoimen strategisiin linjauksiin vaikuttavia tekijöitä

	valtakunnalliset puoluepoliittiset linjaukset		valtionhallinnon strategiset linjaukset		Paras-hankkeen edellyttämät toimenpiteet		seudulliset tarpeet		taloudelliset tarpeet		toiminnalliset tarpeet		kuntaliitosvalmistelut	
Vastattu	14	6,7 %	90	42,9 %	71	33,8 %	82	39,0 %	163	77,6 %	181	86,2 %	56	26,7 %
Ei vastattu	196	93,3 %	120	57,1 %	139	66,2 %	128	61,0 %	47	22,4 %	29	13,8 %	154	73,3 %
Keskiarvo	4,1		3,3		3,4		3,5		2,8		2,1		2,9	
	kuntien verkostoyhteistyön valmistelut		kunnan sisäisen toimintatavan muutoksen valmistelut		kunnanvaltuuston strategiset linjaukset		valtionosuusjärjestelmän optimaalisen rahoituksen varmistaminen		tilaaja-tuottajamalli		elinkaari-malli		elämänkaarimalli	
Vastattu	54	25,7 %	86	41,0 %	155	73,8 %	36	17,1 %	15	7,1 %	11	5,2 %	22	10,5 %
Ei vastattu	156	74,3 %	124	59,0 %	55	26,2 %	174	82,9 %	195	92,9 %	199	94,8 %	188	89,5 %
Keskiarvo	4,2		3,8		2,5		3,8		4,5		4,6		3,7	
	ympäristönäkökulmat		elinkeinoelämän näkökulmat		strateginen muutosajattelu		ei koeta tarvetta strategiaan muutoksiin		ei strategiaa ollenkaan		muu			
Vastattu	11	5,2 %	16	7,6 %	55	26,2 %	11	5,2 %	5	2,4 %	1	0,5 %		
Ei vastattu	199	94,8 %	194	92,4 %	155	73,8 %	199	94,8 %	205	97,6 %	209	99,5 %		
Keskiarvo	4,2		4,2		3,9		4,2		4,6		3,0			

Toiminnalliset tarpeet nousivat tärkeäksi ohjaavaksi tekijäksi strategisissa linjauksissa (86,2 % vastauksista) keskiarvolla 2.1. Tähän kohtaan vastanneista 40,0 % piti tätä kaikkein tärkeimpänä tekijänä strategian kannalta. Myös taloudelliset tarpeet nousivat 77,6 %:ssa vastauksista tärkeäksi tekijäksi keskiarvolla 2.8. Merkittäväksi vaikuttajaksi opetustoimen strategiselle ajattelulle nousi kunnanvaltuuston strategiset linjaukset 73,8 %:ssa vastauksista keskiarvolla 2.5.

Valtionhallinnon strategisille linjauksille antoi painoa 42,9 % vastauksista keskiarvolla 3.0. Maaseutumaisten kuntien opetuspalvelujen johtajat antoivat melkein merkittävästi suuremman merkityksen valtionhallinnon strategisille linjauksille kuin kaupunkimaisten kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=2.165$, $df=71$; $p=0.034^*$). Kunnan sisäisten toimintatapojen muutosten valmistelut nousivat esille 41,0 %:ssa vastauksista keskiarvolla 3.8.

Seudulliset tarpeet ohjasivat strategista ajattelua 39,0 %:ssa vastauksista keskiarvolla 3.5. Seudulliset tarpeet olivat melkein merkittävästi tärkeämpiä maaseutumaisissa kuin kaupunkimaisissa kunnissa ($t=2.514$, $df=68$, $p=0.013^*$). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät seudullisia tarpeita melkein merkittävästi tärkeämpinä vaikuttajina strategiseen ajatteluun kuin miespuoliset ($t=-2.586$, $df=80$, $p=0.012^*$). Seudulliset tarpeet olivat melkein merkittävästi tärkeämpiä suomenkielisissä kunnissa kuin ruotsinkielisissä ($t=2.568$, $df=80$, $p=0.012^*$).

Paras -hankkeen edellyttämät toimenpiteet vaikuttivat strategiseen ajatteluun 33,8 %:ssa kunnista keskiarvolla 3.4. Kuntaliitosvalmistelut olivat merkittäviä 26,7 %:lle vastaajista keskiarvolla 2.9. Vastaajien määrä on samansuuruinen kuin osiossa viisi ilmoitettujen kuntaliitoskuntien määrä (27,6 %). Kuntien verkostoyhteistyön merkittävyyttä strategiselle ajattelulle piti tärkeänä 25,7 % vastaajista, mutta vain keskiarvolla 4.2. Verkostoyhteistyön merkitys oli selvästi vähäistä strategisessa ajattelussa, vaikka esimerkiksi Paras -hankkeen yksi ulottuvuus on seudullinen yhteistyö. Naispuolisten opetuspalvelujen johtajien mielestä kuntien verkostoyhteistyö oli merkittävästi tärkeämpi tekijä kuin miespuolisten opetuspalvelujen johtajien mielestä ($t=-3.145$, $df=52$, $p=0.003^{**}$). Verkosto-

yhteistyö koettiin merkittävästi tärkeämmäksi ruotsinkielisissä kuin suomenkielisissä kunnissa ($t=2.908$, $df=52$, $p=0.005^{**}$). Molemmat huomiot ovat samansuuntaiset kuin edellä olleet käsitykset seudullisten tarpeiden tärkeydestä.

Strateginen muutosajattelu nousi esille 26,2 %:ssa vastauksista keskiarvolla 4.0. Vastajaista 5,2 % ilmoitti, että eivät koe tarvetta strategiseen muutosajatteluun (ka. 4.2) ja 2,4 % ilmoitti, ettei kunnalla ole strategista ajattelua (ka. 4.6). Näyttää siltä, että vain muutamassa kunnassa pidetään strategista ajattelua tarpeettomana. Yksi vastaaja ilmoitti, ettei pienellä kunnalla ole resursseja strategiseen ajatteluun. Parissa vastauksessa todettiin, ettei strateginen suunnittelu ilmene johdonmukaisesti kunnan eri toiminnoissa. Strateginen muutosajattelu mainittiin suunnitteen muutoskuntien määrä vastaavasti. Tarkempi tarkastelu toi kuitenkin esille, että vain 18 % tähän kysymykseen vastanneista oli mukana kuntaliitoksissa. Näyttäisi siltä, että strategisen muutosajattelun vaikutus strategiaan on esillä varsinkin niissä kunnissa, joissa muutosta ei ole ollut. Tätä kuvastaa myös se, että uusia kuntaliitosneuvotteluita on tulossa koko ajan, jopa niissä kunnissa, jotka tekivät kuntaliitoksen jo vuoden 2009 alussa (esim. Rusko ja Raisio, Kuntaliitto 2008b).

Vaikka ennako-oletuksena pidimme mahdollisena, että valtionosuuslainsäädännön optimaalisen rahoituksen varmistaminen voisi olla tärkeä strategisen ajattelun ohjaaja, vain 17,1 % mainitsi sen (ka. 3.8). Valtionosuusjärjestelmä koettiin melkein merkittävästi tärkeämmäksi suomenkielisissä kuin ruotsinkielisissä kunnissa ($t=2.605$, $df=34$, $p=0.014^{*}$).

Elämänkaarimalli vaikutti vain 10,5 %:ssa kunnista (ka. 3.7). Tilaa- ja tuottaja -mallin vaikutus koski 7,1 % kunnista (ka. 4.5). Elinkaarimallin merkitystä strategiselle ajattelulle toi esille vain 5,2 % vastaajista (ka. 4.6). Yllä mainittujen mallien merkitys näytti vähäiseltä ja tuntuu koskettavan vain niitä kuntia, jotka ovat jo toteuttamassa tämänsuuntaista palvelutuotantoa.

Vain 6,7 % ilmoitti valtakunnallisten puoluepoliittisten linjausten vaikuttavan strategiseen ajatteluun (ka. 2.9). Ympäristönäkökulmat valittiin vain 5,2 %:ssa vastauksista (ka.4.2). Tätä tulosta voidaan pitää yllättävänä. Vaikka ympäristöasiat ovat nousseet julkisessa keskustelussa esille voimakkaasti, näyttäisi siltä, että se ei juuri vaikuta kuntien strategiseen ajatteluun. Elinkeinoelämän näkökulmat nousivat esille 7,6 %:ssa kunnista (ka. 4.2).

Yhteenvedon voidaan todeta, että taloudelliset ja toiminnalliset seikat näyttivät ohjavan kuntien strategisia linjauksia voimakkaimmin. Merkittävä tekijä tuntui olevan myös toimintatapojen muutosten valmistelu varsinkin pienissä kunnissa. Opetustoimen merkittävin strategisen ajattelun ohjaaja näytti olevan kunnanvaltuuston strategiset linjaukset. Naispuolisille opetuspalvelujen johtajille seudulliset tarpeet ja verkostoyhteistyö tuntuivat olevan tärkeämpiä strategista ajattelua ohjaavia tekijöitä kuin miespuolisille. Selittävänä tekijänä voi olla se, että maaseutumaisissa kunnissa on enemmän naispuolisia opetuspalvelujen johtajia kuin kaupunkimaisissa, ja maaseutumaisten kuntien strategiselle ajattelulle seutuyhteistyö kaiken kaikkiaan tuntui olevan tärkeämpää kuin kaupunkimaisille kunnille.

Kunnan strategian syntyä (osio 11) tutkittiin väittämällä, joista tuli valita kolme ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen, niin että vaihtoehto 1 olisi tärkein ja 3 vähiten tärkeä. Keskiarvo on 2. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän arvokkaaksi vaikuttajaksi. Jos taas keskiarvo on kahta suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vähäisempi, mutta silti merkityksellinen. Vaikuttava tekijä on myös valintojen määrä.

Kyselyyn vastanneissa kunnissa strategiat olivat ennen kaikkea sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin (95,7 % vastauksista, ka. 1.9) tai tulevaisuuden muutoksia ennakoivia (84,3 %, ka. 1.9). Strategiat syntyivät yhteisten aidosti demokraattisten päätösten seurauksena (74,8 %, ka. 2.2). Yli kolmannes vastaajista (39,5 %) totesi, että

kunnan strategiat syntyvät pakon sanelemina (ka. 2.5) ja seitsemäsosa (14,8 %) näki strategioiden syntyvän sattumanvaraisesti (ka. 3.3). Tilastokeskuksen kuntatyyppien välillä ei ollut eroja.

Tulokset ovat siten ristiriitaiset, että niiden mukaan osa aidosti demokraattisesti syntyneistä strategisista ratkaisuista on kuitenkin pakon sanelemia. Tämä on ymmärrettävää mm. siksi, että edellisessä osiossa esille nousseet strategista ajattelua ohjaavat taloudelliset seikat voivat olla pakottava tekijä. Yhtäläillä voidaan todeta, että osa sopeutumisesta ympäristön muutoksiin voi olla sattumanvaraista. Nopeat muutokset toimintaympäristössä eivät ole enää ennustettavissa, ja siksi niihin joudutaan reagoimaan osittain ilman parempaa tietoa (vrt. esim. Handy 1985, 410, 411; Bolman & Deal 1997, 321).

Strategisten linjausten perusteita (osio 12) tutkittiin väittämällä, joista tuli valita viisi ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen, niin että vaihtoehto 1 olisi tärkein ja 5 vähiten tärkeä. Keskiarvo on 3. Jos vastauskeskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän arvokkaaksi vaikuttajaksi. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vähäisempi, mutta silti merkityksellinen. Vaikuttava tekijä on myös valintojen määrä.

Kysyttäessä, mihin kunnan strategiat perustuvat, pidettiin tärkeimpänä tekijänä valtuuston linjauksia ja näkemyksiä (91,4 prosenttia vastauksista, ka.1.6). Toiseksi tärkeimmäksi perusteeksi valittiin valtionhallinnon lainsäädäntö (68,6 %, ka. 2.3), mikä on hyvinkin ymmärrettävää tilanteessa, jossa lainsäädännöllisesti on pyritty ohjailemaan kuntien palvelurakenteita. Valtionhallinnon lainsäädännöllisellä ohjauksella oli melkein merkittävästi suurempi merkitys maaseutumaisille kunnille kuin taajaan asutuille ($t=2.226$, $df=107$, $p=0.028^*$) ja merkittävästi suurempi merkitys kuin kaupunkimaisille kunnille ($t=2.901$; $df=125$, $p=0,004^{**}$).

Usean kyselyyn vastanneen mukaan kunnat muodostivat strategisia linjauksiaan myös omien arviointitulostensa perusteella (61,0 %, ka. 2.6). Kaupunkimaisten kuntien ope-
tuspalvelujen johtajat näyttivät olevan melkein merkittävästi vahvemmin tätä mieltä kuin maaseutumaisien kuntien johtajat ($t=-1.989$, $df=109$, $p=0,049^*$). Aidot demokraattiset prosessit olivat strategian perustana 54,8 %:lle kunnista (ka. 3.1).

Niin sanotulla hiljaisella tiedolla (intuiutiolla) oli merkitystä strategian perustana 35,2 %:lle vastaajista. (ka. 3.8). Vaikka arvo ei noussutkaan suuremmaksi, on tieto tärkeä, sillä suuri määrä hiljaista tietoa on poistumassa pitkäaikaisten kokeneiden työntekijöiden jäädessä eläkkeelle. Kunnista 27,1 % näyttäisi arvostaneen strategiansa perustana myös konsulttiselvityksiä (ka. 3.2) ja 23,3 % tieteellisesti tutkittua tietoa (ka. 3.6).

Kuntastrategioiden arvioitiin perustuvan valtaeliitin vallankäyttöön 19,0 %:ssa vastauksista (ka. 3.4), puolueideologioihin 15,7 %:ssa vastauksista (ka. 3.9) ja niin sanottuun mutu -tietoon 15,7 % vastauksista (ka. 3.7). Vaihtoehdon muu (4,8 %) avoimissa kuvauksissa mainittiin esimerkiksi kuntalaisten tarpeet ja talous tai jopa hallinnonalan omat näkemykset.

Opetuspalvelujen hallinnon järjestelyt

Yleissivistävien opetuspalvelujen järjestämisen linjaamista (osio 13) tutkittiin väittämällä, joista tuli valita kolme ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen, niin että vaihtoehto 1 olisi tärkein ja 3 vähiten tärkeä. Keskiarvo on 2. Jos vastauskeskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän arvokkaaksi vaikuttajaksi. Jos taas keskiarvo on kahta suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vähäisempi, mutta silti merkityksellinen. Vaikuttava tekijä on myös valintojen määrä.

Yleissivistävien opetuspalvelujen linjaamisesta vastaavana mainittiin opetuspalvelujen johtaja 82,4 %:ssa vastauksista (ka. 2.1) ja opetuspalvelujen lautakunta 81 %:ssa (ka. 2.1). Miespuoliset opetuspalvelujen johtajat pitävän opetuspalvelujen johtajan merkitystä opetuspalvelujen linjaajana melkein merkittävästi suurempana kuin naispuoliset ($t=2.447$, $df=171$, $p=0.015^*$).

Kyselyä valmistellessamme yhtenä ennako-odotuksena pidimme sitä, että rehtoreilla on paljon valtaa opetushallinnossa, minkä vuoksi kysyimme myös heidän merkitystään opetuspalvelujen järjestämisen linjaamisessa. Vastaajista 67,6 % piti rehtoreita merkityksellisinä linjattaessa yleissivistäviä opetuspalveluita (ka. 2.5). Hieman vähemmän kannatusta (63,3 %), mutta paremmalla keskiarvolla (2.0) sai kunnanvaltuusto/-hallitus. Kunnanvaltuuston/-hallituksen merkitys opetuspalvelujen linjaamisessa oli suurempi taajaan asutuissa kuin kaupunkimaisissa kunnissa ($t=2.401$, $df=44$, $p=0.021^*$). Keskushallinnon (22,4 %) ja opetuspalvelujen lautakunnan puheenjohtajan (16,7 %) merkitykset jäivät vähäisiksi.

Opetuspalveluista vastaavia lautakuntia käsiteltiin kyselyn osiossa 14. Vastaajia pyydettiin valitsemaan yhdestätoista vaihtoehdosta omaa opetuspalvelujen lautakuntaansa kuvaavat vaihtoehdot. Vaihtoehtoa muu pystyi täydentämään avoimella vastauksella. Vastausten keskiarvot ja jakautuma esitetään taulukossa 6.

Opetuspalveluista vastasivat laaja-alaiset sivistyspalvelujen lautakunnat 51,9 %:ssa kunnista. Tämä tarkoittaa sitä, että lautakunta vastaa koulutuksen lisäksi esimerkiksi liikunta-, kirjasto- ja nuorisotoimesta. Opetuspalvelujen lautakuntien vastuualueissa oli selvät erot kuntatyyppien välillä. Laaja-alaisia sivistyspalvelujen lautakuntia esiintyi erittäin merkittävästi vähemmän kaupunkimaisissa kunnissa ($t=-3.592$, $df=185$, $p=0.000^{***}$) ja taajaan asutuissa kunnissa melkein merkittävästi vähemmän ($t=-2.440$, $df=159$, $p=0.016^*$) kuin maaseutumaisissa kunnissa.

Erillinen yleissivistävien opetuspalvelujen lautakunta oli 26,2 %:ssa kunnista. Erillisiä yleissivistävän koulutuksen lautakuntia oli taajaan asutuissa kunnissa merkittävästi enemmän kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.910$, $df=159$, $p=0.004^{**}$). Miespuolisten opetuspalvelujen johtajien kunnissa erillisiä yleissivistävien opetuspalvelujen lautakuntia oli erittäin merkittävästi enemmän kuin naispuolisten ($t=-3.620$, $df=208$, $p=0.000^{***}$). Selittäväenä tekijänä voi olla se, että maaseutumaisissa kunnissa oli enemmän naispuolisia opetuspalvelujen johtajia kuin kaupunkimaisissa ja että maaseutumaisissa kunnissa oli vähemmän erillisiä yleissivistävän koulutuksen lautakuntia kuin kaupunkimaisissa kunnissa.

Erillinen perusopetuksen lautakunta oli 3,8 %:ssa kunnista. Erilliset suomen- ja ruotsinkieliset lautakunnat olivat 5,2 %:ssa kunnista ja erilliset suomen- ja ruotsinkieliset jaostot 4,7 %:ssa kunnista. Erillisiä suomen- ja ruotsinkielisiä opetuspalvelujen lautakuntia oli kaupunkimaisissa kunnissa merkittävästi enemmän kuin maaseutumaisissa ($t=2,962$, $df=185$, $p=0.003^{**}$).

Neljä kuntaa ilmoitti, että heillä on yhteinen perusopetuksen lautakunta. Kolme kuntaa ilmoitti, että heillä on erillinen yleissivistävien ja ammatillisten opetuspalvelujen yhteinen lautakunta. Yhdellä kunnalla oli erillinen lukiokoulutuksen lautakunta ja kolmessa kunnassa kuntayhtymä vastasi lukiokoulutuksesta.

Taulukko 6. Opetuspalveluista vastaavat lautakunnat

laaja-alainen sivistyspalvelujen lautakunta (esim. koulu, liikunta, kulttuuri, nuoris, kirjasto ja kansalaisopisto yhdessä)	Määrä	%	kuntien yhteinen opetuspalvelujen lautakunta	Määrä	%
Ei	101	48,1	Ei	206	98,1
Kyllä	109	51,9	Kyllä	4	1,9
<i>Yhteensä</i>	210	100,0	<i>Yhteensä</i>	210	100,0
erillinen yleissivistävien koulutuspalvelujen lautakunta			erilliset laaja-alaiset sivistyspalvelujen lautakunnan alaisuudessa toimivat opetuspalvelujen jaostot		
Ei	155	73,8	Ei	207	98,6
Kyllä	55	26,2	Kyllä	3	1,4
<i>Yhteensä</i>	210	100,0	<i>Yhteensä</i>	210	100,0
erillinen yleissivistävien ja ammattillisten koulutuspalvelujen lautakunta			erilliset suomen ja ruotsinkieliset opetuspalvelujen lautakunnat		
Ei	207	98,6	Ei	199	94,8
Kyllä	3	1,4	Kyllä	11	5,2
<i>Yhteensä</i>	210	100,0	<i>Yhteensä</i>	210	100,0
erillinen lukiokoulutuksen lautakunta			erilliset suomen ja ruotsinkieliset jaostot opetuspalvelujen lautakunnan sisällä		
Ei	209	99,5	Ei	200	95,2
Kyllä	1	,5	Kyllä	10	4,8
<i>Yhteensä</i>	210	100,0	<i>Yhteensä</i>	210	100,0
erillinen perusopetuspalvelujen lautakunta			muu		
Ei	202	96,2	Ei	189	90,0
Kyllä	8	3,8	Kyllä	21	10,0
<i>Yhteensä</i>	210	100,0	<i>Yhteensä</i>	210	100,0
kuntayhtymä vastaa lukiokoulutuksesta					
Ei	207	98,6			
Kyllä	3	1,4			
<i>Yhteensä</i>	210	100,0			

Mikäli kyselyyn vastaaja valitsi vaihtoehdon muu, hän täydensi valintaansa avoimella vastauksella. Vaihtoehdon muu valitsi 21 vastaajaa (10,0 %), joista 47,6 %:n lautakunta oli vastuualueeltaan laajempi kuin perinteinen sivistyslautakunta. Vastuualueeseen saattoi kuulua mm. joukkokuljetus, päivähoito tai tietohallinto. Osa vastaajista valitsi vaihtoehdon muu, vaikka kyseessä olikin laaja-alainen sivistyslautakunta (19,0 %) tai yleissivistävä opetuslautakunta (19,0 %). Avoimista vastauksista löytyi myös kunta, jossa kunnanhallitus huolehti myös lautakunnan tehtävistä, sekä opetuspalvelujen johtaja, joka valmisti asiat kahden kunnan lautakunnille.

Opetuspalvelujen lautakunnan jäsenten määrä (osiot 15 ja 16) vaihteli nolasta kuuenteentoista. Kahdessa kunnassa lautakunnan jäseniä ei ollut lainkaan ja yhdessä kunnassa vain yksi. Lautakunnan jäseniä oli yhdeksän 33,8 %:ssa vastanneista kunnista. Seitsemän jäsentä oli 27,6 %:ssa kuntia ja yksitoista jäsentä 12,4 %:ssa kuntia. Kaupunkimaisissa kunnissa oli erittäin merkittävästi enemmän lautakunnan jäseniä (ka. 10.2) kuin maaseutumaisissa (ka. 8.4) ($t=5.342$, $df=185$, $p=0.000^{***}$), mikä olikin täysin odotettavissa oleva tulos. Vastaavasti naisjäsenten määrä vaihteli nolasta kahdeksaan jäseneseen. Naisten osuus kaikista jäsenistä oli 50,3 %, mikä osoittaa sukupuolijakauman olevan hyvin tasaisen.

Opetuslautakuntien odotuksia opetuspalvelujen johtajilta (osio 17) tutkittiin väittämällä, joista tuli valita viisi ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen, niin että vaihtoehto 1 olisi tärkein ja 5 vähiten tärkeä. Keskiarvo on 3. Jos vastauskeskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän arvokkaaksi vaikuttajaksi. Jos taas keskiarvo on kolmea

suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vähäisempi, mutta silti merkityksellinen, koska väittäminen on valittu. Vaikuttava tekijä on myös valintojen määrä.

Opetuspalvelujen lautakunnat odottivat opetuspalvelujen johtajilta ennen kaikkea hallinnollista johtajuutta (95,7 %, ka 1.6). Hallinnollisen johtajuuden odotukset kohdistuivat yleishallinnon ja talouden johtamiseen. Opetuspalvelujen kehittämisen johtamista odotti 91,5 % opetuspalvelujen lautakunnista (ka. 1.9). Miespuoliset opetuspalvelujen johtajat kokivat, että heiltä odotettiin opetuspalvelujen kehittämisen johtamista merkittävästi enemmän kuin naispuoliset ($t=3,119$, $df=190$, $p=0.002^{**}$).

Opetuspalvelujen johtajista 73,0 % arvioi lautakunnan odottavan opetuspalvelujen johtajilta pedagogista johtajuutta (ka. 2.5) ja 30,4 % poliittista johtajuutta, yhteistyötä lautakunnan ja sitä ympäröivän yhteiskunnan kanssa (ka. 2.6). Odotuksista 15,7 % kohdistui sidosryhmien johtamiseen. Odotuksissa ei ollut tilastollisia merkittäviä eroja Tilastokeskuksen kuntatyyppien välillä.

Osiassa 18 kyselyyn vastaajia pyydettiin **kuvailemaan opetuslautakuntaansa** yhdentoista väittämän avulla (taulukko 7). Vastaajista 68,1 % oli sitä mieltä, että puolueet ovat monipuolisesti edustettuina lautakunnassa. Maaseutumaisissa kunnissa edustavuus oli kuitenkin erittäin merkittävästi vähäisempää kuin kaupunkimaisissa kunnissa ($t=3,692$, $df=185$, $p=0.000^{***}$) ja taajaan asutuissa kunnissa ($t=3,649$, $df=159$, $p=0.000^{***}$). Vastaajista 22,9 % ilmoitti, että jollain puolueella on määräänemmistö lautakunnassa. Maaseutumaisissa kunnissa määräänemmistöjä oli melkein merkittävästi enemmän kuin taajaan asutuissa kunnissa ($t=2,489$, $df=159$, $p=0.014^*$). Kaupunkimaisten ja maaseutumaisien kuntien välillä ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa. Ruotsinkielisissä kunnissa oli melkein merkittävästi enemmän jollain puolueella määräänemmistö lautakunnassa kuin suomenkielisissä kunnissa ($t=-2,107$, $df=208$, $p=0.036^*$). Lautakuntaa poliittisesti haluttuna paikkana piti 35,7 % kyselyyn vastanneista. Taajaan asutuissa kunnissa halukkuus oli melkein merkittävästi suurempaa kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2,392$, $df=159$, $p=0.018^*$).

Lautakuntia pidettiin 64,3 %:ssa vastauksista avoimina ja suvaitsevaisina erilaisille mielipiteille ja ratkaisuille. Lautakunnan jäsenten katsottiin olevan aktiivisia ja tehtävänsä paneutuvia 51,4 %:ssa vastauksia. Vastaajista 10,5 % kuvaili lautakuntaansa passiiviseksi lautakunnaksi, joka hyväksyy viranhaltijoiden esitykset kyseenalaistamatta niitä. Lautakuntia pidettiin melkein merkittävästi aktiivisempina kaupunkimaisissa kunnissa ($t=2,405$, $df=185$, $p=0.017^*$) ja merkittävästi aktiivisempina taajaan asutuissa kunnissa ($t=2,752$, $df=159$, $p=0.007^{**}$) kuin maaseutumaisissa kunnissa.

Taulukko 7. Opetuspalvelujen johtajien kuvailua lautakunnistaan

	eri puolueet ovat monipuolisesti edustettuina lautakunnassa		jollain puolueella on määräänemmistö lautakunnassa		lautakunta on poliittisesti haluttu paikka		jäsenet edustavat omia alueitaan ja äänestävät sen mukaisesti		lautakunta on avoin ja suvaitsevä erilaisille mielipiteille ja ratkaisuille			
Vastattu	67	31,9 %	162	77,1 %	135	64,3 %	171	81,4 %	75	35,7 %		
Ei vastattu	143	68,1 %	48	22,9 %	75	35,7 %	39	18,6 %	135	64,3 %		
Keskiarvo	0,7		0,2		0,4		0,2		0,6			
	lautakunnan jäsenet ovat asiantuntijoita		lautakunnan jäsenet ovat aktiivisia ja paneutuvat tehtävänsä		lautakunnan jäsenet ovat passiivisia hyväksyen viranhaltijoiden esitykset kyseenalaistamatta niitä		lautakunnan työ on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista		lautakunnan toiminta on lyhytjänteistä ja/tai sattumanvaraista		muu kuvaus	
Vastattu	189	90,0 %	102	48,6 %	188	89,5 %	138	65,7 %	197	93,8 %	200	95,2 %
Ei vastattu	21	10,0 %	108	51,4 %	22	10,5 %	72	34,3 %	13	6,2 %	10	4,8 %
Keskiarvo	0,1		0,5		0,1		0,3		0,1		0,5	

Lautakunnan työtä pidettiin 34,3 %:ssa vastauksista pitkäjänteisenä ja suunnitelmallisena. Vastaajista vain 6,2 % arvioi lautakunnan toiminnan olevan lyhytjänteistä ja sattumanvaraista. Kaupunkimaisissa kunnissa lautakuntien toimintaa pidettiin merkittävästi lyhytjänteisempänä ja sattumanvaraisempana kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2,651$; $df=185$, $p=0.009^{**}$). Taajaan asutuissa kunnissa lautakunnan toimintaa kuvailtiin melkein merkittävästi pitkäjänteisemmäksi ja suunnitelmallisemmaksi kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.139$, $df=159$, $p=0.034^*$). Lautakunnan jäseniä pidettiin alueidensa edustajina 18,6 %:ssa kunnista. Vain 10,0 % opetuspalvelujen johtajista piti lautakuntansa jäseniä asiantuntijoina. Taajaan asutuissa kunnissa lautakunnan jäsenet edustivat melkein merkittävästi useammin alueitaan kuin kaupunkimaisissa ($t=2.427$, $df=70$, $p=0.018^*$) ja maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.533$, $df=159$, $p=0.012^*$). Kaupunkimaisten kuntien opetuspalvelujen johtajat pitivät lautakuntiansa jäseniä merkittävästi asiantuntevampina kuin maaseutumaisten kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=02,593$, $df=185$, $p=0.010^{**}$). Ruotsinkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajat pitivät melkein merkittävästi enemmän lautakunnan jäseniä asiantuntijoina kuin suomenkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2.174$, $df=208$, $p=0.031^*$).

Kuntien opetuspalveluista vastaavia lautakuntia pidettiin yleensä hyvin eri puolueita edustavina, asiantuntevina ja aktiivisina. Maaseutumaisissa kunnissa eri puolueet olivat kuitenkin merkittävästi vähemmän hyvin edustettuina kuin maaseutumaisissa ja maaseutumaisten kuntien lautakuntien jäsenten asiantuntemusta pidettiin vähäisempänä kuin kaupunkimaisten kuntien. Maaseutumaisten kuntien opetuspalvelujen lautakunnat olivat vähemmän aktiivisia ja paneutuivat tehtävänsä vähemmän kuin kaupunkimaisten ja taajaan asuttujen kuntien opetuspalvelujen lautakunnat. Kaupunkimaisten kuntien opetuspalveluista vastaavien lautakuntien toimintaa pidettiin lyhytjänteisempänä kuin vastaavien lautakuntien toimintaa maaseutumaisissa kunnissa. Vastaavanlaista eroa ei tullut esiin, kun tutkittiin lautakuntien työtä toiminnan pitkäjänteisyyttä arvioivan väittämän avulla.

Opetuslautakunnan päätöksenteko

Opetuspalvelujen lautakunnan päätöksiä ohjaavia strategisia linjauksia (osio 19) tutkittiin Likert -asteikolla 1–6, niin että asteikon arvot olivat: 1 ei ohjaa yhtään, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän vähäisemmäksi merkitykseltään. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille merkitykseltään suurempi.

Kunnanvaltuuston/-hallituksen strategisten linjausten katsottiin ohjaavan selkeästi eniten opetuspalvelujen lautakunnan päätöksiä keskiarvolla 4.2. Kunnan ylimpien viranhaltijoiden strategisten linjausten vaikutuksen katsottiin olevan merkityksellisen keskiarvolla 3.8 ja valtionhallinnon strategisten linjausten vaikuttavan keskiarvolla 3.3. Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät jälkimmäistä melkein merkittävästi vaikuttavampana tahona kuin miespuoliset ($t=2.152$, $df=207$, $p=0.033^*$). Ruotsinkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajat pitivät merkittävästi tärkeämpänä kunnan ylimpien viranhaltijoiden asiantuntijalinjauksia kuin suomenkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2.693$, $df=207$, $p=0.008^{**}$).

Alueelliset ja/tai lautakunnan jäsenten omat aloitteet vaikuttivat opetuspalvelujen lautakunnan päätöksiin keskiarvolla 2.9. Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät alueellisia ja/tai lautakunnan jäsenten omia aloitteita melkein merkittävästi tärkeämpinä

kuin miespuoliset ($t=2.228$, $df=205$, $p=0.027^*$). Sattumanvaraisuus ohjasi vain vähän opetuspalvelujen lautakunnan toimintaa (ka. 1.9). Ruotsinkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajat pitivät sattumanvaraisuutta melkein merkittävästi vähemmän tärkeänä opetuspalvelujen lautakunnan päätöksiä ohjaavana tekijänä kuin suomenkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=2.095$, $df=186$, $p=0.038^*$).

Opetuspalvelujen lautakunnan päätöksiin vaikuttavia (osio 20) tekijöitä kartoitettiin Likert -asteikolla 1-6, niin että asteikon arvot olivat: 1 ei vaikuta yhtään, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 vaikuttaa erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän vähäisemmäksi vaikutukseltaan. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vaikutukseltaan suurempi. Opetuspalvelujen lautakuntien päätöksiin vaikuttavia tahoja esitellään taulukossa 8.

Taulukko 8. Opetuspalvelujen lautakuntien päätöksiin vaikuttavia tekijöitä

	ideologiset näkökulmat (esim. poliittiset näkemykset)	alueelliset näkökulmat (kunnan sisällä)	seudulliset näkökulmat (kuntien kesken)	taloudelliset näkökulmat	henkilöstö- poliittiset näkökulmat	pedagogiset näkökulmat	muut tekijät
Vastattu	208 : 99,0 %	209 : 99,5 %	208 : 99,0 %	208 : 99,0 %	207 : 98,6 %	209 : 99,5 %	34 : 16,2 %
Ei vastattu	2 : 1,0 %	1 : 0,5 %	2 : 1,0 %	2 : 1,0 %	3 : 1,4 %	1 : 0,5 %	176 : 83,8 %
Keskiarvo	2,5	3,4	2,8	4,2	3,3	3,8	2,1

Taloudelliset näkökulmat vaikuttivat eniten opetuspalvelujen lautakuntien päätöksiin (ka. 4.2). Toiseksi eniten vaikuttivat pedagogiset näkökulmat keskiarvolla 3.8. Kunnan sisäisten alueellisten näkökulmien keskiarvo oli 3.4. Alueelliset seikat vaikuttivat merkittävästi enemmän maaseutumaisissa kuin kaupunkimaisissa kunnissa ($t=-2.608$, $df=184$, $p=0.010^{**}$). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat ilmoittivat alueellisten näkökulmien vaikuttavan opetuspalvelujen lautakuntien päätöksiin melkein merkittävästi enemmän kuin miespuoliset ($t=2.367$, $df=208$, $p=0.019^*$). Myös henkilöstöpoliittiset seikat vaikuttivat jonkin verran opetuspalvelujen lautakuntien päätöksiin (ka. 3.3).

Kuntien väliset seudulliset näkökulmat (ka. 2.8) ja ideologiset näkökulmat (ka. 2.5) jäivät molemmat selvästi alle keskiarvon. Ideologiset seikat olivat merkittävästi vaikuttavampia kaupunkimaisissa kunnissa kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=3,142$, $df=183$, $p=0.002^{**}$). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat ilmoittivat ideologisten näkökulmien vaikuttavan opetuspalvelujen lautakunnan päätöksiin merkittävästi enemmän kuin miespuoliset ($t=2.588$, $df=206$, $p=0.010^{**}$).

Sitä, miten paljon eri tahojen mielipiteet vaikuttavat opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten päätöksentekoon (osio 21) tutkittiin Likert -asteikolla 1–6, niin että asteikon arvot olivat: 1 ei yhtään painoarvoa, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän vähäisemmäksi painoarvoltaan. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille painoarvoltaan suurempi. Tuloksia esitellään taulukossa 9.

Taulukko 9. Opetuspalvelujen lautakuntien päätöksentekoon vaikuttavien tahojen vaikuttavuus

	opetus- palvelujen johtaja	keskus- hallinto	rehtorit	opettajat	vanhemmat	kuntalaiset	oppilaat / opiskelijat	valtion- hallinnon virkamiehet
Vastattu	206 98,1 %	205 97,6 %	209 99,5 %	208 99,0 %	207 98,6 %	207 98,6 %	205 97,6 %	205 97,6 %
Ei vastattu	4 1,9 %	5 2,4 %	1 0,5 %	2 1,0 %	3 1,4 %	3 1,4 %	5 2,4 %	5 2,4 %
Keskiarvo	4,5	3,6	4,0	3,5	3,7	3,5	3,2	2,6
	paikalliset yhden asian liikkeet	paikalliset vaikuttajat	ammatti- järjestöt	muiden kuntien ope- tuspalvelujen lautakuntien jäsenet	uskonnolliset ryhmät	yksityinen sektori	konsultit	muu
Vastattu	201 95,7 %	201 95,7 %	202 96,2 %	187 89,0 %	199 94,8 %	193 91,9 %	196 93,3 %	26 12,4 %
Ei vastattu	9 4,3 %	9 4,3 %	8 3,8 %	23 11,0 %	11 5,2 %	17 8,1 %	14 6,7 %	184 87,6 %
Keskiarvo	2,0	2,7	2,5	1,8	1,6	1,9	1,9	1,2

Kyselyyn vastanneet opetuspalvelujen johtajat arvioivat opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten antavan päätöksenteossa suurimman painoarvon opetuspalvelujen johtajan mielipiteille (ka. 4.5). Toiseksi suurin painoarvo oli rehtoreiden näkemyksillä (4.0). Maaseutumaisissa kunnissa rehtoreiden mielipiteiden merkitys oli melkein merkittävästi suurempi kuin taajaan asutuissa kunnissa ($t=-2.108$, $df=158$, $p=0.037^*$).

Osion 34 perusteella voidaan olettaa, että jos kunnassa ei ole opetuspalveluista vastaavaa päätoimista henkilöä lainkaan, opetuspalvelujen johtajan vastuualue on hyvin laaja tai opetuspalvelujen johtaja hoitaa myös rehtorin tehtäviä, saattaa rehtoreiden mielipiteiden merkitys opetuspalveluihin liittyvissä asioissa olla hyvinkin suuri.

Rehtoreiden mielipiteiden merkityksellä opetuspalvelujen lautakunnan päätöksenteossa ei ollut eroa maaseutumaisten ja kaupunkimaisten kuntien välillä. Osion 50 mukaan kaupunkimaisissa kunnissa päätöksenteko delegoidaan alemmaksi (aina rehtorille asti) kuin maaseutumaisissa kunnissa. Selvitimme kuntien kotisivujen ja soittojen avulla opetuspalvelujen johtamisen tilaa niissä kunnissa, joista kyselyymme ei vastattu. Selvitystemme tuloksia voidaan tulkita siten, että opetuspalvelujen hallinto ennen kaikkea suurissa kaupungeissa tunnutaan jakavan kapeammiksi vastuualueiksi. Tällöin rehtoreiden merkitys kapealla opetuspalvelujen vastuualueella saattaa olla merkittävä koko kunnankin tasolla.

Vanhempien mielipiteiden keskimääräinen painoarvo oli 3,7 ja keskushallinnon mielipiteiden 3,6. Keskushallinnon näkemysten painoarvo oli melkein merkittävästi suurempi maaseutumaisissa kunnissa kuin taajaan asutuissa kunnissa ($t=-2.077$, $df=154$, $p=0.039^*$). Sekä kuntalaisten että opettajien mielipiteiden keskimääräinen painoarvo oli 3,5. Myös opiskelijoiden näkemysten painoarvoa pidettiin keskiarvoa suurempana (ka. 3.2). Muut väittämät saivat keskiarvoa pienemmän merkityksen.

Opetuspalvelujen johtajan päätöksentekoon vaikuttavien (osio 22) tahojen mielipiteiden merkittävyyttä tutkittiin Likert -asteikolla 1–6, niin että asteikon arvot olivat: 1 ei yhtään painoarvoa, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän vähäisemmäksi painoarvoltaan. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille painoarvoltaan suurempi. Opetuspalvelujen päätöksentekoon vaikuttavien tahojen mielipiteiden merkittävyyttä opetuspalvelujen johtajien päätöksenteossa esitellään taulukossa 10.

Taulukko 10. Opetuspalvelujen johtajan päätöksentekoon vaikuttavien tahojen mielipiteiden merkittävyys

	muiden kuntien opetuspalvelujen johtajat	keskushallinto	rehtorit	opettajat	vanhemmat	kuntalaiset	oppilaat / opiskelijat	valtionhallinnon virkamiehet
Vastattu	196 : 93,3 %	207 : 98,6 %	209 : 99,5 %	210 : 100,0 %	210 : 100,0 %	209 : 99,5 %	208 : 99,0 %	206 : 98,1 %
Ei vastattu	14 : 6,7 %	3 : 1,4 %	1 : 0,5 %	0 : 0,0 %	0 : 0,0 %	1 : 0,5 %	2 : 1,0 %	4 : 1,9 %
Keskiarvo	3,6	3,8	4,3	3,8	3,6	3,3	3,5	3,1
	paikalliset yhden asian liikkeet	paikalliset vaikuttajat	ammattijärjestöt	opetuspalvelujen lautakunnan jäsenet	uskonnolliset ryhmät	yksityinen sektori	konsultit	muu vaikuttaja
Vastattu	208 : 99,0 %	208 : 99,0 %	209 : 99,5 %	209 : 99,5 %	206 : 98,1 %	206 : 98,1 %	200 : 95,2 %	30 : 14,3 %
Ei vastattu	2 : 1,0 %	2 : 1,0 %	1 : 0,5 %	1 : 0,5 %	4 : 1,9 %	4 : 1,9 %	10 : 4,8 %	180 : 85,7 %
Keskiarvo	1,5	2,2	2,6	3,6	1,4	1,9	2,0	1,1

Opetuspalvelujen johtajien päätöksentekoon vaikutti selkeästi eniten rehtoreiden näkemykset (ka. 4.3). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat arvioivat rehtoreiden mielipiteiden vaikuttavan omaan päätöksentekoonsa melkein merkittävästi enemmän kuin miespuoliset opetuspalvelujen johtajat ($t=2.400$, $df=207$, $p=0.017^*$). Sekä keskushallinnon että opettajien näkemysten merkittävyyden keskiarvo oli 3.8. Sekä vanhempien, muiden opetuspalvelujen johtajien että opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten koettiin vaikuttavan päätöksentekoon keskiarvolla 3.6. Ruotsinkielisissä kunnissa opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten näkemyksille annettiin päätöksenteossa erittäin merkittävästi vähemmän painoarvoa kuin suomenkielisissä kunnissa ($t=6.815$, $df=207$, $p=0.000^{***}$). Opiskelijoiden mielipiteiden vaikuttavuus sai keskiarvon 3.5 ja kuntalaisten näkemysten vaikuttavuus keskiarvon 3.3. Valtionhallinnon virkamiesten näkemysten vaikuttavuuskin oli vielä keskiarvon yläpuolella (ka. 3.1). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat arvioivat valtionhallinnon virkamiesten vaikuttavan omaan päätöksentekoonsa erittäin merkittävästi enemmän kuin miespuoliset opetuspalvelujen johtajat ($t=4.544$, $df=204$, $p=0.000^{***}$).

Muiden tahojen näkemysten merkittävyys jäi alle keskiarvon, korkeimpana ammattijärjestöjen näkemykset (ka. 2.6). Vaikka 61,2 % kunnista ilmoitti, ettei uskonnollisilla ryhmittymillä ole lainkaan vaikutusta päätöksenteossa, niin maaseutumaisissa kunnissa uskonnollisten ryhmittymien vaikutus päätöksenteossa oli kuitenkin melkein merkittävästi suurempi kuin kaupunkimaisissa ($t=-2.014$, $df=181$, $p=0.045^*$). Kysyttäessä uskonnollisten ryhmittymien vaikutusta lautakuntien jäsenten päätöksentekoon, 50,5 % vastaajista ilmoitti, että uskonnollisilla ryhmittymillä ei ole lainkaan vaikutusta lautakuntien jäsenten päätöksentekoon.

Merkittävää on myös, että 56,2 % vastaajista katsoi, ettei paikallisilla yhden asian liikkeillä ole lainkaan merkitystä päätöksenteossa. Opetuspalvelujen johtajat päätyivät samansuuntaiseen tulokseen arvioidessaan yhden asian liikkeiden vaikutusta opetuspalvelujen lautakunnan jäsenten päätöksentekoon. Vastaajista 29 % ilmoitti, ettei yhden asian liikkeillä ole lainkaan vaikutusta opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten päätöksentekoon.

Sitä, miten vaikeiksi opetuspalvelujen lautakuntien jäsenet päätöksiä tehdessään kokevat erilaiset asiat (osio 23) tutkittiin Likert -asteikolla 1–6, niin että asteikon arvot olivat: 1 ei yhtään vaikea, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän vähemmän vaikeaksi. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vaikeampaa päätöksenteossa. Tuloksia esitellään taulukossa 11.

Taulukko 11. Opetuspalvelujen lautakuntien päätöksenteossaan vaikeiksi kokemia asioita

	kunnan yleiset strategiset tavoitteet (vaikutus opetuspalveluihin)		taloudelliset asiat		kuntalaisten luomat paineet		virkailijoiden valinta		opetus-suunnitelmaan liittyvät asiat		kunnan sisäiset jännitteet	
Vastattu	203	96,7 %	206	98,1 %	206	98,1 %	205	97,6 %	208	99,0 %	206	98,1 %
Ei vastattu	7	3,3 %	4	1,9 %	4	1,9 %	5	2,4 %	2	1,0 %	4	1,9 %
Keskiarvo	3,2		3,8		3,5		2,7		2,9		2,1	
	lautakunnan roolin määrittäminen		pitää kiinni roolistaan		yhden asian liikkeiden luomat paineet		lainsäädännöllinen ohjaus (lakimuutokset ja velvoitteet)		muut tekijät			
Vastattu	206	98,1 %	205	97,6 %	201	95,7 %	205	97,6 %	27	12,9 %		
Ei vastattu	4	1,9 %	5	2,4 %	9	4,3 %	5	2,4 %	183	87,1 %		
Keskiarvo	2,4		2,4		1,7		3,0		3,4			

Opetuspalvelujen lautakuntien jäsenille erityisesti taloudelliset asiat (ka. 3.8) ja kuntalaisten luomat paineet (ka. 3.5) olivat vaikeita asioita päättää. Opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten päätöksenteossa kuntalaisten luomat paineet olivat merkittävästi vaikeampia kaupunkimaisissa kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.775$, $df=181$, $p=0.006^{**}$). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat arvioivat kuntalaisten luomat paineet melkein merkittävästi vaikeammiksi opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten päätöksenteossa kuin miespuoliset opetuspalvelujen johtajat ($t=2.471$, $df=206$, $p=0.014^*$).

Opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten päätöksenteossa kunnan yleiset strategiset tavoitteet koettiin vaikeiksi keskiarvolla 3.2. Muut vaihtoehdot jäivät vaikutukseltaan alle keskiarvon. Vähiten vaikeuksia päätöksenteolle aiheuttivat sisäiset opetuspalvelujen lautakuntien jännitteet (ka. 2.1) ja yhden asian liikkeiden tuomat paineet (ka. 1.7). Vastaajista 48,6 % ilmoitti, etteivät yhdenasian liikkeet vaikeuta opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten päätöksentekoa, mikä on samansuuntainen tulos kuin osioiden 21 ja 22 tulokset. Sisäiset jännitteet aiheuttivat merkittävästi enemmän vaikeuksia opetuspalvelujen lautakuntien jäsenten päätöksentekoon kaupunkimaisissa kunnissa kuin taajaan asutuissa kunnissa ($t=2.642$, $df=69$, $p=0.010^{**}$) ja maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.922$, $df=182$, $p=0.004^{**}$).

Opetuspalvelujen johtajien arvion mukaan myös opetuspalvelujen lautakunnan roolista kiinnipitäminen aiheuttaa vaikeuksia opetuspalvelujen lautakuntien jäsenille (ka. 2.4). Kaupunkimaisissa kunnissa roolista kiinnipitäminen oli melkein merkittävästi vaikeampaa kuin maaseutumaisissa ($t=2.113$, $df=181$, $p=0.036^*$). Opetuspalvelujen lautakunnan roolin määrittämisen vaikeutta lautakunnan jäsenille arvioitiin keskiarvolla 1.9. Miespuoliset opetuspalvelujen johtajat arvioivat opetuspalvelujen lautakunnan roolin määrittämisen lautakunnan jäsenille melkein merkittävästi vaikeammaksi työssään kuin naispuoliset opetuspalvelujen johtajat ($t=-2.328$, $df=207$, $p=0.021^*$).

Opetuspalvelujen johtajien työ

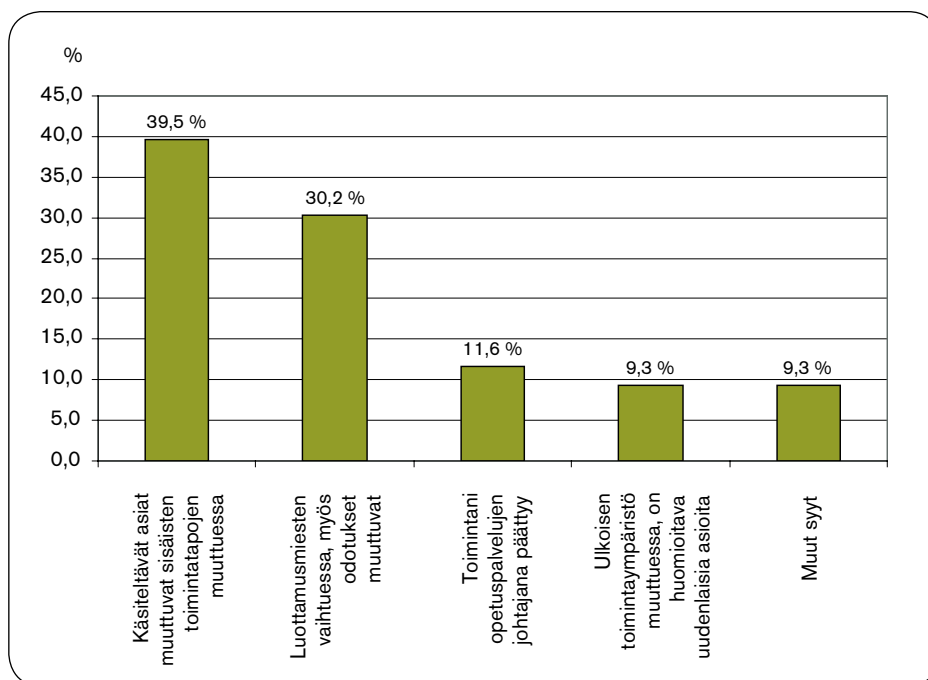
Kyselyyn vastanneista 21,4 % oli sitä mieltä, että **opetuspalvelujen lautakuntien odotukset opetuspalvelujen johtajia kohtaan muuttuvat vaalien jälkeen** (osio 24). Mitään muutosta ei tapahdu 31,4 %:n mielestä. Vastaajista 47,1 % ei osannut arvioida, muuttuvatko odotukset vai ei. Tähän vastaukseen saattoi vaikuttaa jonkin verran syksyn 2008 kunnallisvaalit, sillä vastaukset usein kytkettiin niihin eikä yleisesti vaaleihin, kuten oli tarkoitus.

Muutoksia pidettiin pieninä. Katsottiin, että opetuspalvelujen johtaminen perustuu pitkäjänteisiin strategioihin. Myös viranhaltijan pysyvää asemaa korostettiin vakauden takaajana.

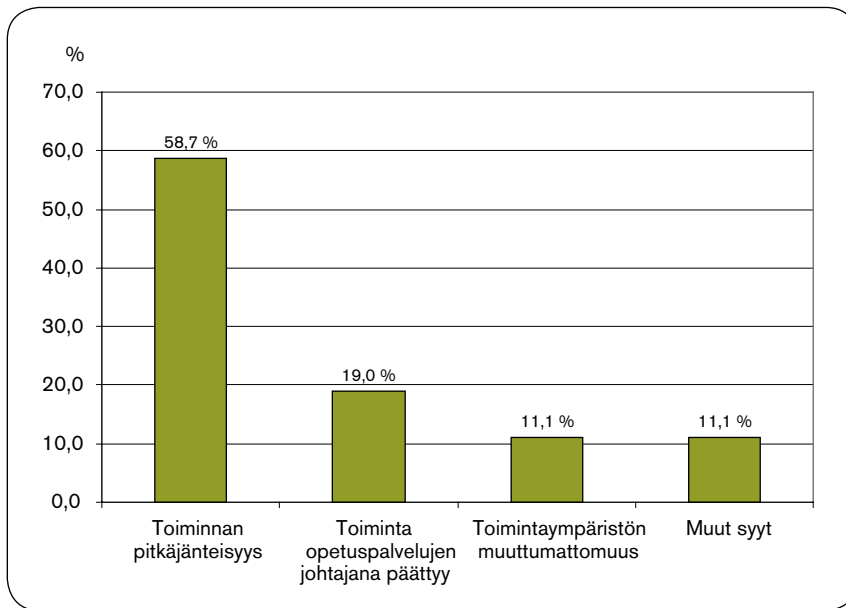
Suurimpia odotusten muutokset olivat kuntaliitoskunnissa. Avointen vastausten perusteella kuntaliitoskuntien odotusten muutokset perustuivat kuitenkin kuntien kokonaisstrategisen ajattelun ja valtion lainsäädännön aiheuttamiin eivätkä vaalitulosten aiheuttamiin odotusten muutoksiin. Suunnitelmat lautakuntien yhdistämisestä mainittiin usein, mikä saattoi johtua talouden edellyttämistä toiminnan muutoksista, mm. kouluverkkojen supistuksista.

Avointen kysymysten kautta kartoitettiin sekä sitä, miten odotusten koettiin muuttuvan (kuvio 44), että sitä, miksi odotusten ei odotettu muuttuvan (kuvio 45). Odotusten muuttuminen liitettiin kunnan sisäisen toimintatavan muuttumiseen esim. kuntien tai lautakuntien yhdistämisen vuoksi (39,5 %), luottamushenkilöiden vaihtumisen vuoksi (30,2 %) ja ulkoisen toimintaympäristön muuttumisen vuoksi (9,3 %), mikä johtuu lähinnä talouden tiukentumisesta. Odotusten katsottiin muuttuvan myös sen vuoksi, että toimiminen opetuspalvelujen johtajana loppuu (11,6 %) joko eläkkeelle siirtymisen tai opetuspalvelujen johtajan tehtävän lakkauttamisen vuoksi.

Tyypillisin perustelu sille, miksi opetuspalvelujen johtajat eivät katsoneet opetuspalvelujen lautakunnan odotusten itseään kohtaan muuttuvan kunnallisvaalien jälkeen oli toiminnan pitkäjänteisyys (58,7 %). Pitkäjänteisyyden syiksi kuvattiin kestäväää strategista toimintaa; keskittymistä olennaiseen; kokemusta ja asiantuntijuutta sekä toimintatapojen, toimenkuvien tai ihmisten vakiintuneisuutta. Osa vastaajista (19,0 %) arvioi itseensä kohdistuvien odotusten muuttumattomuuden syyksi oman eläkkeelle siirtymisensä tai opetuspalvelujen johtajan tehtävän lakkauttamisen. 11,1 % niistä vastaajista, jotka eivät uskoneet odotusten muuttuvan, perusteli näkemystään toimintaympäristön muuttumattomuudella.

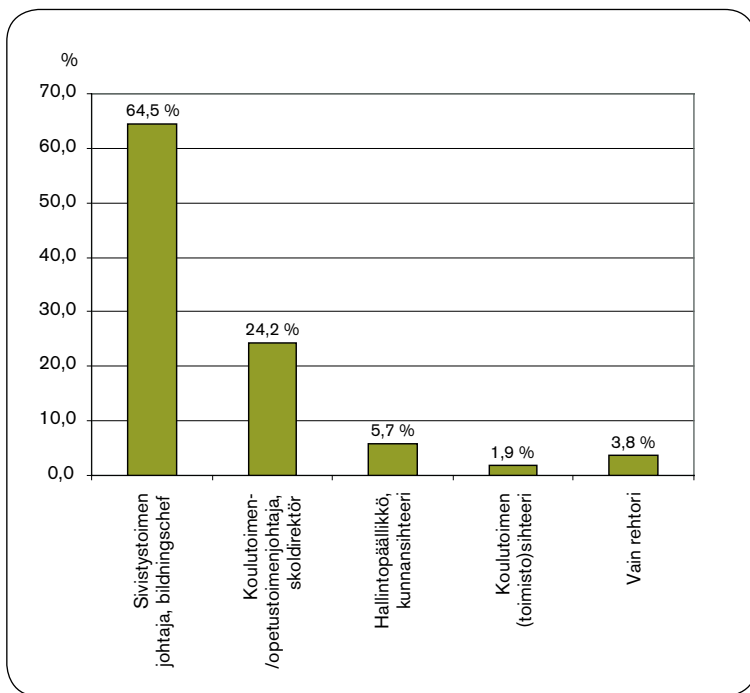


Kuvio 44. Opetuspalvelujen johtajien käsityksiä siitä, miten lautakuntien odotukset heitä kohtaan muuttuvat kunnallisvaalien jälkeen



Kuvio 45. Opetuspalvelujen johtajien käsityksiä siitä, miksi lautakuntien odotukset heitä kohtaan eivät muutu kunnallisvaalien jälkeen

Kun kysyttiin **opetuspalvelujen johtajista käytettyjä nimikkeitä avoimella kysymyksellä** (osio 25), 64,5 % ilmoitti käyttävänsä nimikettä sivistystoimen johtaja. Koulutoimen- tai opetustoimenjohtajan nimikettä ilmoitti käyttävänsä 24,2 % vastanneista. Pelkkää rehtorin nimikettä vastaajista ilmoitti käyttävänsä 3,8 %. Sivistystoimenjohtajan nimikettä käyttävistä 11,0 % ilmoitti käyttävänsä myös rehtorin nimikettä ja koulutoimenjohtajista 11,8 %; kaikkien vastaajien osalta prosentti oli 13,7. Osiossa 27, jossa kartoitettiin vaihtoehtokysymyksellä vastaajien tehtäviä opetuspalvelujen johtajana, myös rehtorin tehtävää hoitavien osuus oli suurempi (21,4 %) kuin osion 25 perusteella voisi olettaa. Hallinto-päällikön/-johtajan tai kunnansihteerin nimikettä ilmoitti käyttävänsä 5,7 % ja koulutoimen (toimisto)sihteerin nimikettä 1,9 %. Nimikkeiden keskinäistä jakautumista esitellään kuviossa 46. Kaikki tutkimuksessa esille tulleet opetuspalvelujen johtajien nimikkeet ovat liitteessä 4.



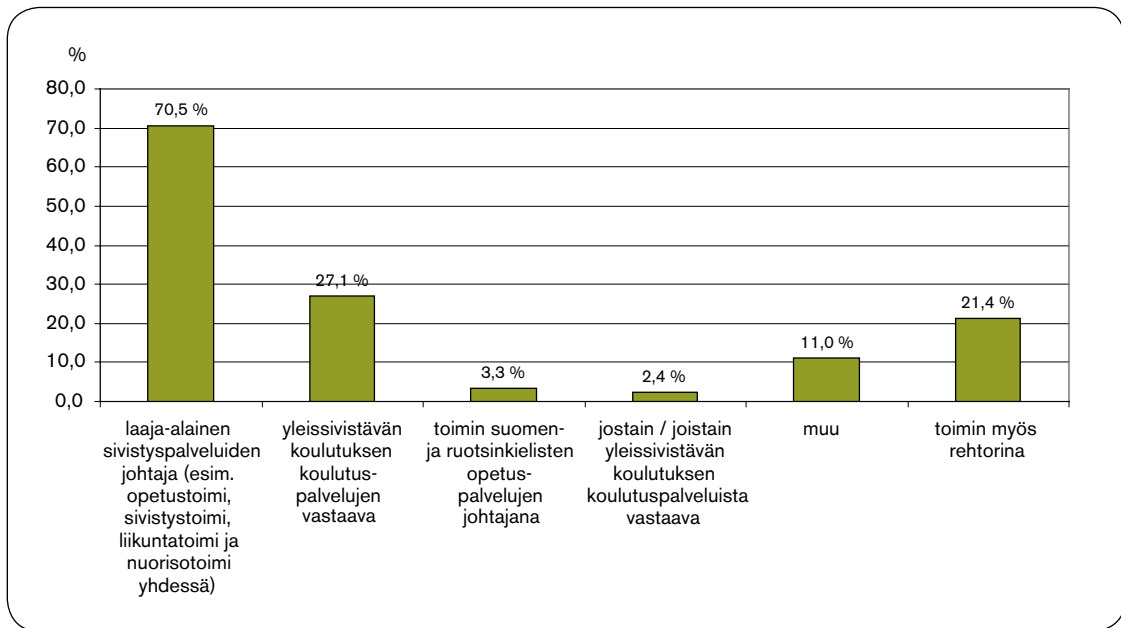
Kuvio 46. Opetuspalvelujen johtajista käytettäviä nimikkeitä

Osa koulutoimen- ja sivistystoimenjohtajista oli myös rehtoreita. Voidaan todeta, että joka seitsemäs (13,7 %) koulu-/sivistysjohtaja tekee työtään rehtorin työn ohella. Jos verrataan tulosta kuntiin, jotka jättivät vastaamatta, niin vastanneissa kunnissa oli 50,0 % vähemmän rehtorin työn ohella toimivia sivistys-/koulutoimenjohtajia. Tämä voi selittää kuntien vastaamisaktiivisuuden eroa.

Kunnan koko näytti vaikuttavan opetuspalvelujen johtamisjärjestelyihin. Pienissä kunnissa opetuspalvelujen johtaminen näytti olevan useammin osa yhdistelmävirkaa tai oman toimen ohella tehtyä muuta työtä. Kun kaupunkimaisissa kunnissa täysiaikaisia koulu- tai opetustoimenjohtajia oli 36,7 % vastanneista kaupunkimaisten kuntien opetuspalvelujen johtajista, niin maaseutumaisissa kunnissa niitä oli vain 8,7 % ja taajaan asutuissa kunnissa 13 %. Palaamme tähän osioon 27 tarkastelussa.

Kyselyyn vastanneista 91,0 % oli **työssään vastuussa** (osio 26) sekä opetuspalvelujen tilaamisesta että tuottamisesta. Vain yksi vastaaja oli vastuussa ainoastaan opetuspalvelujen tilaamisesta. Vastaajista 8,6 % oli vastuussa pelkästään tuottamisesta. Osuudet ovat samansuuntaiset kuin osiossa 9, jossa kartoitettiin opetuspalvelujen tuottamistapojen organisointia kunnissa.

Opetuspalvelujen johtajan tehtäviä (osio 27) tarkasteltiin kuudella väittämällä joihin vastaajat vastasivat kyllä tai ei. Tehtäväjakauma esitetään kuviossa 47. Laaja-alaisia sivistyspalvelujen johtajia, jotka vastasivat esimerkiksi opetus-, sivistys-, nuoris- ja liikunta-toimesta, oli 70,5 % vastaajista. Sivistystoimenjohtaja -nimikettä käyttäneiden määrä (67,1 %) vastaa tätä tulosta. Maaseutumaisissa kunnissa oli merkittävästi enemmän laaja-alaisia sivistystoimenjohtajia kuin kaupunkimaisissa ($t=-2.738$, $df=185$, $p=0.007^{**}$). Myös taajaan asutuissa kunnissa oli merkittävästi enemmän laaja-alaisia sivistystoimenjohtajia kuin kaupunkimaisissa ($t=2.915$, $df=70$, $p=0.005^{**}$).



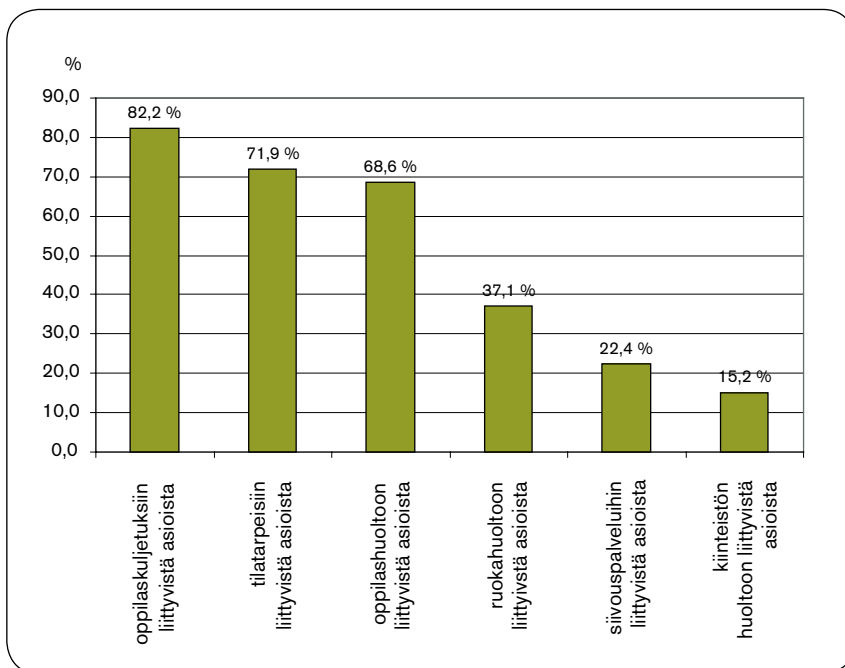
Kuvio 47. Opetuspalvelujen johtajien tehtävien jakautuminen

Pelkästään yleissivistävän koulutuksen opetuspalvelujen johtajana toimi 27,1 % vastaajista. Vastaajista 2,4 % vastasi ainoastaan jostain yleissivistävän opetuspalvelujen osasta. Sekä suomen- että ruotsinkielisenä opetuspalvelujen johtajana toimi 3,3 % vastaajista.

Myös rehtorina toimi 21,4 % vastaajista, mikä poikkeaa merkittävästi avoimen kysymyksen 25 tuloksista (13,7 %) ja osoittaa, että väittämien kautta kartoitettuna selvästi suurempi osa vastaajista ilmoitti toimivansa opetuspalvelujen johtajan tehtävän ohella myös rehtorina. Kun tarkasteltiin tuloksia Tilastokeskuksen eri kuntatyyppien välillä, huomattiin, että maaseutumaisissa kunnissa oli erittäin merkittävästi useammin myös rehtorina toimivia kuin kaupunkimaisissa ($t=-3.945$, $df=185$, $p=0.000^{***}$) ja merkittävästi useammin kuin taajaan asutuissa kunnissa ($t=-3,206$, $df=159$, 0.002^{**}). Tulokset ovat samansuuntaiset osion 25 tulosten kanssa.

Väittämän muu valinneet mainitsivat muina tehtävinään joukkoliikenteestä vastaamisen (1,5 %). Yksi vastaajista ilmoitti koulutoimen osuuden olevan noin 17 % hänen tehtävistään, ja yksi vastaaja ilmoitti toimivansa sivistystoimen johtajan ja rehtorin tehtävien lisäksi myös luokanopettajana.

Vastuualueen laajuutta (osio 28) tarkasteltiin kuudella väittämällä, joihin vastattiin kyllä tai ei. Vastuualueiden jakautuminen esitellään kuviossa 48. Opetuspalvelujen johtajat olivat vastuussa oppilaskuljetuksista 85,2 %:ssa vastanneista kunnista. Maaseutumaisissa kunnissa oppilaskuljetuksista vastattiin merkittävästi useammin kuin kaupunkimaisissa kunnissa ($t=-2,700$, $df=185$, $p=0.008^{**}$) ja melkein merkittävästi useammin kuin taajaan asutuissa kunnissa ($t=-2.318$, $df=159$, 0.022^*).



Kuvio 48. Opetuspalvelujen johtajien vastuualueiden jakautuminen

Tilatarpeisiin liittyvistä asioista vastasi 71,9 %. Oppilashuoltoon liittyvät asiat, kuten terveyspalvelut, sosiaalipalvelut ja/tai psykologipalvelut, olivat 68,6 %:n vastuualueena. Ruokahuollosta oli vastuussa 37,1 %, siivouspalveluista 22,4 % ja kiinteistöhuollosta 15,2 % vastaajista. Suomenkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajien vastuualueisiin kuului erittäin merkittävästi useammin tilatarpeisiin liittyviä asioita kuin ruotsinkielisten opetuspalvelujen johtajien vastuualueisiin ($t=3.855$, $df=208$, $p=0.000^{***}$).

Opetuspalvelujen johtajien valinnat

Opetuspalvelujen johtajan valintaa (osio 29) tutkittiin viidellä väittämällä, joista vastaaja valitsi sopivimman. Yleisellä avoimella haulla oli valittu 60,0 % vastanneista, sisäisellä siirrolla ilman hakuprosessia 26,7 %, kunnan sisäisellä haulla 3,8 % ja siirrolla kunnan ulkopuolelta ilman hakuprosessia 1,9 %. Muulla tavalla oli tehtävään valittu 7,6 %, esimerkiksi lisäämällä tehtävä toimenkuvaan tai sijaisuuden vakinaistamisella. Valintatavoissa ei ollut eroja kuntatyyppien tai vastaajan sukupuolen välillä.

Vaihtoehdon muu valinneista ($N=16$) 50,0 % ilmoitti, että opetuspalvelujen johtajuus lisättiin aikaisempiin tehtäviin. Viransijaisena kertoi toimivansa 37,5 % ja 13,5 % hoitavansa tehtävänsä erilaisten yhdistelmäjärjestelyjen tuloksena.

Opetuspalvelujen johtajan valinnasta päätti (osio 30) kunnanvaltuusto 57,1 %:ssa kunnista ja kunnanhallitus 32,9 %:ssa kunnista. Mainintoja kunnanjohtajasta (4,8 %) ja opetuspalvelujen lautakunnasta (3,3 %) valinnan tekijänä oli vähemmän. Valintatavassa ei ollut eroja Tilastokeskuksen kuntatyyppien välillä.

Opetuspalvelujen johtajien mielipidettä opetuspalvelujen johtajien valintaan vaikuttavien tekijöiden merkittävydestä (osio 31) tutkittiin Likert -asteikolla 1–6, niin että asteikon arvot olivat: 1 ei yhtään vaikea, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän vähemmän tärkeäksi tekijäksi valinta-

prosessissa. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille tärkeä tekijä valintaprosessissa. Tuloksia esitellään taulukossa 12.

Taulukko 12. Opetusjohtajien valintaan vaikuttavien tekijöiden merkittävyys

	hakijan kelpoisuus		hakijan kokemus		hakijan poliittinen kanta		hakijan ikä		hakijan sukupuoli	
Vastattu	206	98,1 %	206	98,1 %	197	93,8 %	202	96,2 %	200	95,2 %
Ei vastattu	4	1,9 %	4	1,9 %	13	6,2 %	8	3,8 %	10	4,8 %
Keskiarvo	4,44		4,25		2,67		2,85		2,00	
	hakijan ja valitsijan henkilösuhteet		hakijan persoona		hakijan näkemysten ja kunnan strategian vastaavuus		muu tekijä			
Vastattu	190	90,5 %	206	98,1 %	201	95,7 %	23	11,0 %		
Ei vastattu	20	9,5 %	4	1,9 %	9	4,3 %	187	89,0 %		
Keskiarvo	2,70		4,09		3,68		2,48			

Hakijan kelpoisuus oli tärkein tekijä valittaessa opetuspalvelujen johtajia (ka. 4.4). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät kelpoisuutta erittäin merkittävästi tärkeämpänä tekijänä kuin miespuoliset ($t=3.674$, $df=206$, $p=0.000^{***}$). Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi nousi hakijan kokemus (ka. 4.3) ja kolmanneksi hakijan persoona (ka. 4.1). Taajaan asutuissa kunnissa hakijan persoonalla oli melkein merkittävästi enemmän painoarvoa kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.376$, $df=155$, $p=0.019^*$). Hakijan näkemysten ja kunnan strategian vastaavuudella oli myös keskiarvoa suurempi merkitys (ka. 3.7). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät hakijan näkemysten ja kunnan strategian välistä vastaavuutta melkein merkittävästi tärkeämpänä tekijänä kuin miespuoliset ($t=2.291$, $df=205$, $p=0.023^*$).

Vastaajista 57,6 % oli sitä mieltä, että iällä on jonkin verran merkitystä opetuspalvelujen johtajien valintaan (ka. 2.9). Iällä oli melkein merkittävästi suurempi painoarvo valinnan perusteluna vanhemmille vastaajille ($t=-2,643$, $df=18$, $p=0.017^*$). Hakijan poliittinen kanta (ka. 2.7) ja sukupuoli (ka. 2.0) jäivät vaikuttavuudessaan alle keskiarvon. Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät hakijan sukupuolta erittäin merkittävästi tärkeämpänä tekijänä kuin miespuoliset ($t=3.969$, $df=205$, $p=0.000^{***}$).

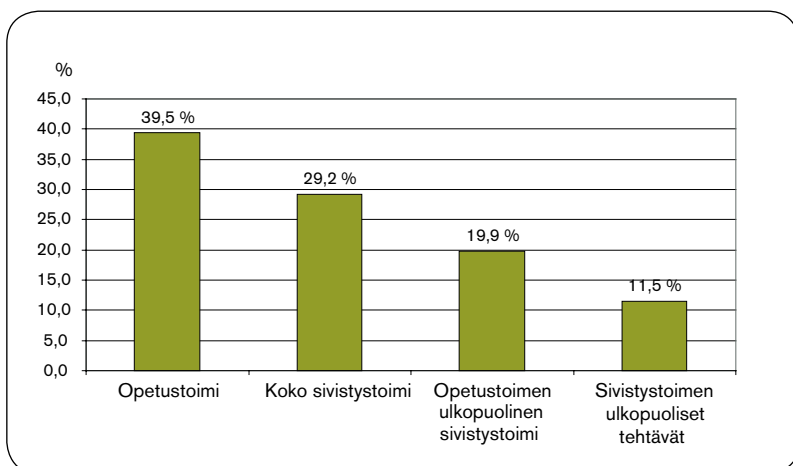
Opetuspalvelujen johtajien valintaan vaikuttavana tekijänä hakijan ja valitsijan välisten henkilösuhteiden merkittävyyden keskiarvo oli 2.3. Maaseutumaisissa kunnissa hakijan ja valitsijan väliset henkilösuhteet olivat melkein merkittävästi tärkeämmät kuin taajaan asutuissa ($t=-1.985$, $df=142$, $p=0.049^*$).

Opetuspalvelujen johtajien työn arviointi

Opetuspalvelujen johtajien tehtävät oli määritelty kirjallisesti (osio 32) 89,5 %:ssa kunnista. Suomenkielisissä kunnissa opetuspalvelujen johtajien tehtävät oli määritelty kirjallisesti merkittävästi useammin kuin ruotsinkielisissä kunnissa ($t=-3.184$, $df=208$, $p=0.002^{**}$).

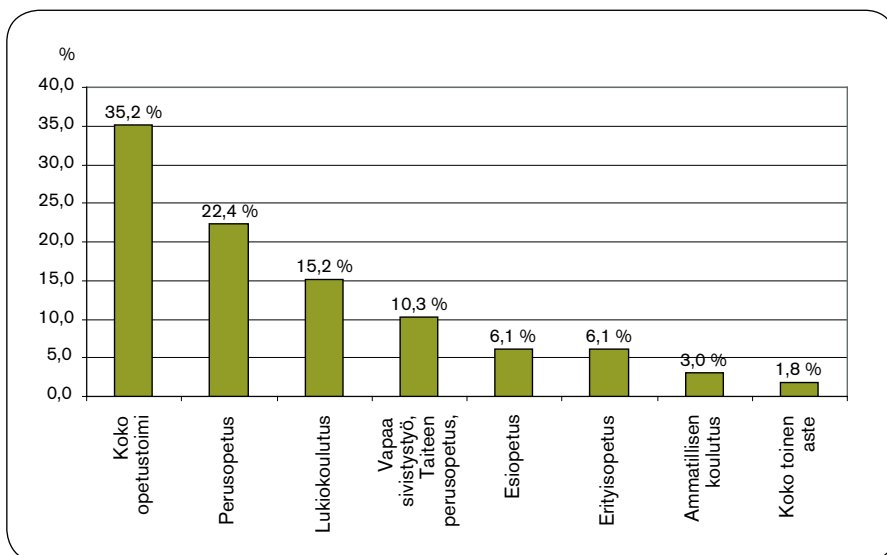
Opetuspalvelujen johtajien toimenkuvien keskeisimpiä toimintoja kartoitettiin avoimella kysymyksellä (osio 33). Vastauksissa kuvattiin sekä keskeisimpien toimintojen toimialoja että keskeisimpien toimintojen tehtäväalueita.

Keskeisimpien toimintojen toimialoja koskevista maininnoista ($N=418$) 39,5 % koski koulutoimea, 29,2 % koko sivistystoimea, 19,9 % sivistystoimen opetuspalvelujen ulkopuolisia toimintoja ja 11,5 % sivistystoimen ulkopuolisia tehtäviä. Opetuspalvelujen johtajien toimenkuvien keskeisten toimintojen toimialojen väliset prosenttiosuudet esitetään kuviossa 49.



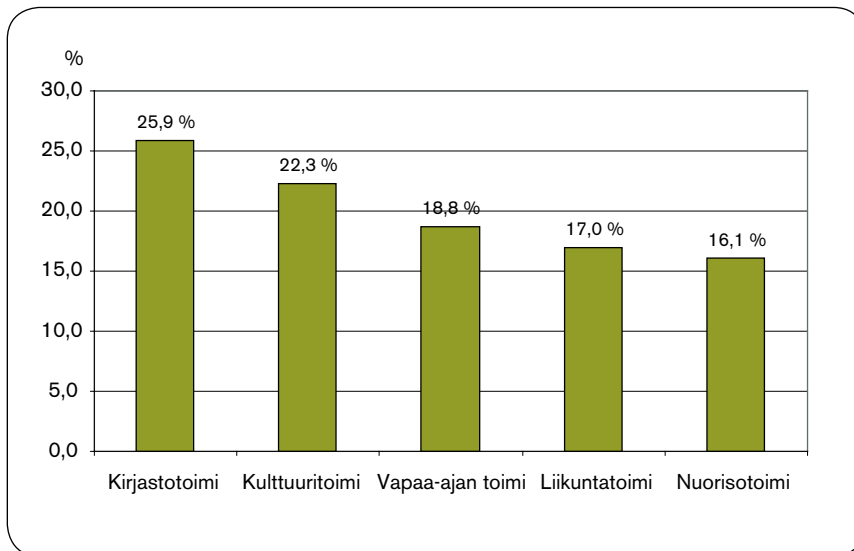
Kuvio 49. Opetuspalvelujen johtajien toimenkuvien keskeisten toimintojen toimialoja

Opetustoimen toimialojen maininnat olivat 39,5 % (N=165) kaikista toimialojen maininnoista. Opetustoimen toimialoja koskevista maininnoista yleisin koski koko opetustoimea (35,2 %). Tämän lisäksi melkein jokaisen vastaus sisälsi mainintoja useista koulumuodoista, joiden yhdistelmät vaihtelivat suuresti. Eri koulumuotojen mainintojen suurin ryhmä oli perusopetus (22,4 %), toiseksi suurin lukiokoulutus (15,2 %) ja kolmanneksi suurin vapaa sivistystyö/taiteen perusopetus (10,3 %). Sekä esiopetusta että erityisopetusta koskevia mainintoja oli 6,1 %. Mainintoja ammatillisen koulutuksen yhteyshenkilönä olemisesta oli 3,0 %. Jotkut (1,8 %) mainitsivat yleisemmin toisen asteen. Opetuspalvelujen johtajien toimenkuvien keskeisten toimintojen jakautuminen eri koulumuotojen välillä esitetään kuviossa 50.



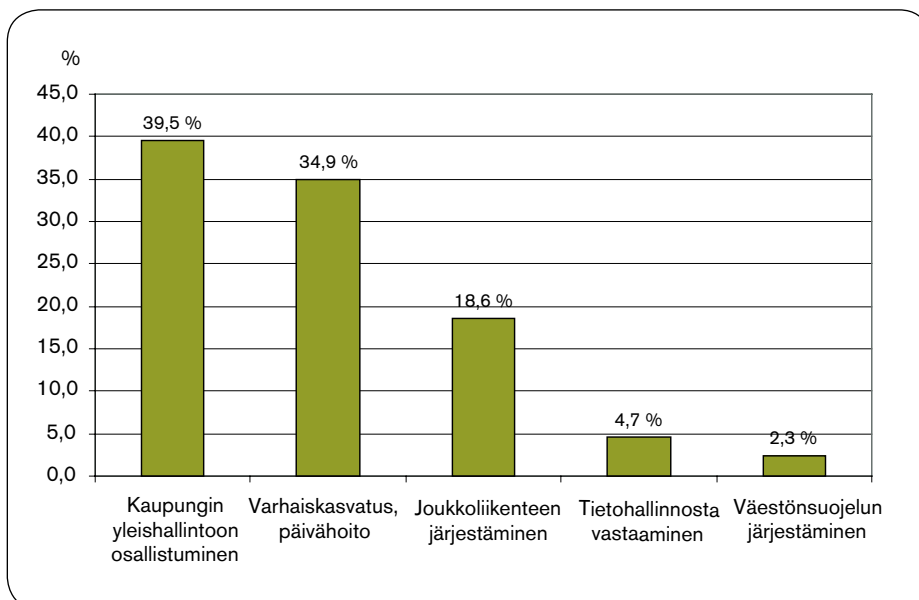
Kuvio 50. Opetuspalvelujen johtajien keskeisten toimintojen jakautuminen eri koulumuotojen välillä

Sivistystoimen opetustoimen ulkopuolisten toimialojen maininnat olivat 19,9 % (N=83) kaikista toimialojen maininnoista. Vastausten tavallisin maininta opetustoimen ulkopuolisen sivistystoimen toimialoista oli kirjastotoimi (25,9 %). Toiseksi suurin ryhmä oli kulttuuritoimi (22,3 %), kolmanneksi suurin vapaa-ajan toimi (18,8 %), neljänneksi suurin liikuntatoimi (17,0 %) ja viidenneksi suurin nuorisotoimi (16,1 %). Sivistystoimen opetustoimen ulkopuolisten toimialojen keskinäiset osuudet esitetään kuviossa 51.



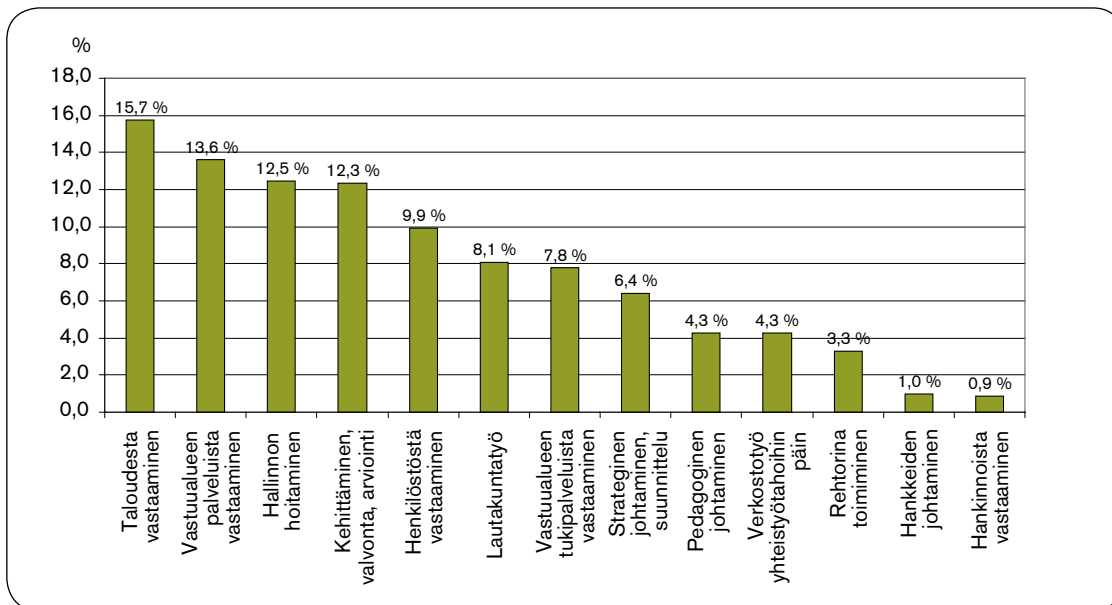
Kuvio 51. Opetuspalvelujen johtajien keskeisten toimintojen opetustoimen ulkopuolisten sivistystoimen toimialojen jakautuminen

Sivistystoimen ulkopuolisten toimialojen maininnat olivat 11,5 % (N=48) kaikista toimialojen maininnoista. Sivistystoimen ulkopuolisista toimialoista tyypillisin oli kaupungin yleishallintoon osallistuminen erilaisin roolein ja tehtävin (39,5 %). Toiseksi tavallisin ryhmä oli päivähoito/varhaiskasvatus (34,9 %) ja kolmanneksi tavallisin joukkoliikenteen järjestäminen (18,6 %). Osa maininnoista koski lisäksi tietohallintoa (4,7 %) ja väestönsuojelun järjestämistä (2,3 %). Sivistystoimen ulkopuolisten toimialojen keskinäiset osuudet esitetään kuviossa 52.



Kuvio 52. Opetuspalvelujen johtajien keskeisten toimintojen sivistyspalvelujen ulkopuolisten toimialojen jakautuminen

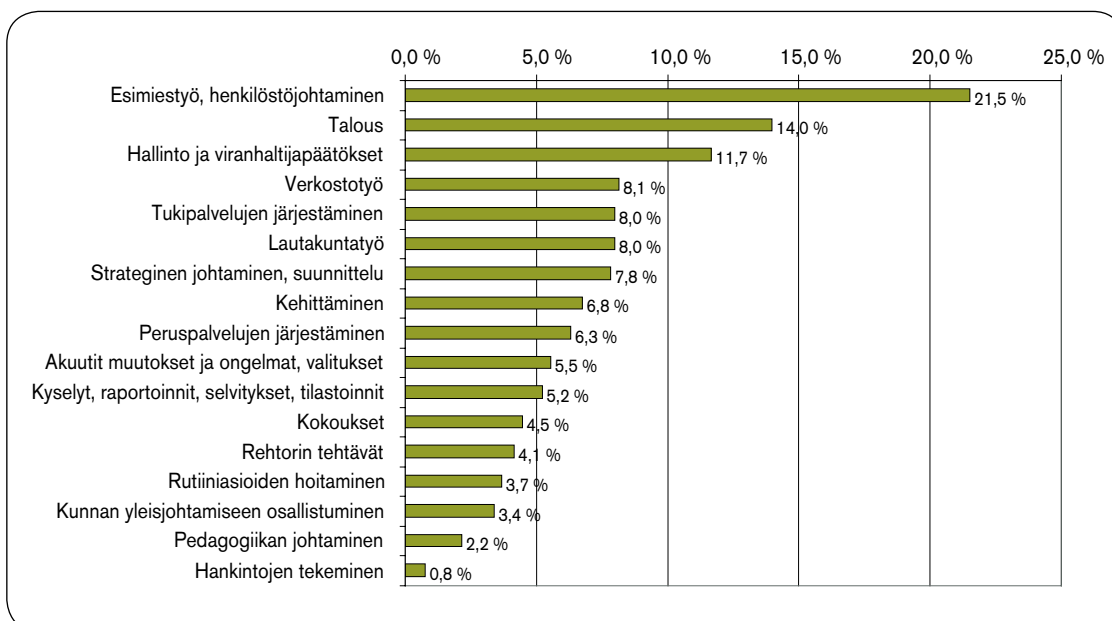
Kuvio 53 kokoaa kyselyyn vastanneiden maininnat (N=705) keskeisten toimintojensa tehtäväalueista. Talouteen (15,7 %), toimialan kaikista palveluista vastaamiseen (perus- 13,6 % ja tukipalvelut 7,8 %) ja viranhaltijahallintoon (yleishallinto 12,5 % ja henkilöstöhallinto 9,9 %) liittyvät tehtävät muodostivat valtaosan (59,5 %) vastausten maininnoista. Lautakunnan kanssa tehtävän työn mainintoja oli 8,2 %.



Kuvio 53. Opetuspalvelujen johtajien keskeisten toimintojen tehtäväalueita (vastausten mainintojen keskinäisen suhteen mukaan luokiteltuina)

Maininnoista kehittämiseen sekä laadun varmistamiseen kohdistui 12,4 %, strategiseen johtamiseen 6,4 %, ja pedagogiseen johtamiseen 4,3 %. Verkostotyö mainittiin 4,3 %:ssa kuvattuja tehtäviä. Vain pieni osa maininnoista kohdistui rehtorin tehtävän hoitamiseen (3,3 %), hankkeiden johtamiseen (1,0 %) tai hankinnoista vastaamiseen (0,9 %).

Opetuspalvelujen johtajien työajan todellista kohdentumista opetuspalvelujen johtajana kartoitettiin avoimella kysymyksellä (osio 34). Mainintojen (N=651) keskinäinen jakautuminen esitetään kuviossa 54.



Kuvio 54. Opetuspalvelujen johtajien työajan kohdentuminen (vastausten mainintojen keskinäisen suhteen mukaan luokiteltuina)

Opetuspalvelujen johtajien työajan kohdentuminen tuntui vastaavan varsin hyvin osion 33 tuloksia opetuspalvelujen johtajien keskeisten toimintojen tehtäväalueista (kuvio 53). Talous (14,0 %), toimialojen kaikkien palvelujen järjestäminen (perus- 6,3 % ja tukipalvelut 8,0 %) ja viranhaltijahallinto (hallinto ja viranhaltijapäätökset 11,7 % sekä esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen 21,5 %) säilyttivät kokonaisuusmainintojen kärjessä (61,5 %).

Opetuspalvelujen johtajien kuvaamia keskeisten toimintojen tehtäväalueita (osio 33) ja heidän käsityksiään työajan todellisesta kohdentumisesta (osio 34) verrattaessa henkilöstöjohtamisen merkitys opetuspalvelujen johtajien työssä näytti kasvavan huomattavasti ja peruspalveluiden järjestämisen merkitys vähenevän. Vertailtaessa opetuspalvelujen johtajien käsityksiä tukipalvelujen tuottamisen sisällyttämisestä heidän tehtäviinsä (osio 28) ja heidän mainintojaan työajan kohdentumisesta tukipalveluihin (osio 34), voidaan todeta, että osiossa 34 on mainintoja paljon vähemmän kuin voisi päätellä osion 28 perusteella. Tämä saattaa merkitä sitä, että tukipalveluista vastaaminen ei muodosta ajallisesti yhtä suurta osuutta opetuspalvelujen johtajien tehtävistä kuin miten yleistä tukipalveluista vastaaminen on opetuspalvelujen johtajien toimialoja tarkasteltaessa.

Lautakuntatyön mainintoja oli 8,0 %, mikä on käytännössä sama kuin osion 33 keskeisten toimintojen tehtäväalueita selittävässä vastauksissa. Kehittämiseen (6,8 %), strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun (7,8 %) sekä pedagogiseen johtamiseen (2,2 %) liittyvät maininnat olivat pääosin vähäisempiä kuin osion 33 vastauksissa. Lisäksi maininnat olivat usein kielteisiä, kuten alla olevat esimerkit osoittavat.

[Aika menee] Rutiinimaisiin kokouksiin ja päätöksentekoon. Suunnitteluun ja kehittämiseen ei aikaa eikä varsinkaan mitään resursseja.

[Aikaa kuluu] Eniten hallintoon ja talouteen. Pedagogiselle [sic] johtajuudelle jää liian vähän aikaa.

Lähiesimiestyö rehtoreiden kanssa, tila- ja henkilöstöasiat päällimmäisinä. Kehittämistyö ja pedagogiikka enemmän muiden, käytännössä rehtorikunnan vastuulla.

Verkostotyön eri muodot (8,1 %), akuutit tilanteet ja valitukset (5,5 %), kyselyt ja selvitykset (5,2 %), kokoukset (4,5 %) ja rutiiniasioiden hoitaminen (3,7 %) muodostivat yhteensä 27,0 % maininnoista, mutta näkyivät avointen vastausten perusteella arjessa vielä vahvemmin, mitä seuraavat esimerkit hyvin kuvaavat.

Ensisijaisesti normaali työaika on akuuttien asioiden huolehtimista erilaisten tilastojen, kyselyjen vastaamista.

[Aika menee] Rutiinien pyörittämiseen ja lautakuntatyöskentelyyn

Työaika tahtoo mennä rutiiniasioiden pyörittämiseen

[Aikani kuluu] sähköpostikasauman selvitykseen, moninaisten koulutoimen ja sen sidosryhmätyön kysymysten selvittämiseen [sic].

Rehtorin tehtävän hoitamiseen (4,1 %) liittyvät maininnat olivat yhtä vähäiset kuin osion 33 keskeisten toimintojen tehtäväalueita selittävässä vastauksissakin. Jollekin rehtorin tehtävä tuntui täyttävän lähes koko työajan, toinen ei tuntunut ehtivän rehtorin tehtävänsä hoitaa mielestään lainkaan. Rehtorin tehtävän hoidon eroja kuvaavat seuraavat esimerkit.

Yhtenäiskoulun Rehtorin tehtävät 80% [sic] Lautakunnan esittelijä 10% Toiminta kunnan johtoryhmässä ja koulutoimenjohtajien verkostossa 5% Yleishallinnolliset tehtävät 5%

Perusopetus sekä laaja pedagoginen johtaminen; motivaattorina oleminen. Nyt on lisätty otona kansalaisopiston rehtorin tehtävät, joka ei mielestäni toimi. En ole ehtinyt juuri edes perehtyä XXX-ohjelmaan. Työaika on rajaton eli monia asioita joutuu hoitamaan myös puhelimitse kotona.

Useista avoimista vastauksista välittyi tunne työn mahdottomaksi kokemisesta, vaikka toisaalta työn tarjoamista tehtävistä ja erityisesti niiden merkityksellisyydestä tunnuttiinkin pitävän. Oman organisaation keveys ja selkeiden toimintatapojen puuttuminen koettiin erityisen ongelmalliseksi. Kovilla tuntuivat olevan varsinkin opetuspalvelujen johtaja-rehtori -yhdistelmävirkaa hoitavat.

organisaation keveyden vuoksi [hoidan] lähes kaikki sivistysasiat

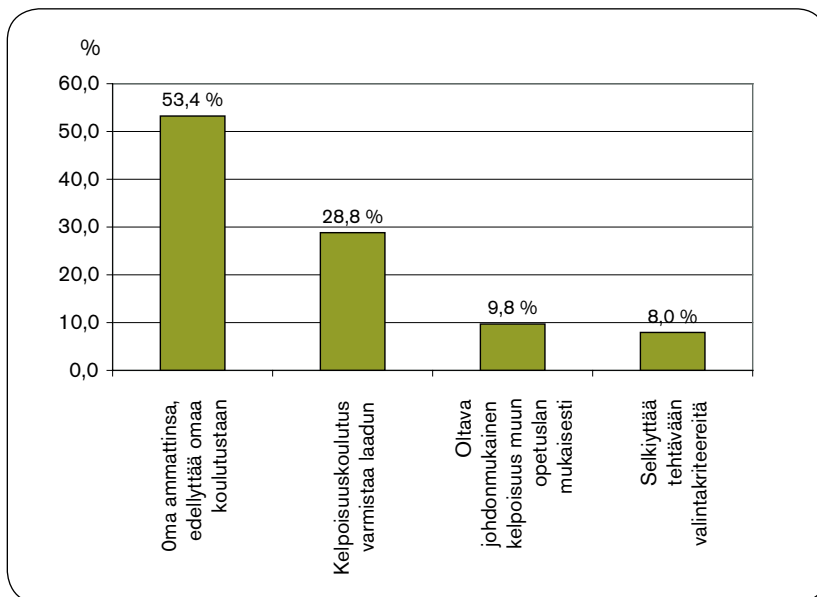
[Aika kuluu] kaikkeen edelliseen [kysymyksessä 33 kuvaamaani], josta kohtuuton aika kuluu keskushallintoa palvellessa, vaikka asian pitäisi olla toisin päin, talousarviossa täysi virkavastuu mutta koko ajan kaventunut oikeus toteuttaa vapaasti valtuuston hyväksymää talousarviota; tasapainottamistoimenpiteisiin kuluu kohtuuttomasti aikaa

[Selviän] Vaihtelevasti, koska tehtävänkuvani on erittäin laaja. Aina pitää miettiä miten kulloinenkin tekemiseni vaikuttaa oppilaaseen. Mikäli se ei vaikuta lainkaan, tai vaikuttaa jopa haitallisesti, sitä ei pidä tehdä. (Erään vanhan kouluneuvoksen ohje, joka jäi mieleen ollessani nuori aloittelija). Tämä [sic] perustehtävä tuntuu olevan usein hukassa, koska tekemistä on rajattomasti. Valitettavasti Suomessa haaskataan uskomattomia määriä energiaa tärkeältä näyttävään hössötukseen [sic], joka on täysin käsittämätöntä. Miten meillä on varaa keksiä pyörää uudelleen jokaisessa kunnassa. Ihmisten työaika kuluu uskomattomia määriä "hukkaan" toimissa, jotka voitaisiin hoitaa keskitetysti. Selkeät ohjeet ja toimintamallit opetus- ja [sic] lääninhallitukselta antoivat ennen raamit toiminnoille. Oppikirjat ohjaavat edelleenkin enemmän opetusta kuin opetussuunnitelma, vaikka näin ei pitäisi olla. Miksei ohjattaisi ja valvottaisi valtakunnallisesti oppikirjoja niin hyviksi, että ne toimisivat oikeasti opetussuunnitelmina.

Henkilöstöhallinto vie paljon aikaa = sijaisjärjestelyt opettajien lisäksi siivoojat ja ruokahuoltohenkilöstö. Muut henkilöstöasiat = kaikenmaailman sotkut. Koulukyytiasiat vievät jatkuvasti paljon aikaa. Taksien ylinopeudet, turvavyöt yms. Oppilashuolto, lastesuojelutyö (sic)... Hankinnat ja rakennusprojektit... Rehtorina ja koulutoimensihteerinä vastaan ihan kaikesta mitä kouluilla tai koulutoimessa vastaan tulee, valitsematta aikaa ja paikkaa tai työpanoksen määrää. Toisaalta antoisa ja mukava työ, toisaalta vaativa moniammatillinen, kuluttava työ.

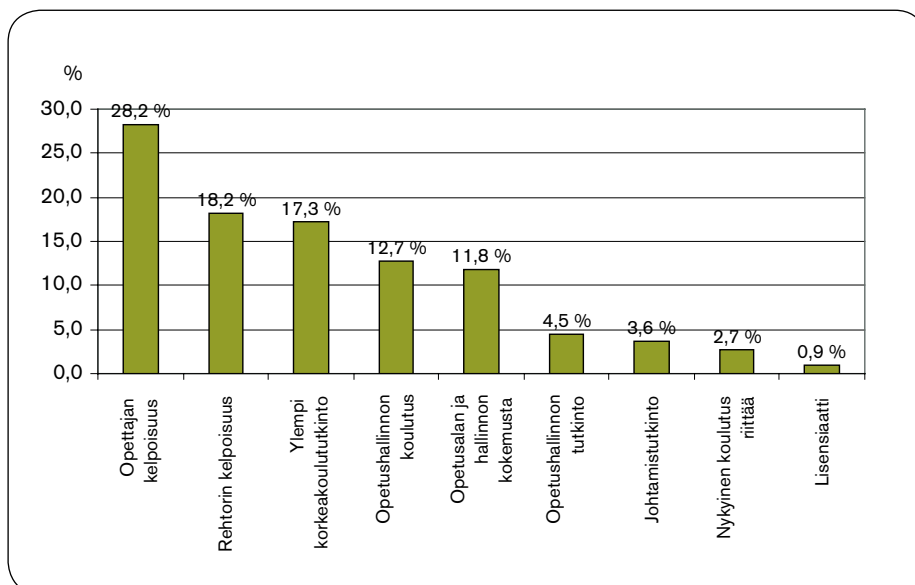
Kaikenlaista! Pienessä kunnassa on vaikea kovin paljon delegoida tehtäviä - koulu odottaa [sic] että sillä on kokopäiväinen [sic] rehtori - kunnan keskus-hallinto odottaa että täysiupainoistestio [sic] on aina sivistystoimenjohtajana [sic]

Opetuspalvelujen johtajien valtakunnallista kelpoisuutta (osio 35) kannatti 69,2 % vastaajista. Kelpoisuusvaatimuksen perusteina nousi esille opetuspalvelujen johtajan tehtävän kokeminen omaksi ammatikseen, mikä edellyttää omaa koulutusta (53,4 % avoimen kysymyksen vastausten maininnoista, n=163)), laadun varmistaminen kelpoisuuskoulutuksella (28,8 %), johdonmukaisuus opetusalan muiden kelpoisuusvaatimusten kanssa (9,8 %) ja opetuspalvelujen johtajien valintakriteereitä selkiyttävä vaikutus (8,0 %). Perusteluiden keskinäinen jakautuminen esitetään kuviossa 55.



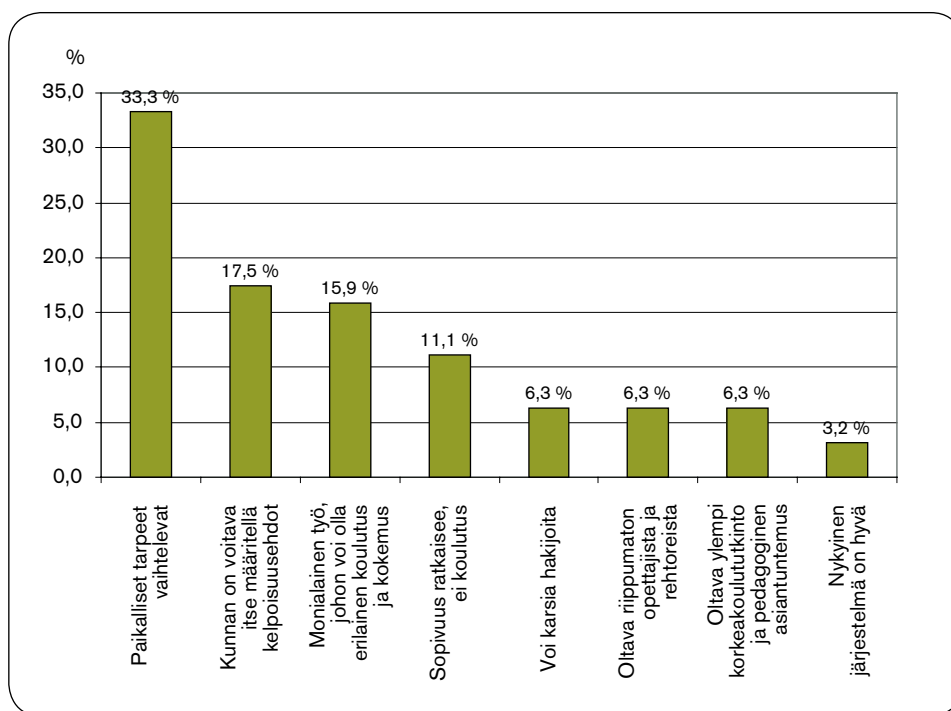
Kuvio 55. Opetuspalvelujen johtajien valtakunnallisten kelpoisuusehtojen perusteluiden jakautuminen

Opetuspalvelujen johtajien kelpoisuusvaatimuksia määriteltiin avoimen kysymyksen vastauksissa (n=72) yhteensä 110 maininnalla. Maininnoista 28,2 % edellytti opettajan kelpoisuutta ja 18,2 % rehtorin kelpoisuutta. Ylempää korkeakoulututkintoa vaadittiin 17,3 %:ssa maininnoista. Opetushallinnon koulutus sisältyi 12,7 %:iin, opetushallinnon tutkinto 3,6 %:iin ja johtamistutkinto 3,6 %:iin maininnoista. 2,7 % katsoi nykyisten kelpoisuusmääritelysten riittävän. Useissa vastauksissa kelpoisuusmaininnat muodostivat toisistaan yksityiskohdiltaan poikkeavia yhdistelmiä. Esitettyjen kelpoisuusehtojen keskinäinen jakautuminen esitetään kuviossa 56.



Kuvio 56. Opetuspalvelujen johtajien valtakunnallisten kelpoisuusehtojen kuvausten jakautuminen

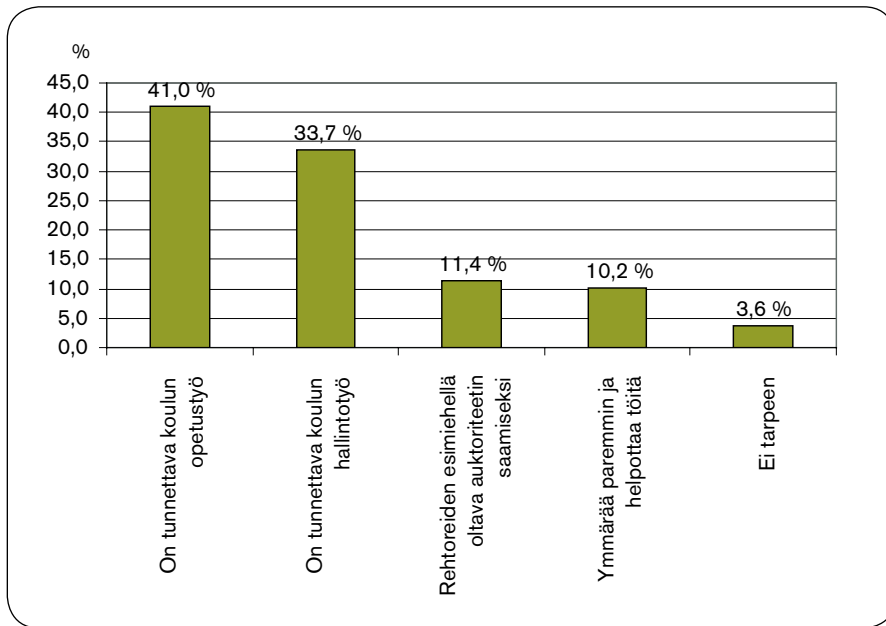
Näkemyksiä sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla ei tule olla valtakunnallisia kelpoisuusehtoja perusteltiin avoimen kysymyksen vastauksissa (n=58) yhteensä 63 maininnalla. Yleisin peruste oli kuntien erilaisuuden edellyttämät erilaiset toimenkuvat (33,3 %). Katsottiin myös, että kunnilla tulee olla oikeus itse määrittellä kelpoisuusehdot (17,5 %). Vastaajista 15,9 % perusteli näkemyksensä sillä, että opetuspalvelujen johtajan työ on niin monipuolinen, että kelpoisuuden voi saavuttaa hyvin eri tavoin. Osa piti soveltuvuutta ratkaisevampana kuin koulutusta (11,1 %). Pelättiin myös, että liian tiukat kelpoisuusehdot voivat karsia hakijoita (6,3 %) tai että opetusalan koulutus vaikuttaa kielteisesti opetuspalvelujen johtajien riippumattomuuteen (6,3 %). Osa (6,3 %) niistä, jotka olivat sitä mieltä, että opetuspalvelujen johtajilla ei tarvitse olla valtakunnallisia kelpoisuusehtoja kuitenkin vastauksessaan edellyttivät, että kelpoisuusehtona tulisi olla ylempi korkeakoulututkinto ja pedagoginen asiantuntemus. Nykyistä järjestelmää piti hyvänä 3,2 %. Perusteluiden keskinäinen suhde esitetään kuviossa 57.



Kuvio 57. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla ei tarvitse olla valtakunnallisia kelpoisuusehtoja

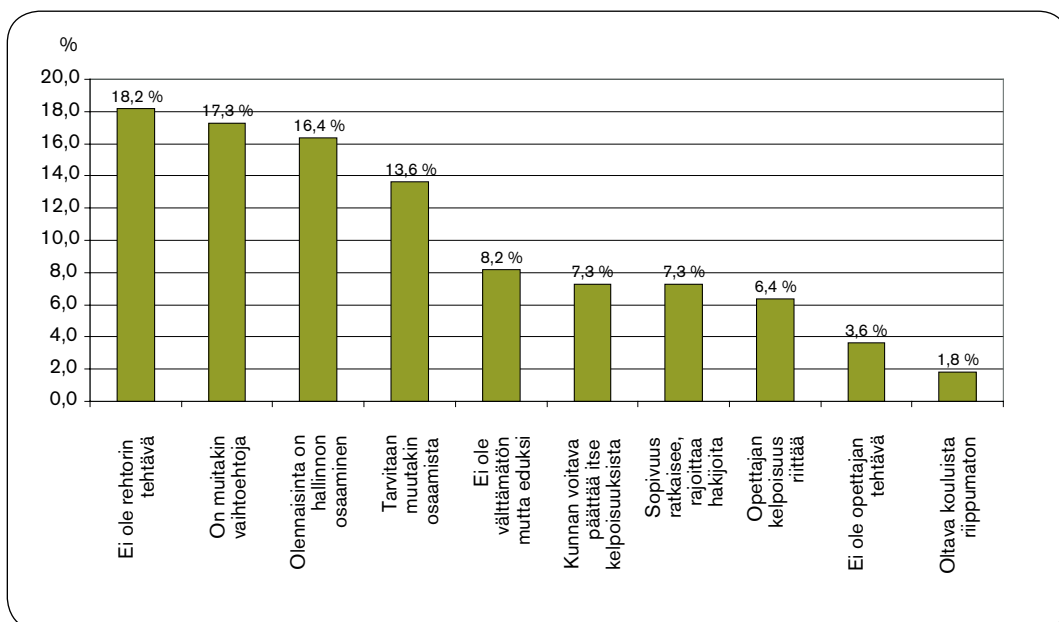
Opetuspalvelujen johtajilta vaadittavaa rehtorin kelpoisuutta (osio 36) kannatti 56,2 % vastaajista. Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät opetuspalvelujen johtajan rehtorinkelpoisuutta melkein merkittävästi tärkeämpänä kuin miespuoliset ($t=2.006$, $df=207$, $p=0.046^*$).

Perusteluilta opetuspalvelujen johtajien rehtorikelpoisuuden tarpeelle mainittiin koulun opetustyön tunteminen (41,0 % avoimen kysymyksen vastausten maininnoista, $n=166$), koulun hallintotyön tunteminen (33,7 %), vähintään saman koulutuksen saaminen esimiehen auktoriteetin varmistamiseksi (11,4 %) sekä työn parempi ymmärtäminen ja työn helpottuminen (10,2 %). Maininnoista 3,6 % sisälsi näkemyksen rehtorin kelpoisuuden tarpeettomuudesta. Perusteluiden keskinäinen suhde esitetään kuviossa 58.



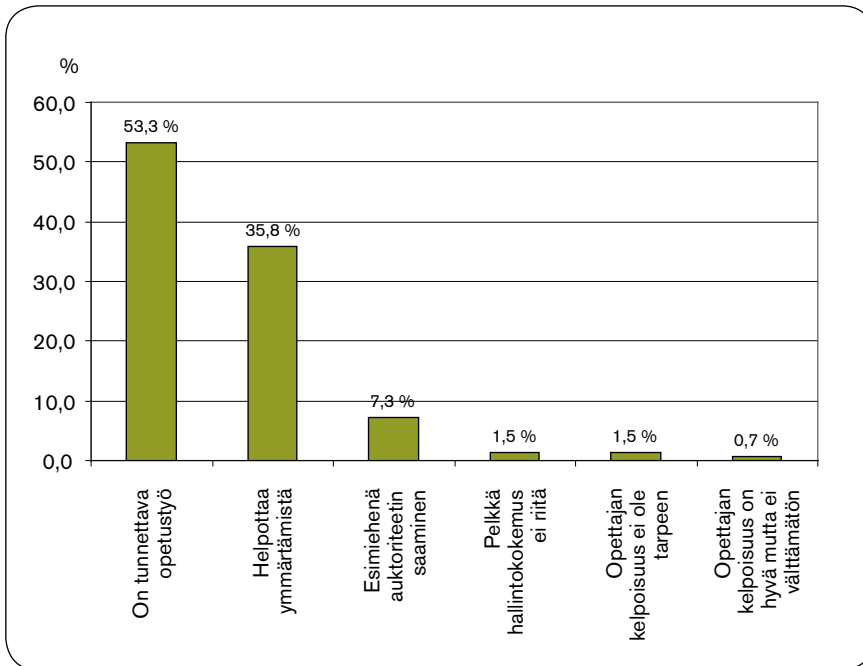
Kuvio 58. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla pitää olla rehtorin kelpoisuus

Perusteluina sille, että opetuspalvelujen johtajilla ei tarvitse olla rehtorin kelpoisuutta, esitettiin, että opetuspalvelujen johtajan tehtävä ei ole rehtorin tehtävä (18,2 % avoimen kysymyksen vastausten maininnoista, n=110), muidenkin kelpoisuusehtojen (vaihtoehtojen) olemassaolo (17,3 %), hallinnon osaamisen keskeisyys (16,4 %) sekä muun osaamisen merkitys (13,6 %). Osa (8,2 %) oli sitä mieltä, että rehtorin kelpoisuus on eduksi mutta ei välttämätön. Sekä se, että kunnan on voitava itse määrittää kelpoisuusehdot että se, että sopivuus ratkaisee ja rehtorin kelpoisuusehto rajoittaa hakijoita, olivat perusteluina 7,3 %:ssa mainintoja. 6,4 % oli sitä mieltä, että opettajan kelpoisuus riittää, kun taas 3,6 % katsoi, että opetuspalvelujen tehtävä ei ole opettajan tehtävä. Perusteluissaan 1,8 % korosti opetuspalvelujen johtajien riippumattomuuden varmistamista. Perusteluiden keskinäinen suhde on kuviossa 59.



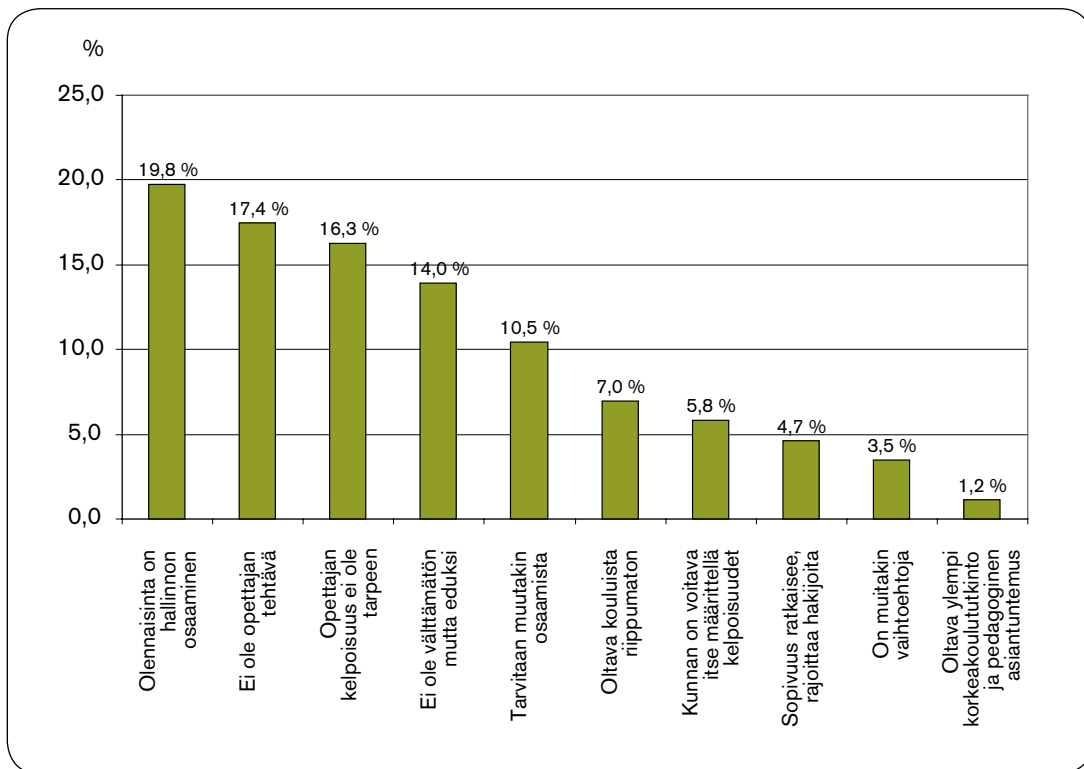
Kuvio 59. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla ei tarvitse olla rehtorin kelpoisuutta

Opetuspalvelujen johtajilta vaadittavaa opettajan kelpoisuutta (osio 37) kannatti 64,3 % vastaajista. Perusteluina sille, että opetuspalvelujen johtajilla pitää olla opettajan kelpoisuus, esitettiin opetustyön tuntemisen tarvetta (53,3 % avoimen kysymyksen vastausten maininnoista, n=137), opetustyön ymmärtämisen helpottumista (35,8 %), opettajien esimiehenä auktoriteetin saamista (7,3 %) ja pelkän hallintokokemuksen riittämättömyyttä (1,5 %). Perusteluissaan 1,5 % oli sitä mieltä, että opettajan kelpoisuus ei ole välttämätön ja 0,7 %, että opettajan kelpoisuus on kyllä hyvä, mutta ei välttämätön. Perusteluiden keskinäinen suhde on kuviossa 60.



Kuvio 60. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla pitää olla opettajan kelpoisuus

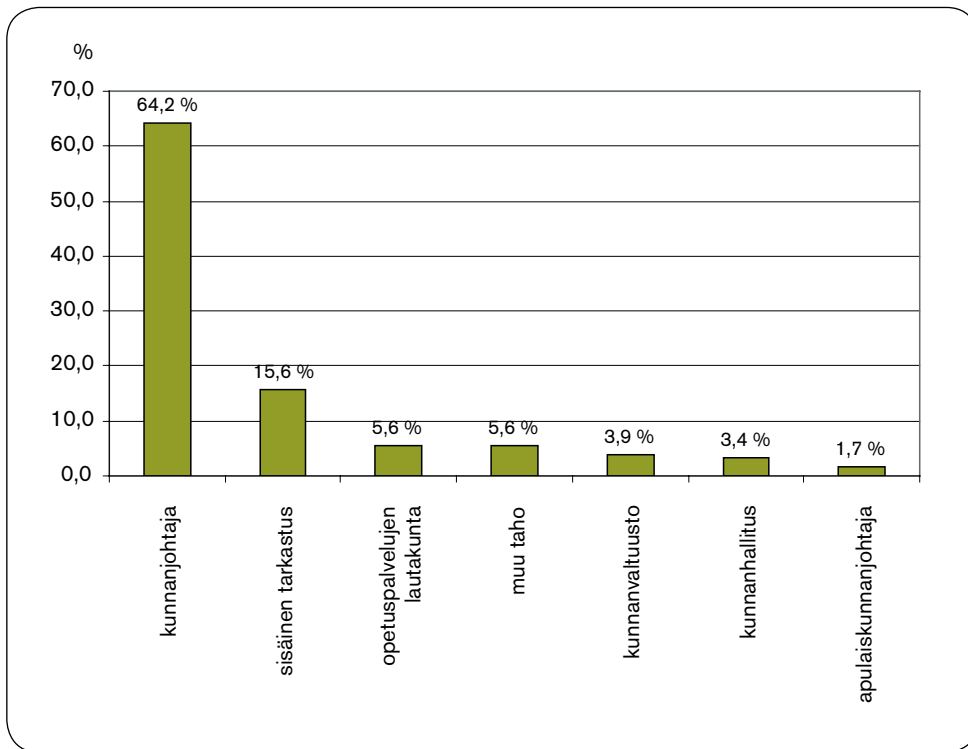
Opettajan kelpoisuutta vastustettiin perustellen, että hallinnon osaaminen on keskeisintä (19,8 % avoimen kysymyksen vastausten maininnoista, n=86) ja että opetuspalvelujen johtajan työ ei ole opettajan tehtävä (17,4 %). Perusteluista 16,3 % ainoastaan vahvasti ilmoittamansa käsityksen opettajan kelpoisuuden tarpeettomuudesta. Vastaajista 14,0 % oli sitä mieltä, että opettajan kelpoisuus ei ole välttämätön, mutta että siitä on etua. Muunkin osaamisen tarpeellisuutta korosti 10,5 %, riippumattomuutta kouluista 7,0 %, kuntien oikeutta kelpoisuusehtojen itsenäiseen määrittämiseen 5,8 %, sopivuuden merkitystä ja opettajan kelpoisuusehtojen hakijoiden määrän rajoittamista 4,7 % sekä muidenkin koulutusvaihtoehtojen olemassaoloa 3,5 %. Vastaajista 1,2 % katsoi, että kelpoisuusehtona tulisi kuitenkin olla ylempi korkeakoulututkinto ja pedagoginen asiantuntijuus. Perusteluiden keskinäinen suhde on kuviossa 61.



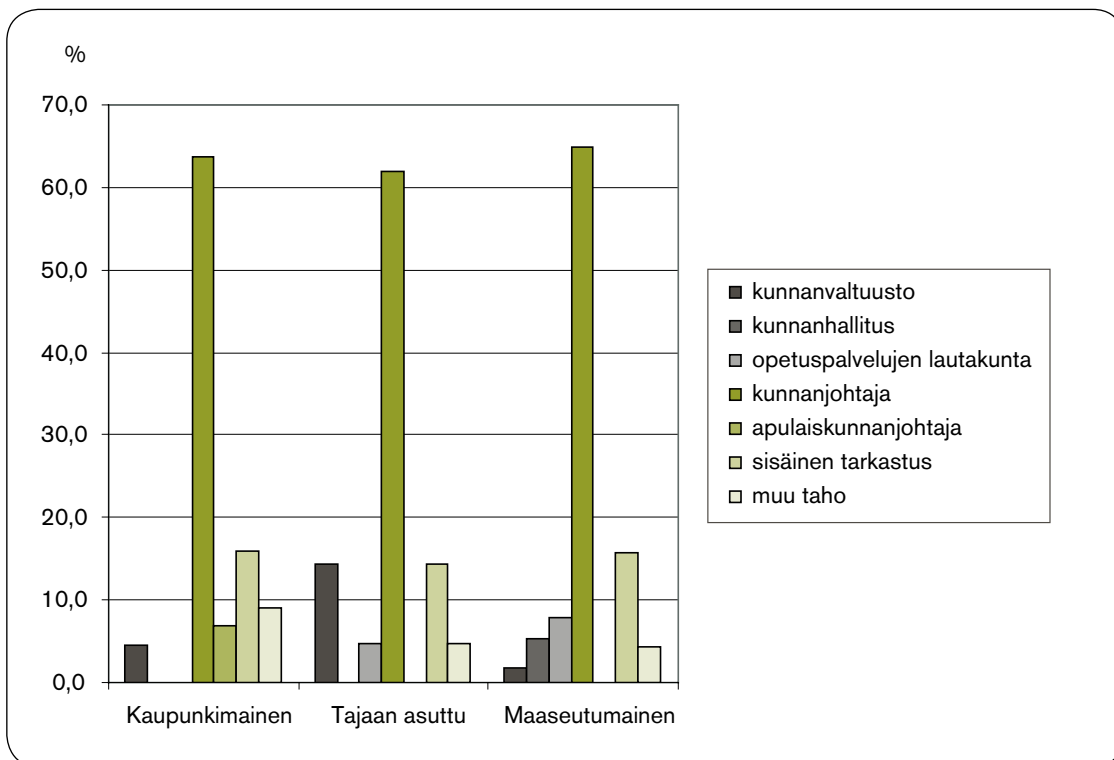
Kuvio 61. Perusteluita sille, miksi opetuspalvelujen johtajilla ei tarvitse olla opettajan kelpoisuutta

Opetuspalvelujen johtajien työtä arvioitiin (osio 38) 84,3 %:ssa vastanneista kunnista. **Arvioinnin suorittamisesta vastaavia** (osio 39) esitellään kuviossa 62. Arvioinnin suoritti kunnanjohtaja 64,7 %:ssa ja sisäinen tarkastus 15,6 %:ssa vastanneista kunnista. Muita arvioinnin suorittavia tahoja olivat opetuspalvelujen lautakunta (5,6 %), kunnanvaltuusto (3,9 %) ja kunnanhallitus (3,4 %). Yksittäisinä vastauksina nousivat esille esimerkiksi opettajat ja toimialajohtajat kohdassa *muu taho* (5,6 %).

Arvioinnin suorittajien jakautuminen esitetään kuviossa 63 Tilastokeskuksen kunta-tyypeittäin luokiteltuina. Kuviosta näkyy, että kunnanhallitus arvioi opetuspalvelujen johtajien toimintaa vain maaseutumaisissa kunnissa ja opetuspalvelujen lautakunta vain maaseutumaisissa ja taajaan asutuissa kunnissa. Apulaiskunnanjohtajat vastaavat arvioinnin tekemisestä ainoastaan kaupunkimaisissa kunnissa.



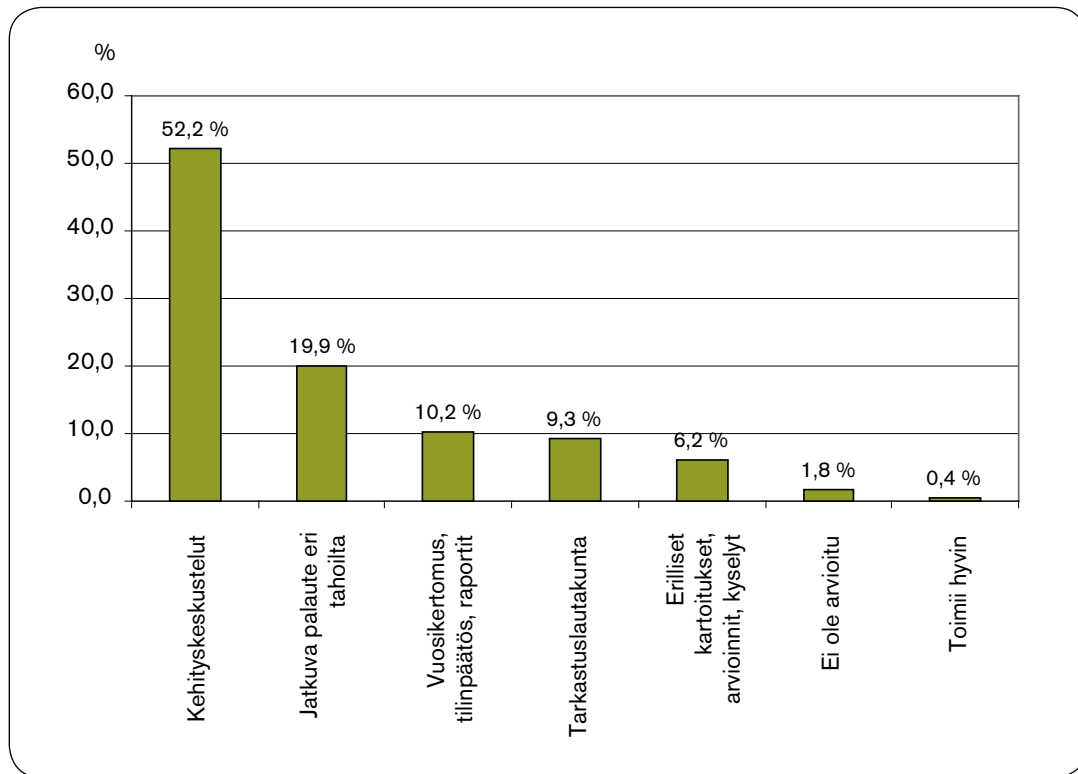
Kuvio 62. Opetuspalvelujen johtajien työn arvioijia



Kuvio 63. Opetuspalvelujen johtajien työn arvioijat kuntatyypeittäin (suhteellinen osuus kaikista esiintymistä)

Opetuspalvelujen johtajien arviointitapoja kartoitettiin avoimella kysymyksellä (kuvio 64). Tyypillisin tapa oli kehityskeskustelut (52,2 % avoimen kysymyksen vastausten maininnoista, n=226). Toiseksi tavallisin maininta oli jatkuva arviointi/palaute (19,9 %) ja kolmanneksi tavallisin vuosittaiset tilinpäätökset, raportit ja vuosikertomukset (10,2 %).

Mainintoja tarkastuslautakunnasta oli 9,3 %:ssa vastauksista. Maininnoista 6,3 % sisälsi erityisten arviointien, kartoitusten tai kyselyjen käytön. Vähäinen osa vastaajista totesi, että heitä ei oltu arvioitu lainkaan (1,8 %) tai että arviointi toimi hyvin (0,4 %).



Kuvio 64. Opetuspalvelujen johtajien työn arviointitapoja

Opetuspalvelujen johtajien työhön vaikuttavia asioita (osio 40) tutkittiin kahdellakymmenelläkahdeksalla väittämällä Likert -asteikolla 1–6, niin että asteikon arvot olivat: 1 ei yhtään vaikea, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän vähemmän vaikeaksi. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vaikeampaa päätöksenteossa. Opetuspalvelujen työhön vaikuttavien asioiden merkittävyyttä esitellään taulukossa 13.

Opetuspalvelujen johtajien työhön vaikuttavista asioista tärkeimmäksi nousivat väestön rakenteen muutos (ka. 4.1) ja koulujen rahoitustarpeiden kasvaminen (ka. 4.1). Väestön rakenteen muutoksella oli merkittävästi enemmän merkitystä suomenkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajille kuin ruotsinkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajille ($t=2.794$, $df=205$, $p=0.006^{**}$).

Oman ajan hallinta oli kolmanneksi tärkein tekijä (ka. 4.0), mikä vastaa hyvin osion 64 tulosta, jonka mukaan opetuspalvelujen johtajat kokevat tekevänsä epäolennaisia töitä ja työssä olevan liian paljon vastuualueita. Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät oman ajan hallintaa melkein merkittävästi tärkeämpänä työhönsä vaikuttavana seikkana kuin miespuoliset ($t=2.017$, $df=203$, $p=0.045^{*}$). Oman ajan hallinnalla oli merkittävästi enemmän painoarvoa suomenkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajille kuin ruotsinkielisten kuntien opetuspalvelujen johtajille ($t=2.629$, $df=203$, $p=0.009^{**}$).

Taulukko 13. Opetuspalvelujen johtajien työhön vaikuttavia asioita

	väestön rakenteen muutos	kuntien yhdistyminen	opetus-suunnitelmien painopisteiden muuttuminen	uusien opetusmenetelmien vaatimukset	koulujen rahoitus-tarpeiden kasvaminen	oppimistulosten arviointi	vaikeus löytää uutta henkilökuntaa
Vastattu	207 98,6 %	205 97,6 %	207 98,6 %	206 98,1 %	205 97,6 %	204 97,1 %	206 98,1 %
Ei vastattu	3 1,4 %	5 2,4 %	3 1,4 %	4 1,9 %	5 2,4 %	6 2,9 %	4 1,9 %
Keskiarvo	4,1	3,0	3,2	3,2	4,1	3,3	2,5
	kouluturvallisuus	yhteiskunnan arvojen ja käytöstopojen muutokset	kunnan tuloksellisuus-odotukset tai vaatimukset	kuntalaisten osallistumisen päätöksentekoon	suhteet opetuspalvelujen lautakuntaan	syrjäytymisuhassa olevien oppilaiden/ opiskelijoiden huomiointi	opettajien valinta
Vastattu	207 98,6 %	204 97,1 %	206 98,1 %	206 98,1 %	206 98,1 %	197 93,8 %	202 96,2 %
Ei vastattu	3 1,4 %	6 2,9 %	4 1,9 %	4 1,9 %	4 1,9 %	13 6,2 %	8 3,8 %
Keskiarvo	3,6	3,7	3,9	2,9	3,5	3,8	3,2
	oman ajan hallinta	vanhempien uusavuttomuus lastensa hoidossa	valtion säädösten noudattaminen	kunnan säädösten noudattaminen	vaikeus löytää rehtoreita	huonokuntoiset ja riittämättömät toimitilat	riittämättömät määrärahat hankkia / käyttää teknologiaa
Vastattu	205 97,6 %	206 98,1 %	204 97,1 %	205 97,6 %	207 98,6 %	206 98,1 %	206 98,1 %
Ei vastattu	5 2,4 %	4 1,9 %	6 2,9 %	5 2,4 %	3 1,4 %	4 1,9 %	4 1,9 %
Keskiarvo	4,03	3,55	3,45	3,53	2,21	2,80	3,17
	päätäntävallan hajauttaminen koulun tasolle	opetuspalvelujen lautakunnan jäsenten / politiikan vaihtuvuus	monikulttuurisuus (maahanmuuttajat)	opetuspalvelujen toteuttamistapa (kunta, kuntayhtymä jne.)	henkilöstöhallinto	muu seikka	
Vastattu	206 98,1 %	205 97,6 %	207 98,6 %	205 97,6 %	203 96,7 %	19 9,0 %	
Ei vastattu	4 1,9 %	5 2,4 %	3 1,4 %	5 2,4 %	7 3,3 %	191 91,0 %	
Keskiarvo	2,4	2,3	2,2	2,2	3,4	1,6	

Melko paljon painoarvoa saivat myös väittämät kunnan tuloksellisuusodotuksista (ka. 3.9), syrjäytymisuhassa olevien huomiointisesta (ka. 3.8), yhteiskunnan arvojen muutoksista (ka. 3.7) ja kouluturvallisuudesta (ka. 3.6). Vanhempien uusavuttomuus, kunnan ja valtion säädösten noudattaminen, ja suhteet opetuslautakuntaan saivat kaikki vaikuttavuudestaan keskiarvon 3.5. Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät kunnan säädösten noudattamista melkein merkittävästi ($t=2.342$, $df=203$, $p=0.020^*$) ja valtion säädösten noudattamista merkittävästi ($t=2.899$ $df=202$, $p=0.004^{**}$) tärkeämpänä työhönsä vaikuttavana seikkana kuin miespuoliset johtajat.

Riittämättömät määrärahat hankkia/käyttää teknologiaa sai keskiarvon 3.2. Kaupunkimaisten kuntien opetuspalvelujen johtajille riittämättömällä määrärahoilla hankkia/käyttää teknologiaa oli melkein merkittävästi suurempi painoarvo työhön vaikuttavana tekijänä kuin maaseutumaisien kuntien opetuspalvelujen johtajille ($t=2,507$, $df=183$, $p=0.013^*$). Miespuolisille opetuspalvelujen johtajille asia oli melkein merkittävästi enemmän heidän työhönsä vaikuttava tekijä kuin naispuolisille johtajille ($t=-2.240$, $df=204$, $p=0.026^*$). Miesten ja naisten välistä eroa voi selittää se, että maaseutumaisissa kunnissa on enemmän naispuolisia opetuspalvelujen johtajia kuin kaupunkimaisissa, ja maaseutumaisissa kunnissa näytettiin pitävän riittämättömiä määrärahoja hankkia/käyttää teknologiaa pienempänä ongelman kuin kaupunkimaisissa kunnissa.

Kuntalaisten osallistuminen päätöksentekoon (ka. 2.9) näytti vaikuttavan erittäin merkittävästi enemmän naispuolisten opetuspalvelujen johtajien toimintaan kuin

miespuolisten johtajien ($t=3.302$, $df=204$, $p=0.001^{***}$). Huonokuntoisten ja riittämättömien tilojen vaikutusta opetuspalvelujen johtajien toimintaan arvioitiin keskiarvolla 2.8. Kaupunkimaisissa kunnissa tilojen puutteellisuus oli erittäin merkittävästi vaikuttavampi tekijä opetuspalvelujen johtajien työssä kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=3.304$, $df=183$, $p=0.001^{***}$).

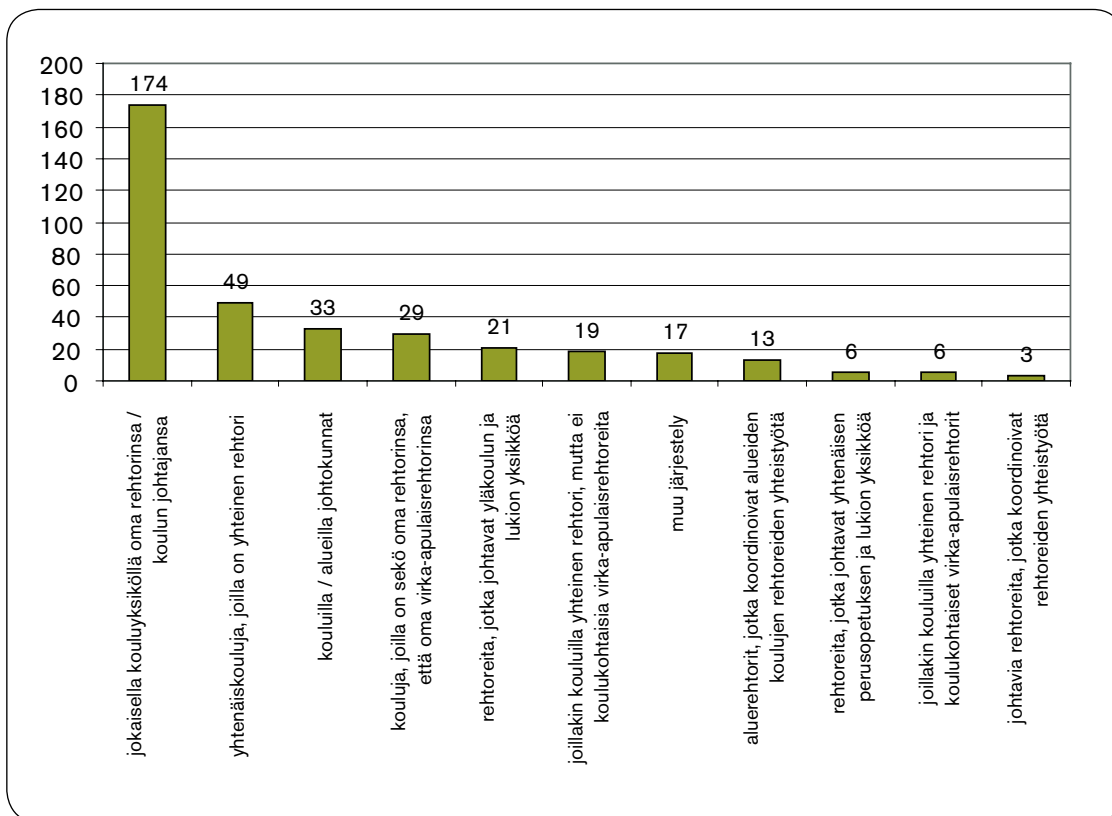
Opetuspalvelujen johtajien vaikeutta löytää uutta henkilökuntaa arvioitiin merkittävydeltään keskiarvolla 2.5. Maaseutumaisien kuntien opetuspalvelujen johtajille uuden henkilökunnan löytymiseen liittyvät ongelmat olivat melkein merkittävästi vaikeampia kuin taajaan asuttujen kuntien opetuspalvelujen johtajille ($t=-2.469$, $df=155$, $p=0.015^*$). Monikulttuurisuutta ja uusien rehtoreiden löytämistä ei koettu kovin ongelmalliseksi (molempien keskiarvo 2.2). Kaupunkimaisissa kunnissa monikulttuurisuuden merkitys oli melkein merkittävästi suurempi kuin taajaan asutuissa ($t=2.075$, $df=68$, $p=0.042^*$) ja merkittävästi suurempi kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=3.173$, $df=184$, $p=0.002^{**}$). Rehtoreiden löytäminen koettiin opetuspalvelujen johtajien työssä merkittävästi vaikeammaksi suomenkielisissä kuin ruotsinkielisissä kunnissa ($t=2.969$, $df=205$, $p=0.003^{**}$).

Oppilaitosten johtaminen

Oppilaitosten johtamista kunnissa (osio 41) tutkittiin kymmenellä väittämällä, joihin vastattiin kyllä tai ei. Oppilaitosten erilaisia johtamisjärjestelyjä esitellään kuviossa 65. Jokaisella kouluyksiköllä oli oma rehtorinsa 82,9 %:ssa kunnista. Osa kouluista oli yhtenäiskouluja, joilla oli oma yhteinen rehtori (23,3 %). Kouluja joissa oli sekä rehtori että oma virka-apulaisrehtori oli 13,8 %:ssa kunnista. Yläkoulu- ja lukiokokonaisuutta johti rehtori joka kymmenennessä kunnassa (10 %), mutta vain 2,9 %:ssa oli rehtoreita, jotka johtivat yhtenäisen perusopetuksen ja lukiokoulutuksen muodostamaa yksikköä. Kuntia, joissa oli joillakin kouluilla yhteinen rehtori, mutta ei koulukohtaisia apulaisrehtoreita, oli 9,0 % vastanneista. Kuntia, joissa oli joillakin kouluilla yhteinen rehtori ja koulukohtaiset virka-apulaisrehtorit, oli 2,9 %.

Kouluilla tai alueilla oli johtokunnat 15,7 %:ssa kunnista. Aluerehtorit, jotka koordinoivat alueiden koulujen rehtoreiden yhteistyötä oli 6,2 %:ssa kunnista ja johtavia rehtoreita, jotka koordinoivat rehtoreiden yhteistyötä, oli 1,4 %:ssa kunnista. Osassa muut vastaukset (8,1 %) kuvattiin aikaisempiin verrattuna uudenlaisena oppilaitosten johtamisjärjestelynä lähinnä rehtori-opetuspalvelujen johtaja -kokonaisuuksia.

Maaseutumaisissa kunnissa oli erittäin merkittävästi vähemmän aluerehtoreita ($t=3.377$, $df=185$, $p=0.001^{***}$) ja merkittävästi vähemmän johtavia rehtoreita ($t=2.984$, $df=185$, $p=0.003^{**}$) kuin kaupunkimaisissa kunnissa. Sama ero aluerehtoreiden suhteen löytyi, kun kunnat luokiteltiin asukasluvun mukaisesti seuraavasti: alle 20 000 asukkaan kunnissa oli erittäin merkittävästi vähemmän aluerehtoreita kuin 20 000 – 40 000 asukkaan kunnissa ($t=-3.952$, $df=196$, $p=0.000^{***}$) tai yli 40 000 asukkaan kunnissa ($t=-6.936$, $df=188$, $p=0.000^{***}$). Verrattuna kaupunkimaisiin kuntiin, maaseutumaisissa kunnissa oli erittäin merkittävästi vähemmän kouluja, joissa oli sekä oma rehtorinsa että oma virka-apulaisrehtori ($t=4.641$, $df=185$, $p=0.000^{***}$). Sama ero löytyi, kun kunnat luokiteltiin asukasluvun mukaisesti seuraavasti: alle 20 000 asukkaan kunnissa oli erittäin merkittävästi vähemmän kouluja, joissa on sekä oma rehtorinsa että oma virka-apulaisrehtori kuin 20 000–40 000 asukkaan kunnissa ($t=-3.856$, $df=196$, $p=0.000^{***}$) tai yli 40 000 asukkaan kunnissa ($t=-6.852$, $df=188$, $p=0.000^{***}$). Maaseutumaisissa kunnissa kouluilla oli merkittävästi vähemmän ratkaisuja, joissa kouluilla oli yhteisiä rehtoreita mutta ei koulukohtaisia apulaisrehtoreita kuin kaupunkimaisissa kunnissa ($t=3.062$, $df=185$, $p=0.003^{**}$) ja erittäin merkittävästi vähemmän kuin taajaan asutuissa kunnissa ($t=4,134$, $df=159$, $p=0.000^{***}$).



Kuvio 65. Oppilaitosten erilaisia johtamisjärjestelyjä

Kaupunkimaisissa kunnissa oli melkein merkittävästi enemmän yhtenäiskouluja, joilla oli yhteinen rehtori, kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.038$, $df=185$, $p=0.043^*$). Sama ero löytyi, kun kunnat luokiteltiin asukasluvun mukaan seuraavasti: yli 40 000 asukkaan kunnissa oli erittäin merkittävästi enemmän yhtenäiskouluja, joilla oli yhteinen rehtori, kuin alle 20 000 asukkaan kunnissa ($t=-5,467$, $df=188$, $p=0.000^{***}$) ja kuin 20 000–40 000 asukkaan kunnissa ($t=-3.760$, $df=30$, $p=0.001^{***}$). Tulokset olivat täysin samansuuntaiset myös kolmijaolla, jossa asukasluku oli luokiteltu seuraavasti: alle 10 000, 10 000–50 000 ja yli 50 000 asukasta.

Rehtorit valittiin (osio 42) ulkoisella haulla 83,8 %:ssa kunnista ja sisäisellä haulla 21,4 %:ssa kunnista. Kokonaisprosentti on yli sadan prosentin, mikä johtuu siitä, että jotkut kunnat käyttivät molempia menetelmiä rehtoreiden valinnassa. Ulkoista hakua käytettiin kaupunkimaisissa kunnissa merkittävästi enemmän kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.866$, $df=185$, $p=0.005^{**}$).

Sisäistä rehtorin tehtävään siirtoa käytti 12,4 % kunnista. Vain 1,0 %:ssa kunnista oli järjestelmällistä sisäistä tulevien rehtoreiden koulutusta, mitä tapaa ei käytetty maaseutumaisissa kunnissa lainkaan.

Rehtorin valinnan teki (osio 43) opetuspalvelujen lautakunta 77,1 %:ssa kunnista, kunnanhallitus 8,6 %:ssa, opetuspalvelujen johtaja 6,7 %:ssa ja kunnanvaltuusto 4,8 %:ssa kunnista. Kunnanvaltuusto ja -hallitustasolla rehtorin valintoja tekivät vain maaseutumaiset kunnat. Kaupunkimaisissa ja taajaan asutuissa kunnissa oli suhteellisesti paljon enemmän rehtorin valinnan tekeviä opetuspalvelujen johtajia kuin maaseutumaisissa kunnissa. Rehtorin valitsijoina mainittiin myös johtokunta, kunnanjohtaja, hallintopäällikkö ja lautakunnan jaosto, mutta nämä maininnat olivat yksittäisiä.

Yhteenvedon voidaan todeta, kaupunkimaisissa kunnissa rehtorin valinta oli useimmin delegoitu viranhaltijoille. Maaseutumaisissa kunnissa rehtorin valintoja tehtiin myös kunnanvaltuusto/kunnanhallitustasolla.

Rehtorin valintaan vaikuttavia tekijöitä (osio 44) tutkittiin kymmenellä väittämällä Likert -asteikolla 1–6, niin että asteikon arvot olivat: 1 ei yhtään vaikea, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon. Arvo 6 oli vaihtoehto 'en tiedä'. Keskiarvoista poistettiin 'en tiedä' vastaukset, jotta ne eivät vääristäisi tulosta. Asteikon keskiarvo on 3. Jos vastausten keskiarvo jää tätä pienemmäksi, ovat vastaajat arvioineet väittämän vähemmän vaikuttavaksi. Jos taas keskiarvo on kolmea suurempi, on väittämän arvo ollut vastaajille vaikuttava tekijä päätöksenteossa. Rehtoreiden valintaan vaikuttavia tekijöitä esitellään taulukossa 14.

Taulukko 14. Rehtoreiden valintaan vaikuttavia tekijöitä

	koulutus	hakijan kelpoisuus	hakijan kokemus	hakijan poliittinen kanta	hakijan ikä	hakijan sukupuoli
Vastattu	206 98,1 %	206 98,1 %	204 97,1 %	201 95,7 %	206 98,1 %	204 97,1 %
Ei vastattu	4 1,9 %	4 1,9 %	6 2,9 %	9 4,3 %	4 1,9 %	6 2,9 %
Keskiarvo	4,4	4,6	4,2	1,9	2,5	1,8
	hakijan ja valitsijan henkilösuhteet	hakijan persoona	hakijan näkemysten ja kunnan strategian vastaavuus	johtamisominaisuudet	muut tekijät	
Vastattu	202 96,2 %	204 97,1 %	204 97,1 %	206 98,1 %	19 9,0 %	
Ei vastattu	8 3,8 %	6 2,9 %	6 2,9 %	4 1,9 %	191 91,0 %	
Keskiarvo	2,4	4,1	3,5	4,4	1,5	

Hakijan kelpoisuus arvioitiin tärkeimmäksi valintaan vaikuttavaksi tekijäksi (ka. 4.6). Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät hakijan kelpoisuutta merkittävästi tärkeämpänä rehtorin valintaan vaikuttavana tekijänä kuin miespuoliset johtajat ($t=2.842$, $df=205$, $p=0.005^{**}$).

Koulutus (ka. 4.4), johtamisominaisuudet (ka. 4.4), hakijan kokemus (ka. 4.2) ja persoona (4.1) koettiin myös keskeisiksi valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi. Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät koulutusta erittäin merkittävästi tärkeämpänä rehtorin valintaan vaikuttavana tekijänä kuin miespuoliset johtajat ($t=4.280$, $df=205$, $p=0.000^{***}$). Johtamisominaisuudet oli merkittävästi tärkeämpi valinnan perustelu kaupunkimaisissa kunnissa kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.788$, $df=182$, $p=0.006^{**}$). Hakijan persoona oli melkein merkittävästi tärkeämpi tekijä taajaan asutuissa kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.043$, $df=153$, $p=0.043^*$).

Hakijan iän merkityksen arviointien keskiarvo oli 2.5. Ikä ei saisi vaikuttaa valintaan, joten havaintoa voidaan pitää yllättävänä. Opetuspalvelujen johtajien oma ikä ei vaikuttanut heidän näkemyksiinsä iän merkityksestä rehtoreiden valinnassa kuten osiossa 31, jossa he arvioivat iän merkitystä opetuspalvelujen johtajien valintaan. Hakijan ja valitsijan väliset henkilösuhteet (ka. 2.4) olivat merkittävästi tärkeämpi tekijä maaseutumaisissa kunnissa kuin kaupunkimaisissa kunnissa ($t=-2.626$, $df=180$, $p=0.009^{**}$).

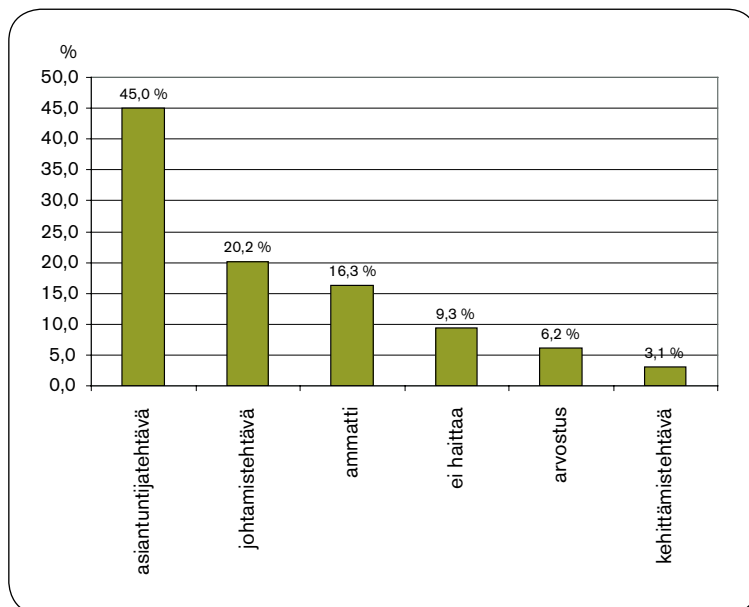
Hakijan sukupuolella ei tuntunut olevan paljon merkitystä rehtorivalinnassa (ka. 1.8), mutta naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät kuitenkin sukupuolta erittäin merkittävästi tärkeämpänä rehtorin valintaan vaikuttavana seikkana kuin miespuoliset ($t=4.192$, $df=203$, $p=0.000^{***}$).

Suomenkielisiin kuntiin verrattuna ruotsinkielisissä kunnissa oli rehtorin valintaan melkein merkittävästi vähemmän vaikutusta hakijan poliittisella kannalla ($t=2.399$, $df=199$, $p=0.017^*$), hakijan iällä ($t=2.229$, $df=204$, $p=0.027^*$), hakijan sukupuolella ($t=2.209$, $df=202$, $p=0.028^*$) sekä hakijan ja valitsijan välisillä henkilösuhteilla ($t=2.437$, $df=200$, $p=0.016^*$). Johtamisominaisuudet nousivat melkein merkittävästi tärkeämmäksi ominaisuudeksi valinnan kannalta ruotsinkielisissä kunnissa kuin suomenkielisissä kunnissa ($t=-2.019$, $df=204$, $p=0.045^*$).

Yhteenvedon voidaan todeta, että kelpoisuus, koulutus ja sopivuus koettiin tärkeimmiksi rehtorin valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi. Opetuspalvelujen johtajien käsitys sukupuolen vaikutuksesta rehtorin valintaan ei ollut keskiarvoltaan merkittävä tekijä, mutta naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät sukupuolen vaikutusta valintatilanteessa selkeästi merkittävämpänä kuin miespuoliset opetuspalvelujen johtajat.

Rehtoreiden erillistä yliopistotasosta kelpoisuuskoulutusta (osio 45) kannatti 57,4 % opetuspalvelujen johtajista ja vastusti 39,7 %. Rehtoreiden erillisen yliopistollisen kelpoisuuskoulutuksen kannattamisen perusteluita esitellään kuviossa 66, ehdotettuja kelpoisuuskoulutuksen muotoja kuviossa 67 ja kelpoisuuskoulutuksen vastustamisen perusteluita kuviossa 68.

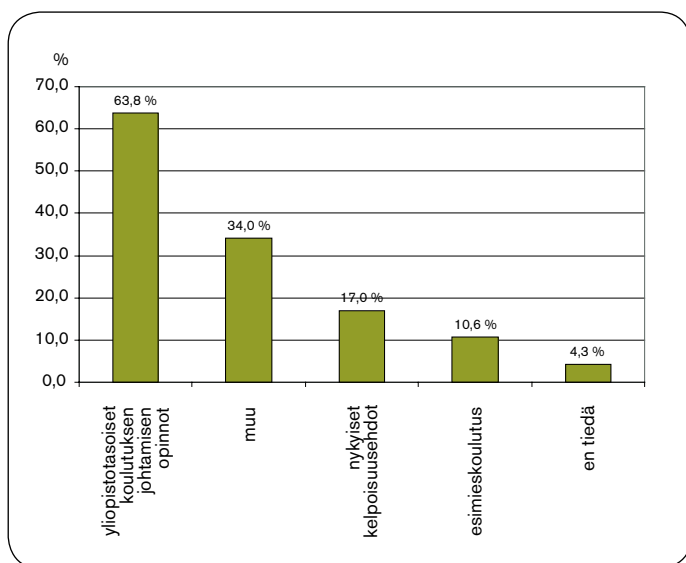
Rehtoreiden erillistä yliopistotasosta kelpoisuuskoulutusta kannattaneet perustelivat näkemyksiään avoimissa vastauksissaan tyypillisimmin sillä, että rehtorin työ on omaa laaja-alaista erityisosaamistaan edellyttävä asiantuntijatehtävä (45,0 %). Toiseksi tärkeimmäksi perusteluksi nousi työn johtamistehtävän luonne (20,2 %). Rehtorin tehtävää pidettiin myös omalla ammattitaidolla, jolla täytyy olla oma koulutuksensa (16,3 %). Osa oli sitä mieltä, ettei koulutuksesta olisi haittaa yleissivistyksenä (9,3 %), että koulutus lisäisi rehtorin työn arvostusta (6,2 %) tai että koulutus olisi tärkeä sen vuoksi, että rehtorin työ on erityisesti kehittämistehtävä (3,1 %).



Kuvio 66. Rehtoreiden erillisen yliopistotasoisesta kelpoisuuskoulutuksesta esitetyt perustelut

Niitä vastaajia ($n=117$), jotka olivat sitä mieltä, että rehtoreilla pitää olla erillinen yliopistotasoinen kelpoisuuskoulutus, pyydettiin ehdottamaan, millaista koulutuksen tulisi olla (kuvio 67). Ehdotuksia esitettiin 61, joista 63,8 %:ssa toivottiin (henkilöstö)hallinnon, talouden ja/tai pedagogisen johtajuuden opintoja. Nykyisten kelpoisuusehtojen katsoi

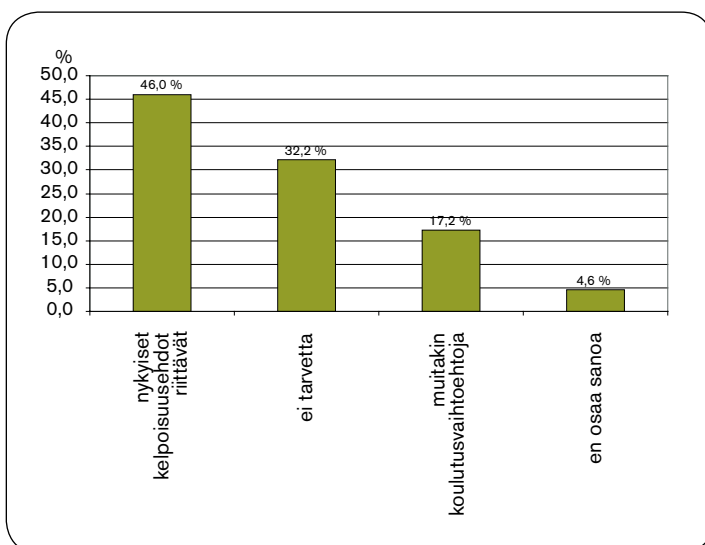
riittävän 17,0 %. Ryhmä *nykyiset kelpoisuusehdot* on ongelmallinen, siksi että se sisältää opetushallinnon tutkinnon lisäksi mahdollisuuden erillisiin yliopistotasoiisiin vähintään 25 opintopisteen laajuisiin yliopiston järjestämiin opetushallinnon opintoihin ja muulla tavalla hankittuun riittävään opetushallinnon tuntemukseen rehtorin kelpoisuuskoulutuksena.



Kuvio 67. Rehtoreiden erillisen yliopistotasoisien kelpoisuuskoulutuksen muotoja

Esimieskoulutusta pidettiin riittävänä 10,6 %:ssa ehdotuksista. Ryhmä *muu* pyrkii kattamaan niitä yksittäisiä ehdotuksia, joita tehtiin runsaasti (34,0 %). Ehdotuksissa katsottiin mm. ylemmän korkeakoulututkinnon, opettajan kelpoisuuden, perehdyttämisen tai oppisopimuskoulutuksen riittävän rehtorin kelpoisuuskoulutukseksi. Osa ehdotuksista ei selkeästi ollut yliopistotasoisesta koulutusta. Vastaajista 4,3 % ei tarkentanut millään tavoin näkemystään siitä, että rehtoreilla pitää olla erillinen yliopistotasoinen kelpoisuuskoulutus.

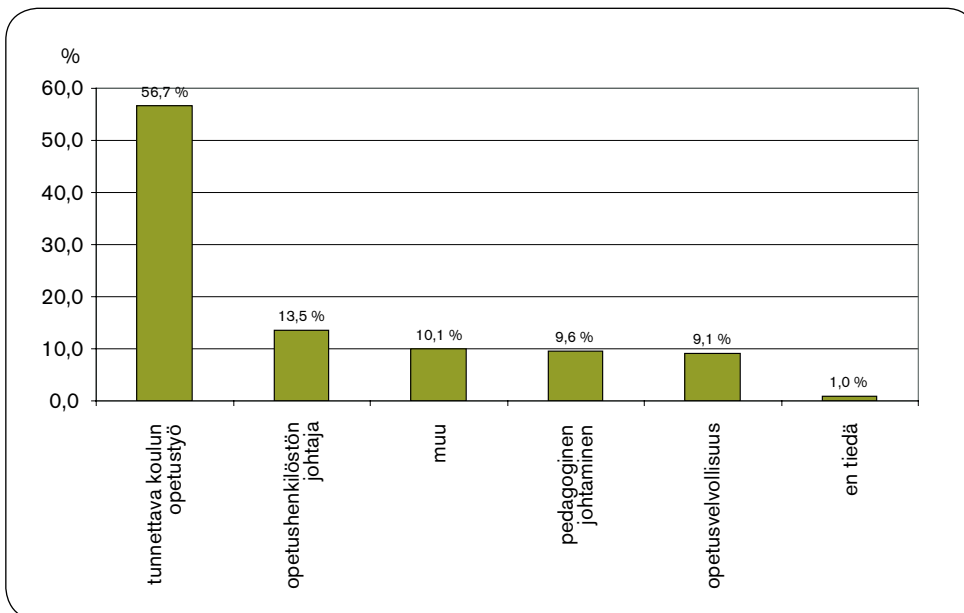
Niitä vastaajia (n=87), jotka olivat sitä mieltä, että rehtoreilla ei tarvitse olla erillistä yliopistotasoisesta kelpoisuuskoulutusta, pyydettiin perustelemaan kantansa (kuvio 68). Tyypillisin perustelu oli, että nykytilanne on riittävä (46,0 %). Useissa vastauksissa viitattiin nykyiseen kelpoisuuslainsäädäntöön, joka sisältää myös yliopistotasoisien koulutuksen.



Kuvio 68. Rehtoreiden erillisen yliopistotasoisien kelpoisuuskoulutuksen vastustamisen perusteluita

Toiseksi tavallisemmaksi nousi vastaus 'ei tarvetta' (32,2 %). Oltiin sitä mieltä, että varsinkin pienillä paikkakunnilla rehtoreiden saatavuus voisi vaarantua, jos kelpoisuusehtoja kiristettäisiin (vrt. osio 35). Opettajan kelpoisuutta pidettiin riittävänä koulutuksena. Nähtiin myös, että työ opettaa ja että on muitakin tapoja hankkia pätevyys, mihin liittyi myös kolmanneksi tavallisin perustelu: muutkin koulutuskanavat ovat mahdollisia kuin yliopisto (17,2 %). Perustelut sille, miksi rehtorit eivät tarvitse erillisistä yliopistotasoista erilliskoulutusta, näyttivät kumpuavan nykyisestä kelpoisuuslainsäädännöstä ja pitävän sen suomia mahdollisuuksia riittävinä. Muut vastaukset olivat yksittäisiä yleisiä kannanottoja, jotka eivät varsinaisesti ottaneet kantaa koulutukseen edes nykyisen kelpoisuuslainsäädännön kannalta.

Kysymykseen **pitäisikö rehtoreilla olla opettajan kelpoisuus** (osio 46) vastasi myönteisesti 95,2 % vastaajista. Naispuoliset opetuspalvelujen johtajat pitivät rehtoreiden opettajan kelpoisuutta melkein merkittävästi tärkeämpänä rehtorin työssä kuin miespuoliset opetuspalvelujen johtajat ($t=2.002$, $df=205$, $p=0.047^*$). Rehtoreiden opettajan kelpoisuuden kannattamisen perusteluita esitellään kuviossa 69.



Kuvio 69. Rehtorin opettajankelpoisuuden kannattamisen perusteluita

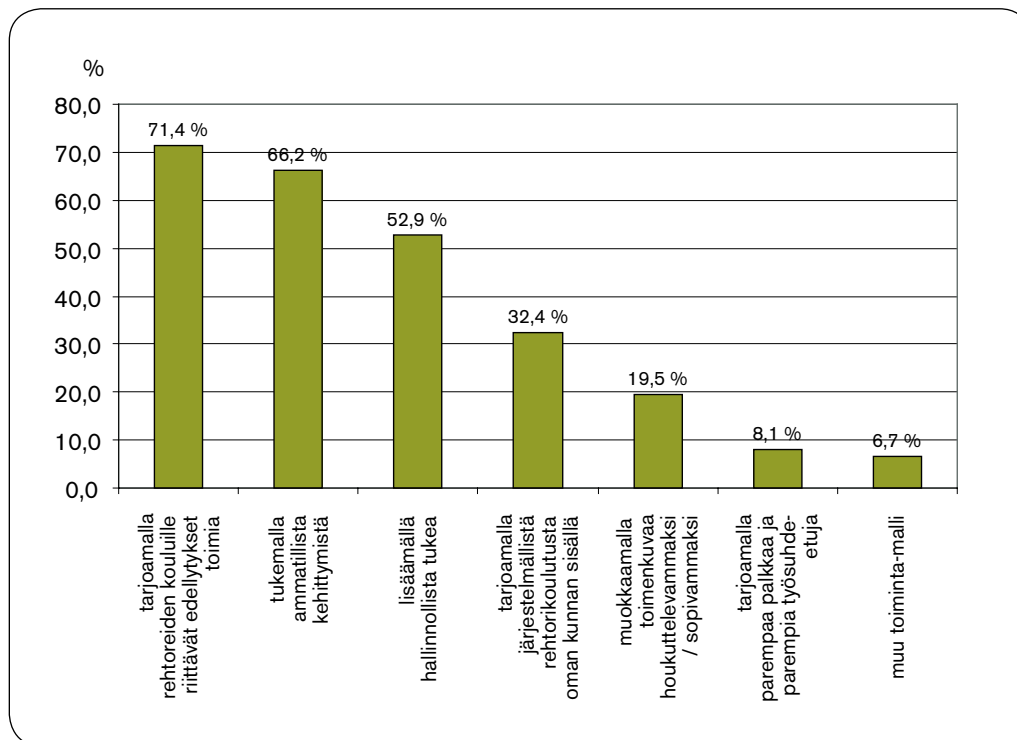
Tavallisin perustelu rehtoreiden opettajankelpoisuuden kannattamiselle oli koulun opetus-työn tunteminen (56,7 %). Toiseksi tavallisin perustelu oli opetushenkilöstön johtajana toimiminen (13,5 %), joka vaatii opettajan työn tuntemista. Osio muu (10,1 %) koostui yksittäisistä perusteluista, joista opettajankelpoisuuden tarpeellisuus itseäänselvyytenä oli yleisin. Neljänneksi tavallisin perustelu oli opettajankoulutuksen kautta saatavat pedagogiset taidot, joita rehtorit tarvitsevat pedagogisina johtajina (9,6 %). Rehtorin tehtävään liittyvän opetusvelvollisuuden suorittaminen (9,1 %) nousi esille varsinkin pienten kuntien opetuspalvelujen johtajien perusteluissa.

Rehtoreiden opettajan kelpoisuuden vastustajat toivat esille yksittäisiä syitä, jotka korostivat sitä, että rehtorin opettajankelpoisuus voisi olla eduksi, mutta että se ei ole pakollista, sillä tietoa opetuksesta voi saada muutenkin. Jotkut pitivät rehtorin tehtävää pelkkänä hallintotehtävänä.

Rehtoreiden pysyvyyttä tai saatavuutta (osio 47) kartoitettiin kyllä/ei -kysymyksellä. Rehtorin pysyvyyttä tai saatavuutta ei pidetty ongelmana 93,8 %:ssa kunnista. Kukaan taajaan asuttujen kuntien opetuspalvelujen johtajista ei pitänyt rehtoreiden pysyvyyttä tai saatavuutta ongelmana. Rehtoreiden saatavuus tai pysyvyys oli melkein merkittävästi useammin ongelma suurissa yli 35 000 asukkaan kunnissa kuin keskikokoisissa 15 000–35 000 asukkaan kunnissa ($t=2.382$, $df=45$, $p=0.021^*$)

Rehtoreiden pysyvyyden vahvistamisen tapoja (osio 48) tutkittiin kuudella väittämällä, joihin vastattiin kyllä tai ei. Kunkin väittämän valintojen prosenttiosuudet ovat kuviossa 70.

Yleisin tapa oli riittävien edellytysten tarjoaminen rehtoreiden kouluille (71,4 % vastauksista). Toiseksi yleisin tapa oli ammatillisen kehityksen tukeminen (66,2 %), kolmanneksi yleisin hallinnollisen tuen lisääminen (52,9 %) ja neljänneksi yleisin järjestelmällisen rehtorikoulutuksen tarjoaminen oman kunnan sisällä (32,4 %).



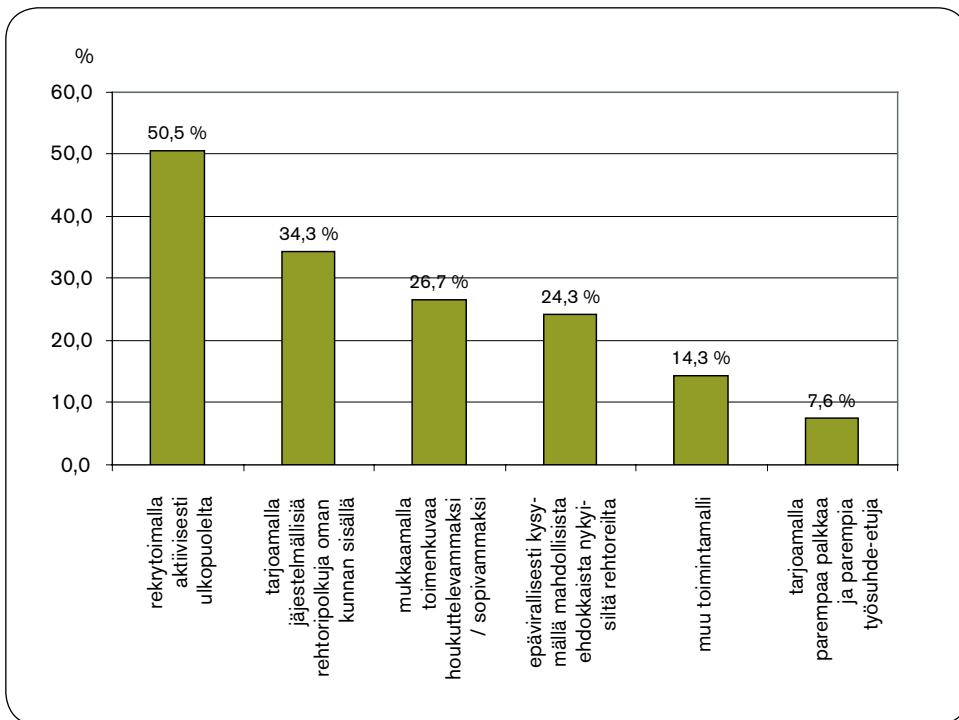
Kuvio 70. Rehtoreiden pysyvyyden vahvistamistapoja

Kaupunkimaisten kuntien opetuspalvelujen johtajat valitsivat rehtoreiden järjestelmällisen koulutuksen rehtoreiden pysyvyyden vahvistamistapana erittäin merkittävästi useammin kuin maaseutumaisien kuntien ($t=3.751$, $df=185$, $p=0.000^{***}$). Miespuoliset opetuspalvelujen johtajat tarjosivat rehtoreiden järjestelmällistä koulutusta melkein merkittävästi useammin tapana rehtoreiden pysyvyyden varmistamiseksi kuin naispuoliset johtajat ($t=-1.978$, $df=208$, $p=0.049^*$). Tulosta voi selittää se, että miespuolisten opetuspalvelujen johtajien osuus oli suurempi kaupunkimaisissa kunnissa kuin naispuolisten johtajien, ja kaupunkimaisissa kunnissa rehtoreiden järjestelmällinen koulutus oli yleisempää kuin maaseutumaisissa. Kaupunkimaisissa kunnissa rehtoreita on enemmän ja ehkä tästä syystä oman kunnan sisällä tarjottavan rehtoreiden koulutuksen järjestäminen on tarkoituksenmukaisempaa.

Rehtoreiden toimenkuvaa olivat muokanneet rehtoreiden pysyvyyden vahvistamiseksi 19,5 % kyselyyn vastanneista opetuspalvelujen johtajista. Palkkausta ei pidetty rehtorei-

den pysyvyyden vahvistamisen kannalta tärkeänä tekijänä. Tapaa käytti vain 8,1 %, mikä voi johtua siitä, että monissa kunnissa rehtoreilla voi jo nyt olla parempi palkka, kuin opetuspalvelujen johtajilla itsellään (vrt. osio 88). Toisaalta joskus rehtorin palkka saattaa jäädä pienemmäksi kuin joidenkin opettajien palkka, joten selitys ei ole yksiselitteinen.

Rehtoreiden saatavuuden varmistamistapoja (osio 49) tutkittiin viidellä väittämällä, joihin vastattiin kyllä tai ei. Rehtoreiden saatavuuden varmistamistapoja esitellään kuviossa 71. Yleisimpänä saatavuuden varmistamistapana mainittiin aktiivinen rekrytointi kunnan ulkopuolelta (50,5 % opetuspalvelujen johtajista). Tämä vastaa hyvin tuloksia osiosta 42, jossa kartoitettiin, miten rehtorit valitaan kuntiin. Kunnan ulkopuolelta rekrytointi oli erittäin merkittävästi yleisempää kaupunkimaisissa kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=4.111$, $df=185$, $p=0.000^{***}$) ja merkittävästi yleisempää ruotsinkielisissä kuin suomenkielisissä kunnissa ($t=-2.590$, $df=208$, $p=0.010^{**}$).



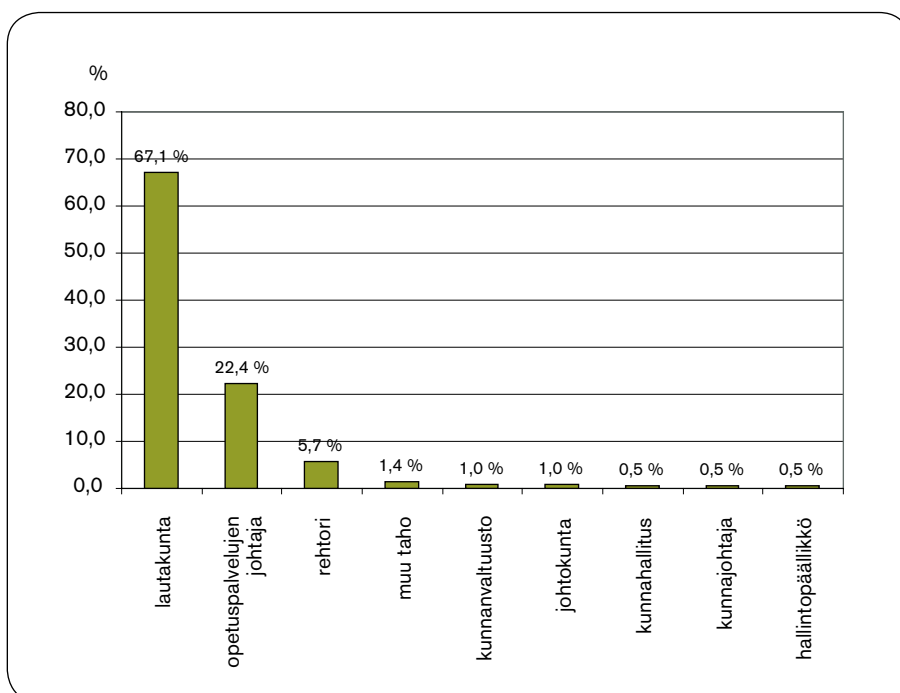
Kuvio 71. Rehtoreiden saatavuuden varmistamistapoja

Toiseksi tärkein tapa oli järjestelmällisten rehtoripolkujen luominen oman kunnan sisällä (34,4 %). Tulos oli melkein merkittävästi yleisempää kaupunkimaisissa kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2,097$, $df=185$, $p=0.037^*$), mikä ei vastaa tuloksia osiosta 42, jossa kartoitettiin, miten rehtorit valitaan kuntiin: 1,0 %:ssa kunnista ilmoitettiin olevan kunnan sisäisiä rehtoripolkuja.

Rehtoreiden saatavuuden varmistamiseksi 26,7 % opetuspalvelujen johtajista ilmoitti muokkaavansa rehtoreiden toimenkuvia rehtoreiden saatavuuden varmistamiseksi. Opetuspalvelujen johtajista 24,3 % ilmoitti kysyvänsä epävirallisesti nykyisiltä rehtoreilta mahdollisia ehdokkaita tuleviksi rehtoreiksi. Parempaa palkkaa tai työsuhte-etuja ilmoitti tarjonneensa 7,6 % opetustoimen johtajista, mikä vastaa hyvin edellisen osion (48) tulosta. Lähes kaikki vaihtoehdon muu toimintamalli valinneet olivat maaseutumaisia kuntia, joissa oli ehkä vain yksi rehtori ja/tai asia ei ollut ongelma, koska vaihtuvuutta ei koettu olevan.

Sitä kuka kunnissa valitsee opettajat vakinaisiin virkoihin (osio 50) kartoitettiin tarjoamalla vastaajille kymmentä vaihtoehtoa, joista pyydettiin valitsemaan yksi (päättöksen tekijä). Kunnista 67,1 %:ssa valinnan teki lautakunta ja 22,4 %:ssa kunnista opetuspalvelujen johtaja. Rehtori valitsi opettajat 5,7 %:ssa kunnista. Muut valintapäätöksen tekijät olivat yksittäisiä mainintoja: kunnanvaltuusto, kunnanhallitus, johtokunta, kunnanjohtaja tai hallintopäällikkö.

Niistä opetuspalvelujen johtajista, jotka ilmoittivat rehtorin opettajan valinnan tekijäksi, 66,7 % oli kaupunkimaisissa kunnissa. Kaupunkimaisissa kunnissa opettajan valinnan tekijänä oli rehtori 16,3 %:ssa kaupunkimaisista kunnista. Taajaan asutuissa kunnissa vastaava prosenttiosuus oli 4,3 % ja maaseutumaisissa kunnissa vastaava osuus oli 2,2 %. Kuviossa 72 esitellään, mikä taho kyselyyn vastanneissa kunnissa valitsi opettajat pysyviin virkoihin.



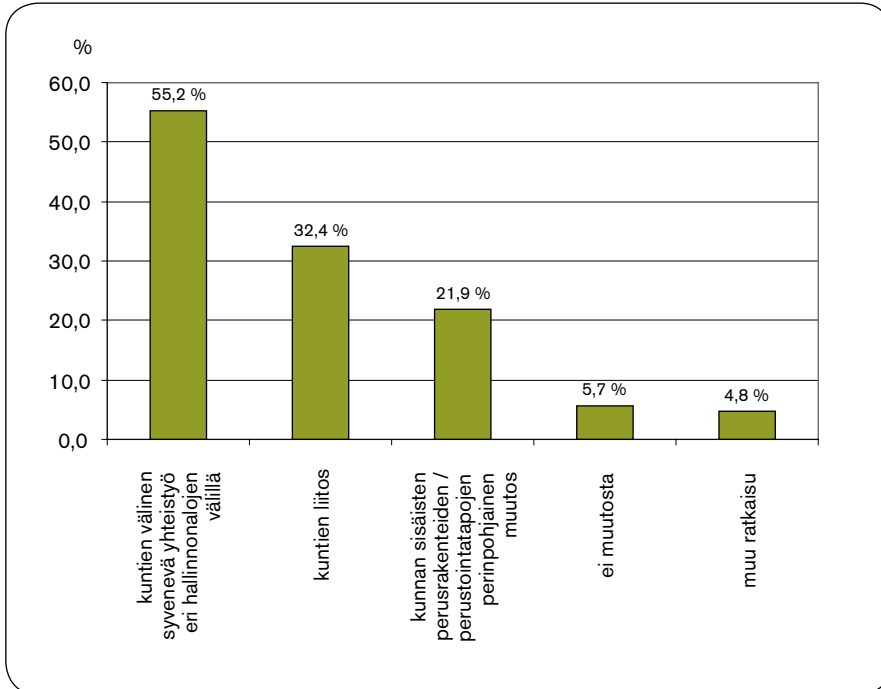
Kuvio 72. Opettajien valinta pysyviin virkoihin: valintapäätöksen tekijöitä

4.5 Muutoksen vaikutukset kunnissa vuoteen 2015 mennessä tutkimushetkeen (lokakuu 2008) verrattuna

Opetuspalvelujen tuottaminen

Kunnissa meneillään tai tulossa olevia rakenteellisia muutoksia (osio 51) kartoitettiin tarjoamalla vastaajille viittä Kuntaliiton kuntaluokitukseen perustuvaa vaihtoehtoa, joista pyydettiin valitsemaan yksi. Yleisimmin valittu muutos oli kuntien välinen syvenevä yhteistyö eri hallinnonaloilla ilman kuntaliitosta (55,2 % vastauksista). Seuraavaksi yleisin valinta oli kuntien liitos (32,4 %) ja kolmanneksi yleisin kunnan sisäisten perusrakenteiden tai perustoimintatapojen perinpohjainen muutos (21,9 %). Kyselyyn vastanneista kunnista 27,6 % oli kuntaliitoskuntia syksyllä 2008 (vrt. osio 9). Osiossa 51 kyselyyn vastanneet opetuspalvelujen johtajat arvioivat, että meneillään tai tulossa olevat kuntaliitokset

koskettavat 32,4 % kyselyyn vastanneista kunnista. Tulos merkinnee, että kuntaliitosprosessien odotetaan jatkuvan. Opetuspalvelujen johtajista 5,7 % ilmoitti, että meneillään tai tulossa ei ole mitään rakenteellista muutosta. Vaihtoehdon muu valitsivat yleensä opetuspalvelujen johtajat, joiden kunnissa oli meneillään tai tulossa useamman kaltaisia muutoksia. Kuntien rakenteellisia muutoksia esitellään kuviossa 73.



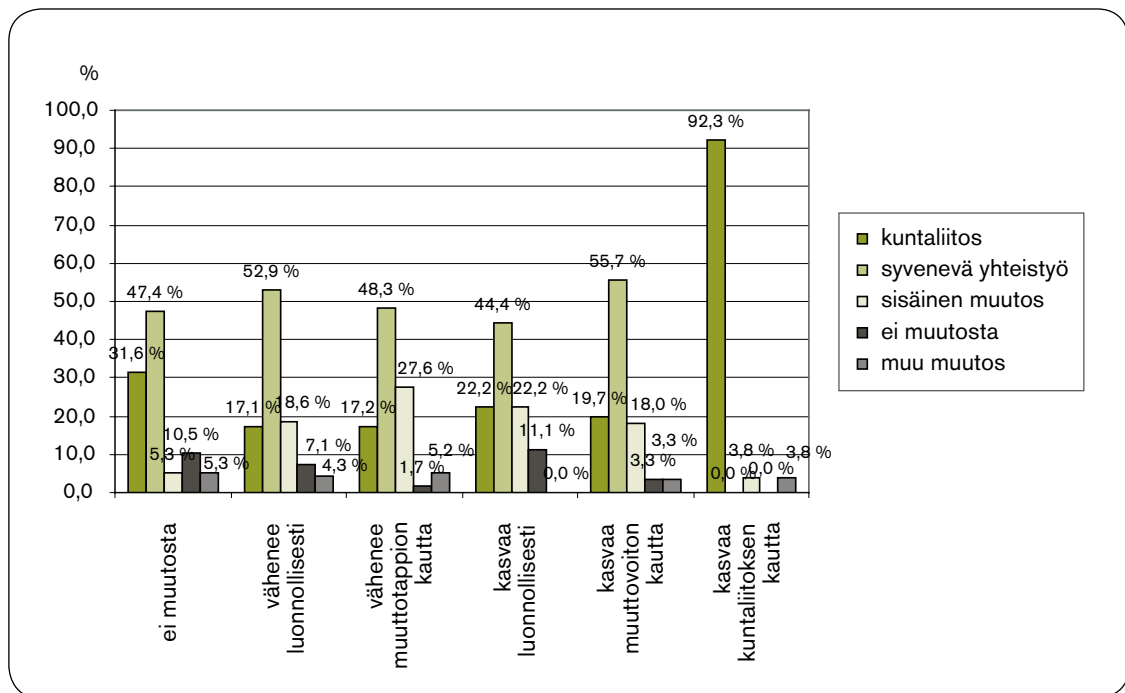
Kuvio 73. Kunnissa meneillään olevia tai tulossa olevia rakenteellisia muutoksia

Opetuspalvelun johtajien mukaan kunnissa, jotka eivät ole kuntaliitoskuntia eivätkä yhteistoiminta-aluetta (Kuntaliiton kuntaluokka muut kunnat), oli osin itsestään selvätkin erittäin merkittävästi useammin meneillään tai tulossa kuntien välistä syvenevää yhteistyötä eri hallinnon aloilla ilman kuntaliitosta kuin kuntaliitoskunnissa ($t=-5,378$, $df=98$, $p=0.000^{***}$). Samalla tavoin kaupunkiseutukunnilla oli erittäin merkittävästi useammin meneillään tai tulossa kuntien välistä syvenevää yhteistyötä eri hallinnonaloilla ilman kuntaliitosta kuin kuntaliitoskunnilla ($t=-10.359$, $df=83$, $p=0.000^{***}$). Kuntien välistä syvenevää yhteistyötä eri hallinnonaloilla ilman kuntaliitosta oli merkittävästi useammin meneillään tai tulossa kaupunkiseutukunnissa kuin Kuntaliiton kuntaluokassa muut kunnat ($t=2.781$, $df=67$, $p=0.007^{**}$)

Kuntaliiton mukaisen luokittelun muissa kunnissa sisäisten perusrakenteiden tai perustoimintojen perinpohjaisia muutoksia oli meneillään tai tulossa erittäin merkittävästi useammin kuin kuntaliitoskunnissa ($t=-4.129$, $df=98$, $p=0.000^{***}$). Sisäisten perusrakenteiden tai perustoimintojen perinpohjaisia muutoksia oli myös kaupunkiseutukunnissa erittäin merkittävästi useammin meneillään tai tulossa kuin kuntaliitoskunnissa ($t=-3.315$, $df=83$, $p=0.001^{***}$). Kuntaliiton jaottelun mukaisissa muissa kunnissa oli melkein merkittävästi useammin meneillään tai tulossa kunnan sisäisten perusrakenteiden tai perustoimintojen perinpohjaisia muutoksia kuin kaupunkiseutukunnissa ($t=-2.254$, $df=139$, $p=0.026^*$) tai syvenevän yhteistyön kunnissa ($t=-2.131$, $df=123$, $p=0.035^*$).

Pyrimme selvittämään miten meneillään tai tulossa olevat rakenteelliset muutokset ilmenevät luokiteltaessa kuntia niiden väkilukukehityksen mukaan (katso myös sivu

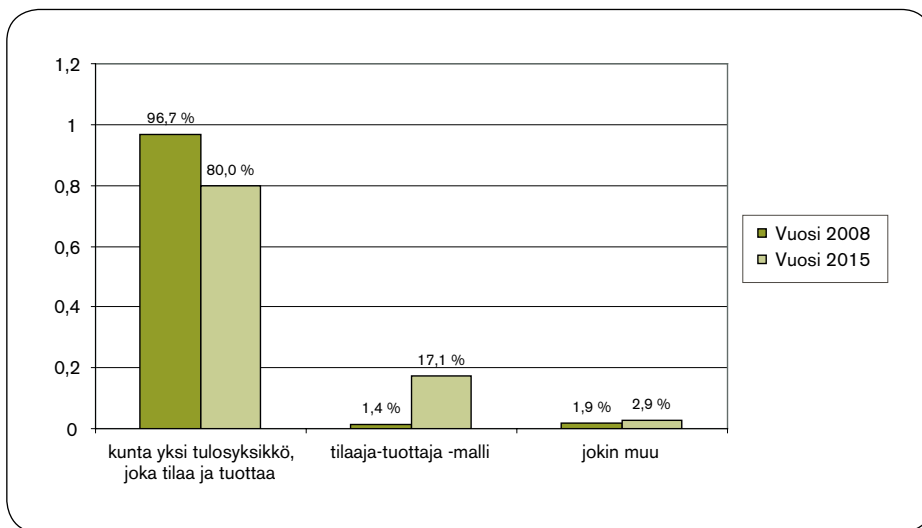
25). Tyypillisin rakenteellinen muutos kaikille väkilukukehityksen mukaan erityyppisille kunnille näytti olevan kuntien syvenevä yhteistyö eri hallinnonaloilla ilman kuntaliitosta, lukuun ottamatta kuntaliitosten kautta väestöltään kasvavia kuntia, mikä tuntuukin luonnolliselta. Muutosta suhteessa Kuntaliiton kuntaluokkiin esitellään kuviossa 74.



Kuvio 74. Kuntaliiton kuntaluokituksen mukaisten kuntaluokkien jakautuminen väkiluvun kehityksen mukaan tarkasteltuna

Kunnan sisäisten perusrakenteiden tai -toimintojen perinpohjaisia muutoksia oli melkein merkittävästi useammin meneillään tai tulossa kunnissa, joissa väkiluku oli luonnollisesti vähenevä, kuin kuntaliitoksen kautta kasvavissa kunnissa ($t=-2,023$, $df=80$, $p=0,046^*$). Muuttotappion vuoksi väestöltään pienenevissä kunnissa oli melkein merkittävästi useammin meneillään tai tulossa kunnan sisäisten perusrakenteiden tai perustoimintatapojen perinpohjaisia muutoksia kuin kunnissa, joissa väkiluku ei muutu ($t=-2,406$, $df=63$, $p=0,019^*$), ja merkittävästi useammin kuin kunnissa, joissa väkiluku kasvaa kuntaliitoksen vuoksi ($t=2,915$, $df=69$, $0,005^{**}$). Muuttovoiton vuoksi väestöltään kasvavissa kunnissa oli melkein merkittävästi useammin kunnan sisäisten perusrakenteiden tai perustoimintatapojen perinpohjaisia muutoksia kuin kuntaliitoksen vuoksi väestöltään kasvavissa kunnissa ($t=-2,007$, $df=71$, $p=0,049^*$). Myös luonnollisen väkiluvun kasvun kunnissa kunnan sisäisten perusrakenteiden tai perustoimintatapojen perinpohjaisia muutoksia oli melkein merkittävästi useammin kuin kuntaliitoksen kautta väestöltään kasvavissa kunnissa ($t=2,229$, $df=36$, $p=0,032^*$).

Opetuspalvelujen johtajia pyydettiin arvioimaan yleissivistävien opetuspalvelujen tuottamistapoja kunnissa vuonna 2015 (osio 52), jolloin kunta- ja palvelurakennemuutoslain edellyttämien toimenpiteiden voitaisiin olettaa jo toteutuneen täysimääräisesti, käyttäen samoja vaihtoehtoja kuin tutkittaessa tilannetta syksyllä 2008 osiossa 9. Näin tulokset ovat vertailukelpoisia. Opetuspalvelujen johtajien ilmoittamat opetuspalvelujen tuottamistavat esitellään kuviossa 75.

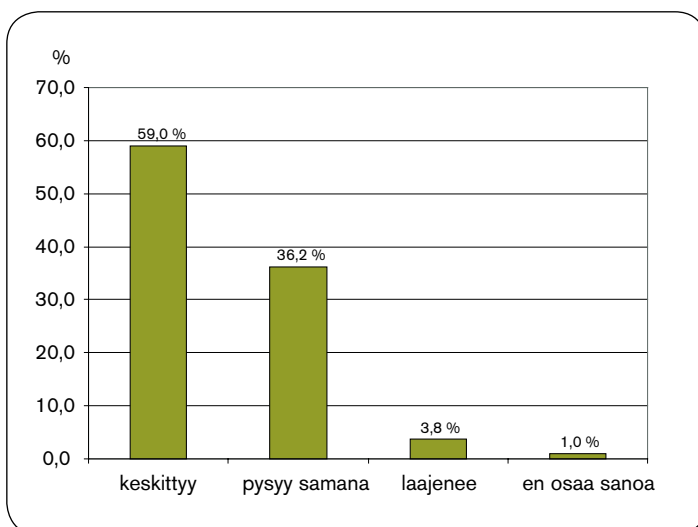


Kuvio 75. Opetuspalvelujen tuottamistapojen jakautuminen kunnissa 2008 ja 2015

Tämän osion laatiminen oli kyselyn tekijöille vaikeaa, ja ilmeisesti myös vastaaminen kyselyyn osallistuneille hankalaa. Opetuspalvelujen johtajien ilmoittamat näkemykset kuvannevat lähinnä opetuspalvelujen tuottamistapojen monipuolistumista verrattaessa tilannetta syksyllä 2008 arvioon tilanteesta vuonna 2015.

Opetuspalvelujen hallinnon järjestelyt

Kouluverkon kehittymistä kunnassa vuoteen 2015 mennessä (osio 54) selvitettiin pyytämällä opetuspalvelujen johtajia valitsemaan neljästä kouluverkon kehittymistä kuvaavasta vaihtoehdoista parhaiten omaa kuntaansa kuvaava vaihtoehto. Opetuspalvelujen johtajista 59,0 % arvioi kouluverkon keskittyvän, 36,2 % pysyvän samana ja 3,8 % laajenevan. Vain 1,0 % ei osannut sanoa, miten kouluverkko tulee kehittymään heidän kunnassaan. Kouluverkon kehittymistä vuoteen 2015 mennessä esitellään kuviossa 76.



Kuvio 76. Kouluverkkojen kehittyminen kunnissa vuoteen 2015 mennessä

Väestöltään pienenevien kuntien opetuspalvelujen johtajat uskoivat kouluverkon keskittymiseen vuoteen 2015 mennessä yleisemmin kuin opetuspalvelujenjohtajat joiden kuntien väestönkehitys oli muunlainen. Väestöltään luonnollisen vähenemisen vuoksi pienenevien kuntien ja väestöltään muuttumattomien kuntien ero oli melkein merkittävä ($t=2,601$, $df=73$, $p=0,011^*$). Väestöltään muuttotappion vuoksi pienenevien kuntien ja väestöltään muuttumattomien ero oli merkittävä ($t=2,902$, $df=62$, $p=0,005^{**}$). Väestöltään luonnollisen vähenemisen vuoksi pienenevien kuntien ja väestöltään muuttovoiton vuoksi kasvavien ero oli melkein merkittävä ($t=-2,470$, $df=104$, $p=0,015^*$). Väestöltään muuttotappion vuoksi pienenevien kuntien ja väestöltään muuttovoiton vuoksi kasvavien ero oli merkittävä ($t=-2,770$, $df=93$, $p=0,007^{**}$).

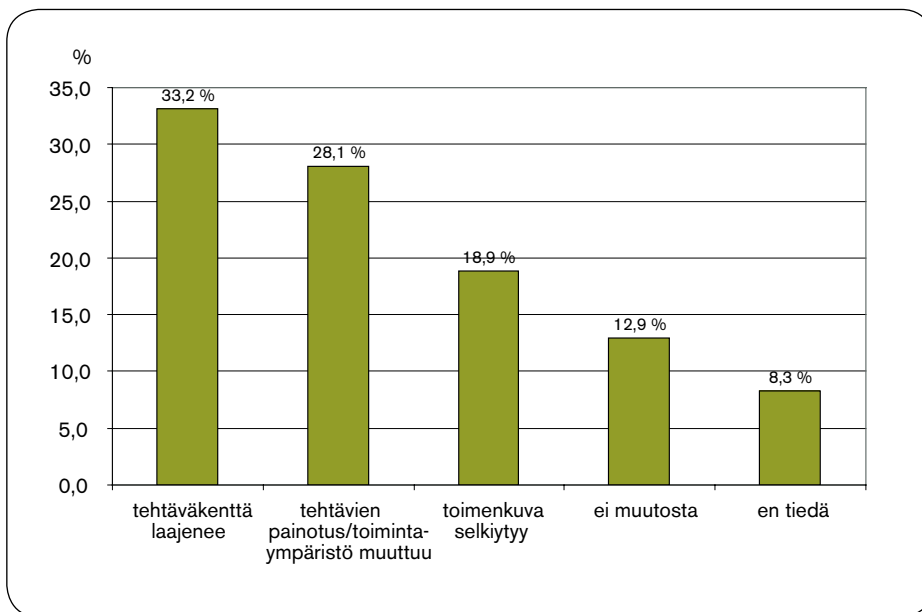
Opetuspalvelujen johtajat perustelivat näkemyksiään avoimin vastauksin. Kunnan kouluverkon laajenemista perusteltiin oppilasmäärän kasvulla. Kouluverkon säilymistä perusteltiin vakiintuneella tilanteella, jossa ei ole odotettavissa suuria muutoksia oppilasmäärässä. Toinen tärkeä perustelu arvioille kouluverkon säilymisestä muuttumattomana oli, että kunnan kouluverkkorakenne on jo saneerattu eikä tarvetta saneeraukseen enää ole. Jotkut opetuspalvelujen johtajista totesivat, että kunnassa on enää yksi koulu ja että täten muutettavaa ei paljon ole. Muutama ilmoitti myös kannattavansa pienempiä yksiköitä ja siksi pyrkivän säilyttämään nykyisen verkon.

Perusteluista kouluverkon keskittymiselle tärkeimpänä nousi esille oppilasmäärän väheneminen. Keskittämisen tuomat säästöt ja lisääntyvät mahdollisuudet, esimerkiksi tukipalveluiden järjestämisen osalta, nousivat toiseksi tärkeimpänä esille. Useista keskittämisistä oli jo olemassa päätökset. Yhtenä syynä esitettiin väestön siirtyminen taajamiin, mikä vaikuttaa kouluverkkoon: koulut suljetaan syrjäkylillä, mutta kouluja laajennetaan taajamissa. Edellisten lisäksi kunnissa oltiin siirtymässä myös yhtenäiskouluratkaisuihin.

Opetuspalvelujen johtajien asema

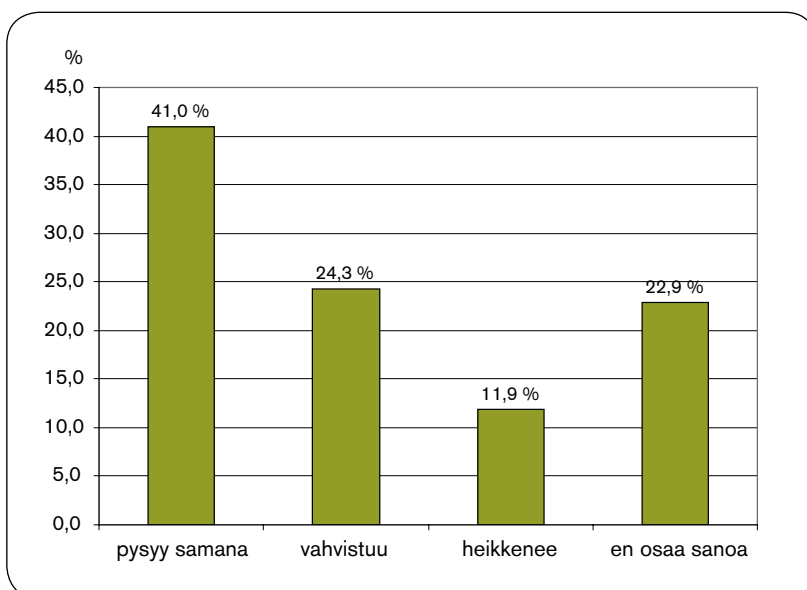
Opetuspalvelujen johtajien toimenkuvan muuttumista vuoteen 2015 mennessä (osio 55) selvitettiin avoimilla kysymyksillä, jonka tuloksia esitellään kuviossa 77. Opetuspalvelujen johtajat arvioivat joko toimenkuvansa tehtäväkentän laajentuvan (33,2 %) tai toimenkuvansa sisältämien tehtävien painotuksen/toimintaympäristön muuttuvan (28,1 %). Vastaajista 18,9 % oli sitä mieltä, että toimenkuva selkiytyisi. Toimenkuvan pysymistä samanlaisena ennakoivat 12,9 % vastauksista. En tiedä -vastauksia oli 8,3 %.

Vastaajat, jotka kuvailivat tehtäväkenttensä laajenevan, selittivät laajenemista seudullisella yhteistyöllä ja vastuun lisääntymisellä. Vastaajat, jotka kuvailivat tehtäviensä painotuksen muuttuvan, tulkitsivat muutoksen johtuvan joko siitä että heidän toimenkuvansa tulee sisältämään vastuualueen laajempaa yleisjohtajuutta, keskittymään vastuualueen strategiseen johtamiseen tai että opetuspalvelujen toteuttamistavaksi tulee tilaaja-tuottaja-malli. Toimenkuvan selkiytymistä kuvailtiin niin, että tehtävä tulisi jatkossa olemaan selvemmin yhden vastuualueen hoitamista esimerkiksi strategista suunnittelua tai sivistystoimenjohtajan tehtävien muuttumista koulutoimenjohtajan tehtäviksi.



Kuvio 77. Opetuspalvelujen johtajan tehtävän muuttuminen vuoteen 2015 mennessä

Opetuspalvelujen johtajien aseman kehittymistä vuoteen 2015 mennessä (osio 56) selvitettiin pyytämällä opetuspalvelujen johtajia valitsemaan neljästä opetuspalvelujen johtajien aseman muuttumista kuvaavasta vaihtoehdoista omaa tilannettaan parhaiten vastaava. Opetuspalvelujen johtajista 41,0 % arvioi, että heidän asemansa ei tule muuttumaan. Oman asemansa vahvistumista odotti 24,3 % ja oman asemansa heikentymistä 11,9 %. Opetuspalvelujen johtajista 22,9 % ei osannut ennustaa asemansa muuttumista vuoteen 2015 mennessä. Opetuspalvelujen johtajien aseman kehittymistä vuoteen 2015 mennessä esitellään kuviossa 78.



Kuvio 78. Opetuspalvelujen johtajan aseman kehitys vuoteen 2015 mennessä

Väkilukukehitykseltään erilaiset kunnat eivät pääosin tuntuneet poikkeavan toisistaan siinä, miten opetuspalvelujen johtajat kokivat asemansa muuttuvan vuoteen 2015 mennessä. Poikkeuksen muodosti se, että kuntaliitoksen kautta väestöltään kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat kokivat asemansa heikkenevän melkein merkittävästi useammin kuin muuttovoiton kautta väestöltään kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2,203$, $df=52$, $p=0,032^*$).

Opetuspalvelujen johtajat, jotka katsoivat oman asemansa heikkenevän vuoteen 2015 mennessä, arvioivat sen johtuvan joko kuntaliitoksista tai eläkkeelle jäämisestä. Usea halusi siirtyä tekemään pelkästään rehtorin tai opettajan tehtäväänsä kuntaliitoksen jälkeen. Ne, jotka arvelivat asemansa vahvistuvan, uskoivat sen johtuvan esimerkiksi varhaiskasvatuksen siirtymisestä opetuspalvelujen johtajan alaisuuteen, jolloin opetustoimesta tulee kunnan suurin hallinnonala. Osa oli sitä mieltä, että oman toimenkuvan tehtäväkentän laajeneminen vahvistaa opetuspalvelujen johtajan asemaa kunnan organisaatiossa.

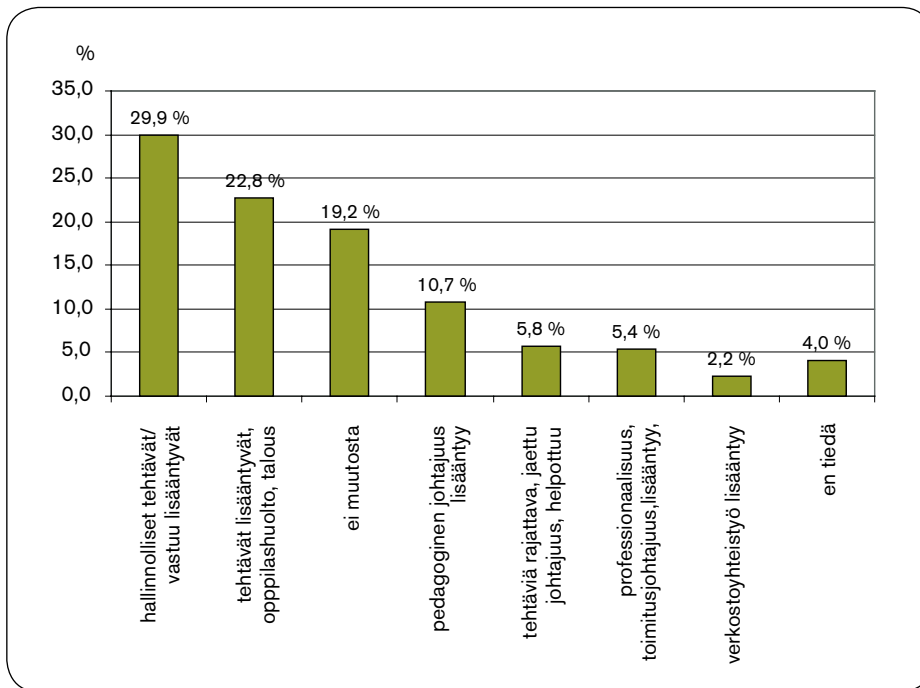
En osaa sanoa -vastauksissa oli paljon toteamuksia tulevaisuuden ennustettavuuden mahdottomuudesta, mikä johtuu siitä, että muutokset ovat niin suuria. Koettiin myös, että Paras -hankkeen seurauksia on vaikea ennustaa. Vuonna 2015 kunta- ja palvelurakennemuutoslain irtisanomissuoja on jo purkautunut ja tehtäviä voidaan ehkä järjestellä kuntaliitoskunnissa uudelleen.

Rehtorin asema

Rehtorien toimenkuvan kehittymistä vuoteen 2015 mennessä (osio 57) selvitettiin avoimella kysymyksellä, jonka tuloksia esitellään kuviossa 79. Suurin osa opetuspalvelujen johtajista arvioi rehtorin tehtäväkentän laajenevan (51,9 %). Rehtorien tehtäväkenttä laajenee hallinnollisen vastuun lisääntymisen (29,9 %) ja yksittäisten tehtävien määrän kasvun (22,8 %) vuoksi. Oppilashuollollisten tehtävien ennustettiin vievän suuren osan rehtorin työajasta. Kokonaisvastuun kasvamista pidettiin tehtäväkenttää laajentavana tekijänä ja myös henkilöstöjohtamisen vastuun kasvamista pidettiin ilmeisenä. Töiden katsottiin voivan aiheuttavan jatkossa niin rehtoreiden kuin opettajien loppuun palamista.

Toivottiin, että rehtorin tehtävä muuttuisi pedagogisen johtamisen suuntaan. Jotkut vastaajat epäilivät kuitenkin juuri päinvastaisen toteutuvan ja hallinnon vievän tulevaisuudessa yhä enemmän aikaa pedagogiselta johtamiselta rehtorin työssä. Rehtorin johtajuuden katsottiin muuttuvan enemmän toimitusjohtajamaiseksi hallinnolliseksi johtajuudeksi.

Opetuspalvelujen johtajista 19,2 % oli sitä mieltä, että rehtoreiden toimenkuva ei tule muuttumaan. Pedagogisen johtajuuden lisääntymistä arvioi 10,7 % opetuspalvelujen johtajista. Toimenkuvan helpottumista tehtävien rajautumisen johdosta ennustettiin 5,8 %:ssa vastauksista ja työn muuttumista toimitusjohtajamaiseksi 5,4 %:ssa vastauksista. Verkostoyhteistyön lisääntymistä ennakoitiin 2,2 %:ssa vastauksista. Rehtorin toimenkuvan muutosta ei lähtenyt ennustamaan lainkaan 4,0 %.

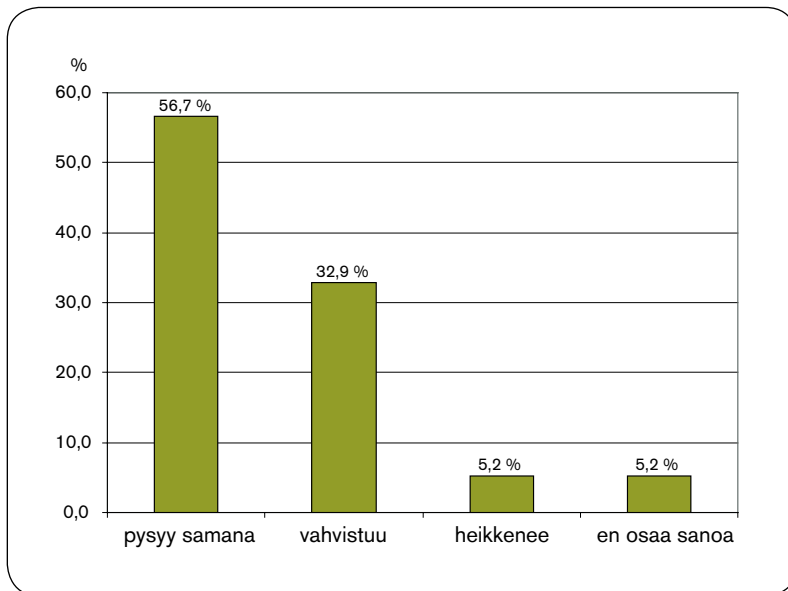


Kuvio 79. Rehtorin toimenkuvan muuttuminen vuoteen 2015 mennessä

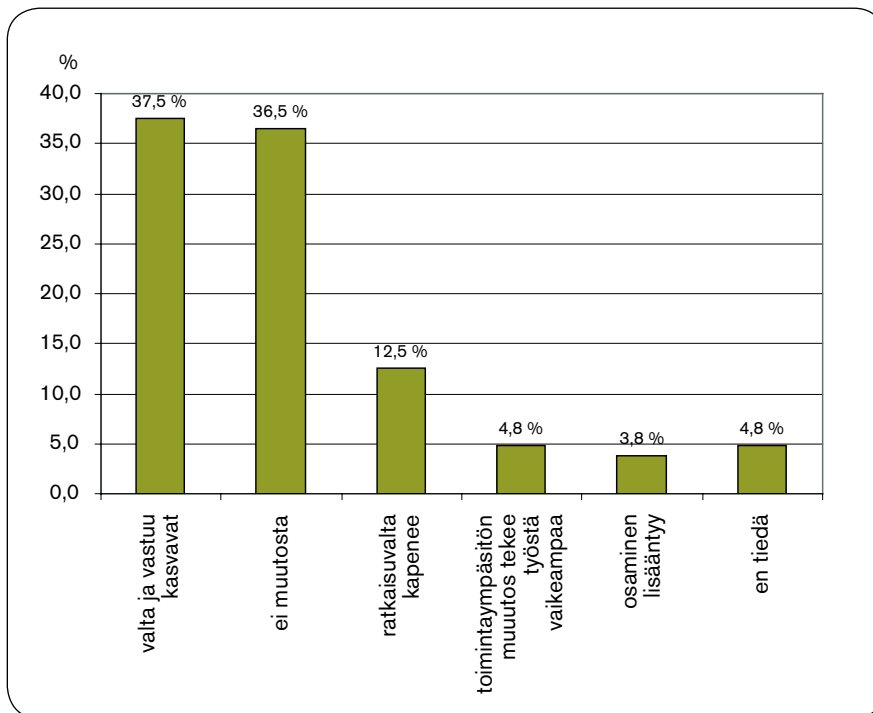
Rehtorin aseman kehittymistä vuoteen 2015 mennessä (osio 58) selvitettiin pyytämällä opetuspalvelujen johtajia valitsemaan neljästä rehtorin aseman muuttumista kuvaavasta vaihtoehdoista yksi. Opetuspalvelujen johtajista 56,7 % uskoi, että rehtoreiden asema pysyy samana, vahvistuu 32,9 % ja heikkenee 5,2 %.. Opetuspalvelujen johtajista 5,2 % ei ottanut kantaa rehtoreiden aseman muuttumiseen. Rehtoreiden aseman kehittymistä esitellään kuvioissa 80 ja 81.

Opetuspalvelujen johtajat perustelivat näkemyksiään avoimilla vastauksilla (n=104). Useimpien opetuspalvelujen johtajien näkemyksen mukaan rehtoreiden valta ja vastuu kasvavat (37,5 % vastauksista). Tehtäväkentän laajenemisen syynä nähtiin esimerkiksi alemmaksi delegoituva päätäntävalta talous- ja henkilökysymyksissä. Myös suurenevat yksiköt ja tehtävien yhdistämiset kasvattavat toimenkuvaa. Opetuspalvelujen johtajien vastauksissa 3,8 %:ssa tuotiin esille, että rehtoreiden osaaminen kasvaisi ja asema vahvistuisi sen myötä.

Annetuista vastauksista 36,5 %:ssa rehtoreiden aseman ei katsottu muuttuvan. Rehtoreiden aseman heikkenemistä perusteltiin rehtoreiden ratkaisuvallan kapenemisella (12,5 %), joka sisältää myös rehtoreiden määrän vähenemisen kouluverkon supistumisen myötä. Toimintaympäristön muutoksen ennustettiin tekevän rehtorin työstä vaikeampaa, esimerkiksi kuntaliitostapauksissa ja koulujen koon kasvaessa kouluja yhdisteltäessä. Vastaajista 4,8 % ei arvioinut rehtoreiden aseman muuttumista lainkaan (en tiedä).



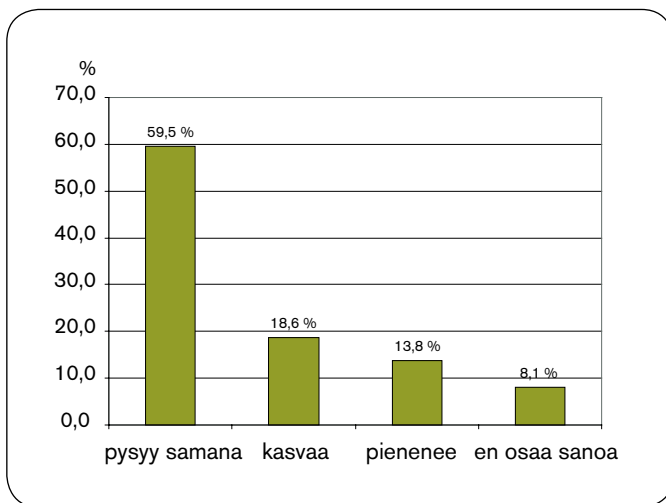
Kuvio 80. Rehtoreiden aseman muuttuminen vuoteen 2015 mennessä



Kuvio 81. Rehtoreiden aseman muuttumisen perusteluita

Koulujen asema

Koulujen toimintavapauden (osio 59) kehittymistä opetuspalvelujen johtajat kuvailivat uskoen, että toimintavapaus pysyy samana 59,5 % kunnista. Koulujen toimintavapauden kasvamista ennustettiin 18,6 %:ssa kunnista ja toimintavapauden pienenemistä 13,8 %:ssa kunnista. Toimintavapauden kehittymistä ei kuvattu lainkaan 8,1 %:ssa kunnista (en tiedä). Koulujen toimintavapauden kehittymistä esitellään kuviossa 82.



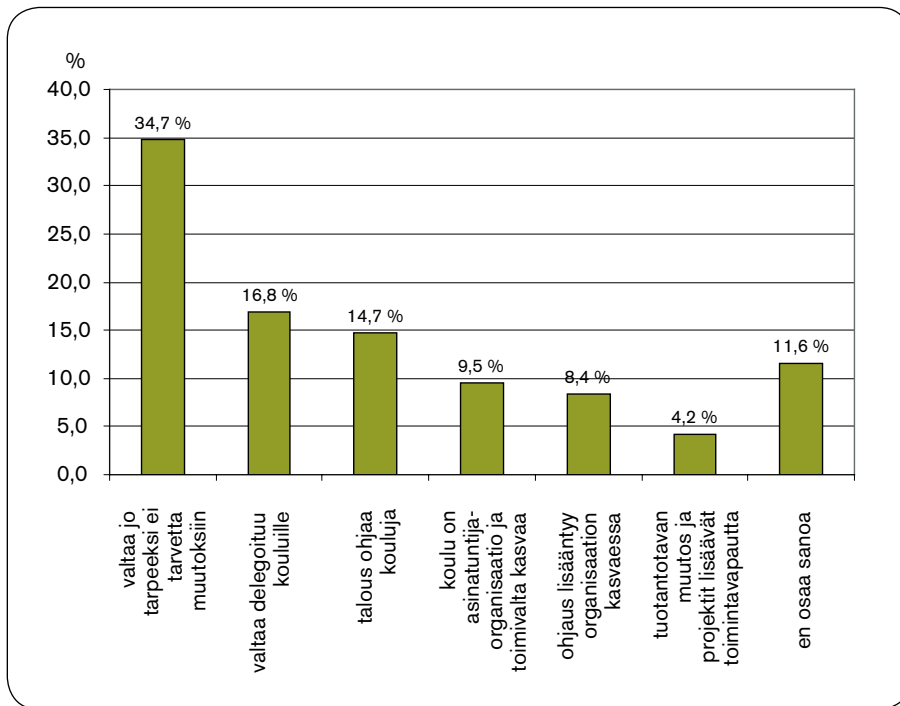
Kuvio 82. Koulujen toimintavapauden kehittyminen vuoteen 2015 mennessä

Koulujen toimintavapauden odotettiin kasvavan kaupunkimaisissa kunnissa merkittävästi enemmän kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=3.003$, $df=169$, $p=0.003^{**}$). Kaupunkiseutukunnissa kyselyyn vastanneet kokivat koulujen toimintavapauden kasvavan melkein merkittävästi useammin kuin syvenevän yhteistyön kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2,518$, $df=108$, $p=0.013^*$). Syvenevän yhteistyön kunnissa kyselyyn vastanneet puolestaan arvioivat koulujen toimintavapauden kasvavan merkittävästi useammin kuin kuntaliiton luokittelun muut kunnat -luokan opetuspalvelujen johtajat ($t=-2,661$, $df=123$, $p=0.009^{**}$).

Väestöltään muuttotappion vuoksi pienentyvien kuntien opetuspalvelujen johtajat uskoivat koulujen toimintavapauden kasvavan melkein merkittävästi harvemmin kuin väestöltään luonnollisesti ($t=-2,138$, $df=54$, $p=0,037^*$) tai muuttovoiton kautta kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2,455$, $df=85$, $p=0,016^*$). Luonnollisen vähenemisen vuoksi pienenevien kuntien opetuspalvelujen johtajat arvioivat koulujen toimintavapauden kasvavan melkein merkittävästi harvemmin kuin muuttovoiton vuoksi kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2,026$, $df=96$, $p=0,046^*$).

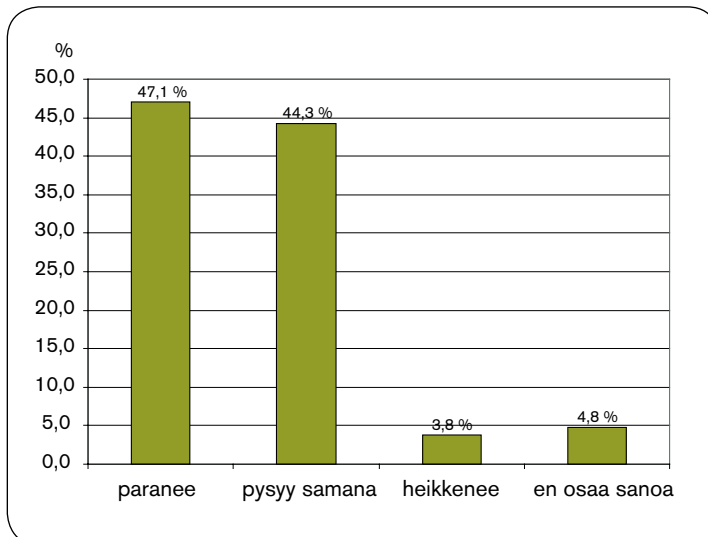
Kuntien opetuspalvelujen johtajat perustelivat koulujen toimintavapauden kehittymisen näkemyksiään avoimilla vastauksilla ($n=95$). Avointen vastausten ryhmittely ja jakautuminen esitellään kuviossa 83. Opetuspalvelujen johtajat perustelivat näkemyksiään toimintavapauden muuttumattomuudesta sillä, ettei koulujen toimintavapauden muutokseen ole tarvetta (34,7 % vastauksista), koska toimintavapautta on jo tarpeeksi.

Toimintavapauden lisääntymistä (30,5 %) kuvailtiin vallan delegeoitumisella kouluille (16,8 %), koulujen asiantuntijaorganisaatioluonteella (9,5 %) sekä tuotantotapojen muutoksilla ja projekteilla (4,2 %). Koulut menettävät vaikutusmahdollisuuksiaan, koska talous (14,7 % vastauksista) ja ohjailu (8,4 %) määrittävät voimakkaammin koulujen toimintaa. Vastaaajista 11,6 % ei ottanut kantaa koulujen toimintavapauden kehitykseen (en tiedä).



Kuvio 83. Koulujen toimintavapauden kehittymisen syitä

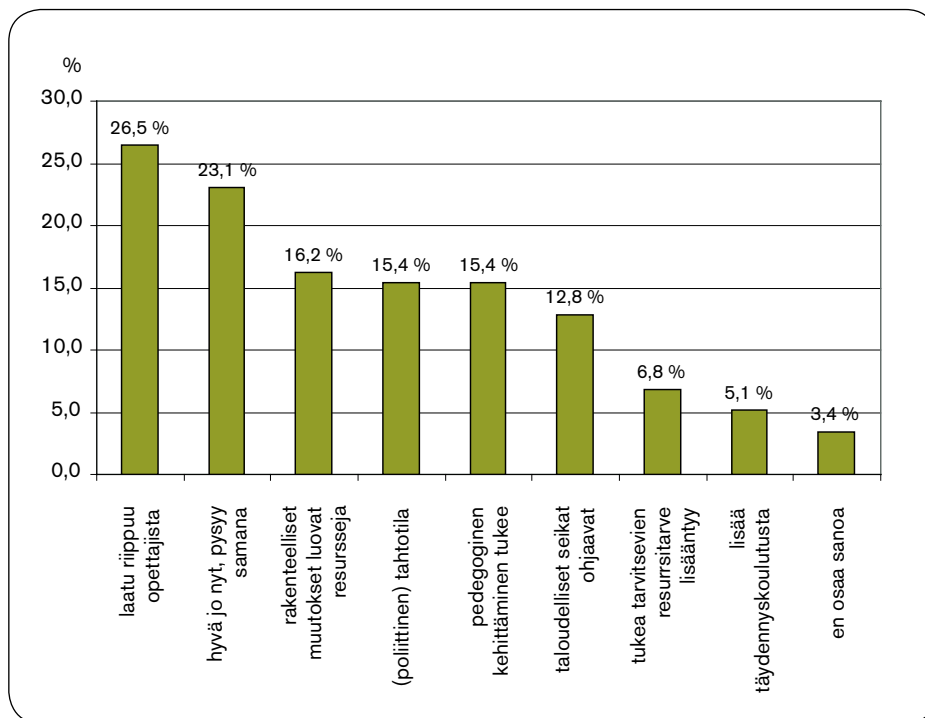
Koulujen opetuksen tason (osio 60) kehittymistä opetuspalvelujen johtajat arvioivat uskoen 47,1 %:ssa kunnista, että opetuksen taso paranee. Koulujen opetuksen tason pysymistä samana ennusti 44,3 % ja opetuksen tason laskua 3,8 % kunnan opetuspalvelujen johtajat. Opetuksen tason kehittymistä ei kuvannut 4,8 % opetuspalvelujen johtajista (en tiedä). Tulosta voidaan pitää myönteisenä. Opetuksen tason kehittymistä esitellään kuviossa 84.



Kuvio 84. Koulujen opetuksen tason kehitys vuoteen 2015 mennessä

Kyselyyn vastanneiden syvenevän yhteistyön kuntien opetuspalvelujen johtajat arvioivat melkein merkittäväällä tasolla useammin, että koulujen opetuksen taso kunnissa ei parane tulevaisuudessa kuin kuntaliitoskunnissa ($t=2.549$, $df=139$, $p=0.012^*$) tai muissa kunnissa ($t=-2,084$, $df=123$, $p=0.039^*$).

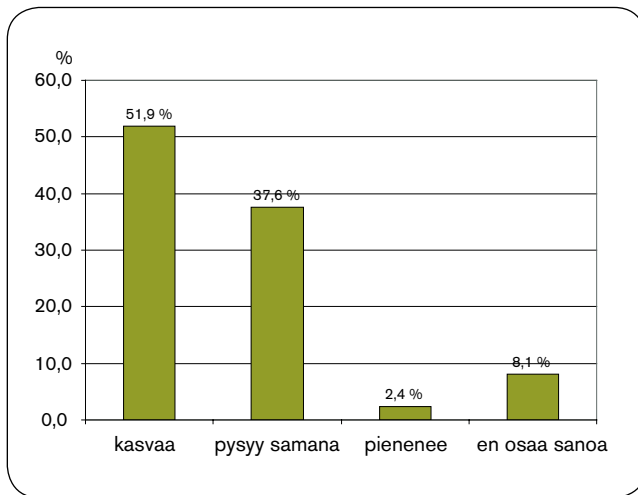
Kuntien opetuspalvelujen johtajat perustelivat näkemyksiään koulujen opetuksen tason kehittymisestä avoimilla vastauksilla (n=146). Avointen vastausten ryhmittely ja jakautuminen esitellään kuviossa 85. Opetuspalvelujen johtajat olivat sitä mieltä, että opetuksen laatu riippuu opettajista ja siitä miten kunta onnistuu opettajarekrytoinnissaan (26,5 % vastauksista). Opetustoimen johtajat arvioivat 23,1 %:ssa vastauksista, että koulujen opetuksen taso on jo niin hyvä, ettei se tule muuttumaan. Opetuspalvelujen johtajat perustelivat opetuksen tason nousua rakenteellisilla muutoksilla, joiden uskottiin luovan lisäresursseja opetukselle (16,2 %), poliittisella tahtotilalla opetuksen tason nostamisesta (15,4 %), pedagogisella kehittämisellä (15,4 %) ja opettajien täydennyskoulutuksen lisäämisellä (5,1 %). Mahdollista opetuksen tason laskua perusteltiin sillä, että talous ohjaa kehitystä (12,8 %) ja tukea tarvitsevien lisääntyvällä resurssitarpeella (6,8 %). Vastaajista 3,4 % ei ottanut kantaa opetuksen tason kehitykseen (en tiedä).



Kuvio 85. Koulujen opetuksen tason kehittymisen perusteluita

Oppilaiden ja vanhempien asema

Oppilaiden vaikuttamismahdollisuuksien (osio 61) kehittymistä opetuspalvelujen johtajat kuvailivat siten, että oppilaiden mahdollisuudet vaikuttaa kasvavat 51,9 % kunnista. Vaikutusmahdollisuuksien samana pysymistä ennustettiin 37,6 %:ssa kunnista ja pienene- mistä 2,4 %:ssa kunnista. Opetuspalvelujen johtajista 8,0 % ei perustellut näkemystään vaikutusmahdollisuuksien kehittymisestä lainkaan (en tiedä). Oppilaiden vaikutusmahdol- lisuuksien kehittymistä esitellään kuviossa 86.



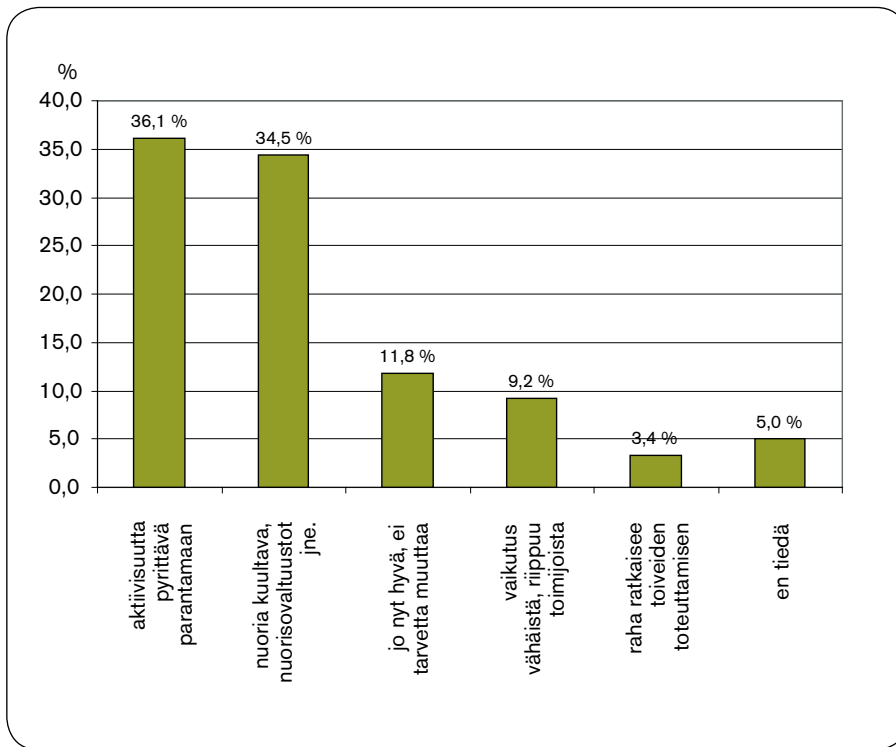
Kuvio 86. Oppilaiden vaikutusmahdollisuuksien kehittyminen vuoteen 2015 mennessä

Vaikutusmahdollisuuksien pienenemistä ennustivat vain maaseutumaisien kuntien opetuspalvelujen johtajat. Taajaan asutuissa kunnissa vaikutusmahdollisuuksien odotettiin kasvavan melkein merkittävästi useammin kuin maaseutumaisissa kunnissa ($t=2.398$, $df=145$, $p=0.018^*$).

Väestöltään luonnollisen vähenemisen kautta pienenevien kuntien opetuspalvelujen johtajat uskoivat muuttovoiton kautta kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajia melkein merkittävästi harvemmin oppilaiden tai opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksien kouluun liittyvissä asioissa kasvavan ($t=-2,378$, $df=100$, $p=0,019^*$).

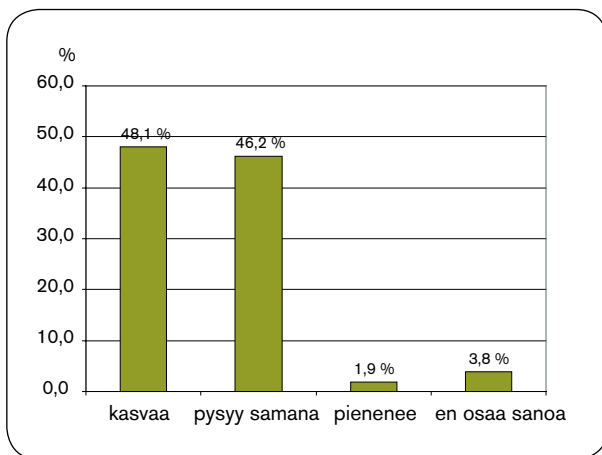
Kuntien opetuspalvelujen johtajat perustelivat näkemyksiään oppilaiden vaikutusmahdollisuuden kehittymisestä avoimilla vastauksilla ($n=76$). Avointen vastausten ryhmittely ja jakautuminen esitellään kuviossa 87. Opetuspalvelujen johtajien mukaan oppilaiden vaikutusmahdollisuuksia yritetään parantaa aktiivisuutta lisäämällä (36,1 % vastauksista). Yhtenä keinona olivat valtion rahoittamat hankkeet. Nuorten äänen kuuleminen ja erilaiset nuorten kunnalliset päätösfoorumit ja niiden kehittämiset mainittiin 34,5 %:ssa vastauksista.

Monet opetuspalvelujen johtajat katsoivat, että nuorten vaikutusmahdollisuudet ovat jo niin hyvät, etteivät ne vaadi muutosta (11,8 %). Toiset epäilivät, että vaikutusmahdollisuudet ovat tulevaisuudessa vähäiset, koska ne riippuvat toimijoista (9,2 %), tai että ehdotukset jäävät toteutumatta taloudellisista syistä (3,4 %). Vastaajista 5,0 % ei ottanut kantaa oppilaiden vaikutusmahdollisuuksien kehitykseen (en tiedä).



Kuvio 87. Oppilaiden vaikutusmahdollisuuksien kehittymisen perusteluja

Vanhempien opetukseen liittyviin asioihin vaikuttamismahdollisuuksien (osio 62) kehittymisen opetuspalvelujen johtajat arvioivat kasvavan 48,1 %:ssa kunnista. Vaikutusmahdollisuuksien ennustettiin pysyvän samana 46,2 %:ssa ja pienenevän 1,9 %:ssa kunnista. Vaikutusmahdollisuuksien pienenemistä ennustivat vain maaseutumaisten kuntien opetuspalvelujen johtajat. Opetuspalvelujen käsityksiä vanhempien vaikutusmahdollisuuksien kehittämisestä vuoteen 2015 mennessä esitellään kuviossa 88.



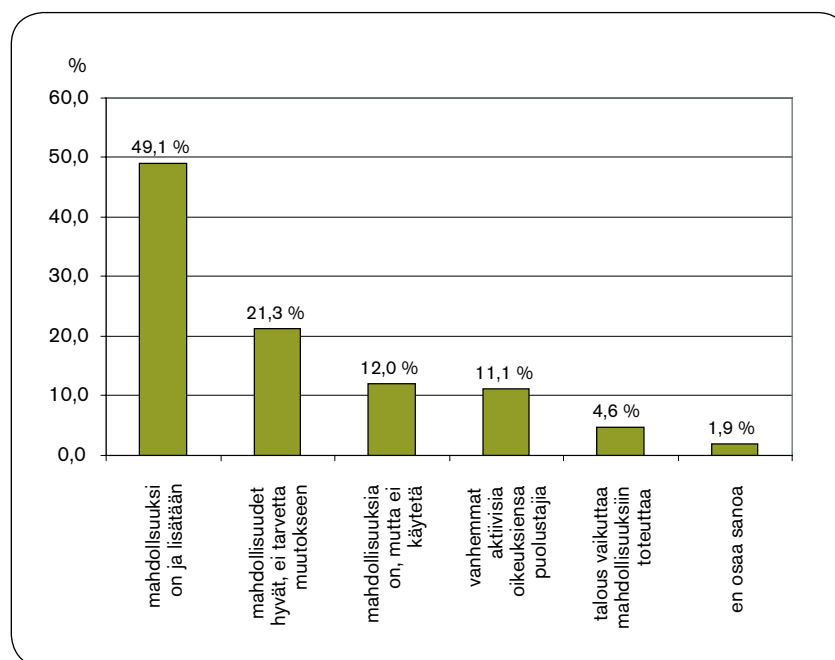
Kuvio 88. Vanhempien vaikutusmahdollisuuksien kehittyminen koulutukseen liittyvissä asioissa vuoteen 2015 mennessä

Kyselyyn vastanneiden Kuntaliiton luokituksen muiden kuntien opetuspalvelujen johtajat uskoivat vanhempien vaikutusmahdollisuuksien kasvavan merkittävästi useammin kuin kuntaliitoskuntien ($t=-2,771$, $df=98$, $p=0.007^{**}$) ja melkein merkittävästi useammin kuin syvenevän yhteistyön kuntien opetuspalvelujen johtajat ($t=-2.098$, $df=123$, $p=0.038^*$).

Väkiluvultaan muuttovoiton vuoksi kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat arvioivat vanhempien vaikutusmahdollisuuksien koulutukseen liittyviin asioihin lisääntyvän melkein merkittävästi useammin kuin luonnollisen väestön vähentymisen vuoksi ($t=-2,255$, $df=104$, $p=0,026^*$) ja muuttotappion vuoksi ($t=-2,322$, $df=90$, $p=0,022^*$) väestöltään pienentyvien kuntien opetuspalvelujen johtajat.

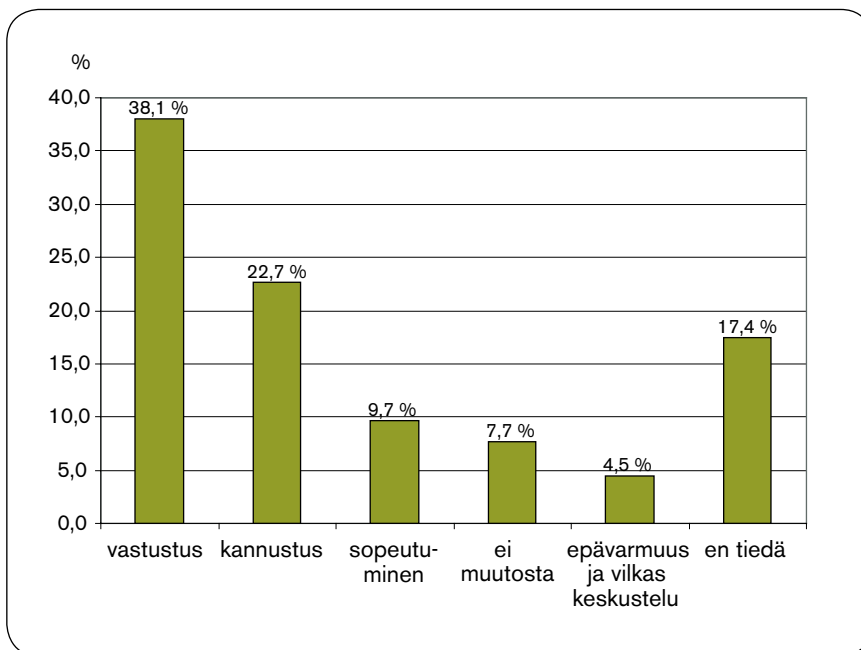
Väkiluvultaan muuttovoiton vuoksi kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat arvioivat vanhempien vaikutusmahdollisuuksien koulutukseen liittyviin asioihin lisääntyvän merkittävästi useammin ($t=3,294$, $df=70$, $p=0,002^{**}$) ja väestön luonnollisen kasvun vuoksi kasvavien kuntien melkein merkittävästi useammin ($t=2,456$, $df=33$, $p=0,019^*$) kuin kuntaliitoksen vuoksi väestöltään kasvavien kuntien opetuspalvelujen johtajat.

Kuntien opetuspalvelujen johtajat perustelivat näkemyksiään vanhempien vaikutusmahdollisuuden kehittymisestä avoimilla vastauksilla ($n=108$). Avointen vastausten luokittelun luokat ja perustelujen jakautuminen esitellään kuviossa 89. Opetuspalvelujen johtajat olivat sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät ja niitä ollaan vielä lisäämässä (49,1 % vastauksista). Toiset katsoivat, että mahdollisuudet ovat jo niin hyvät, ettei muutoksen ole enää tarvetta (21,3 %), tai että vaikutusmahdollisuuksia on, mutta niitä ei käytetä (12,0 %). Vanhempien nähtiin myös olevan jo aktiivisia ja tietävät hyvin oikeutensa, joita he puolustavat eri vaikutuskanavia käyttäen (4,6 %). Vastaaajista 1,9 % ei ottanut kantaa vanhempien vaikutusmahdollisuuksien kehitykseen (en osaa sanoa)



Kuvio 89. Vanhempien vaikutusmahdollisuuksien kehittymisen perusteluita

Kuntalaisten suhtautumista opetuspalvelujen tuottamisessa tapahtuviin muutoksiin (osio 63) kuvailtiin avoimilla vastauksilla (247 mainintaa), joita esitellään kuviossa 90. Opetuspalvelujen johtajat olivat sitä mieltä, että kuntalaiset vastustavat opetuspalveluissa tapahtuvia muutoksia 38,1 %:ssa vastauksista. Muutoksia uskottiin vastustettavan erityisesti, jos kuntalaiset katsovat menettävänsä palveluita tai vaikutusmahdollisuuksiaan. Osa opetuspalvelujen johtajista oli sitä mieltä, että kuntalaiset usein kokevat muutoksen uhkana ja asettuvat muutosvastarintaan.



Kuvio 90. Opetuspalvelujen johtajien näkemyksiä kuntalaisten suhtautumisesta opetuspalveluissa tapahtuviin muutoksiin

Opetuspalvelujen johtajat kuvailivat kuntalaisten suhtautumista opetuspalvelujen tuottamisessa tapahtuviin muutoksiin kannustavina 22,7 %:ssa vastauksista. Kuntalaisten suhtautuminen on kannustavaa, jos muutos nähdään myönteisenä, kun muutoksiin ollaan tyytyväisiä tai kun muutokset nähdään mahdollisuuksina. Muutamien opetuspalvelujen johtajien mielestä, että kuntalaiset ottavat muutokset vastaan ja sopeutuvat niihin siksi, että he kokevat, etteivät voi vaikuttaa muutokseen (9,7 %). Opetuspalvelujen johtajista 4,5 % huomautti, että jos muutokseen liittyy epävarmuutta, vilkasta keskustelua syntyy varmasti. (4,5 %).

Opetuspalvelujen johtajista 7,7 % ilmoitti, ettei kunnassa ole tulossa isoja muutoksia vuosien 2008–2015 välillä, koska isot muutokset ovat jo tapahtuneet. Vastajista 17,4 % ei ottanut kantaa kuntalaisten suhtautumiseen opetuspalvelujen tuottamisessa tapahtuviin muutoksiin (en tiedä).

5 Yhteenveto

Nyt tehdyn tutkimuksen tulosten voidaan katsoa kuvaavan hyvin kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen tilaa syksyllä 2008 sekä sivistys- ja koulutoimenjohtajien käsityksiä yleissivistävän opetustoimen johtamisen muutoksista vuoteen 2015 mennessä. Kyselyyn vastanneiden kuntien osuus kaikista kunnista oli 57,7 %. Puhelinhaastattelun avulla myös kyselyyn vastaamattomista kunnista saatiin selville tutkimuskysymysten kannalta olennaisia tietoja. Suomen kaikki maakunnat (osio 1), erikokoiset kunnat (osio 4), Tilastokeskuksen (osio 2a) ja Kuntaliiton (osio 2b) sekä väkimäärän kehityksen (osio 5) luokitusten mukaiset erilaiset kunnat olivat kattavasti edustettuina.

Kuntatyyppien välillä löytyi merkittäviä eroja, jotka olisi hyvä ottaa huomioon kehitettäessä kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamista. Kuntien yleissivistävän opetustoimen johtamisen resursseja tulisi kehittää sekä lisähenkilöstön että koulutuksen avulla. Kunnissa tuntui olevan itsenäistä, pitkäjänteistä ja johdonmukaista strategista kehittämistä, jota valtionhallinnon koettiin tukevan. Tulevaisuuden odotukset olivat pääosin myönteiset, mutta yleissivistävän opetustoimen johtaviin viranhaltijoihin kohdistuvien paineiden odotettiin entisestään kasvavan. Sivistys- ja koulutoimenjohtajien sukupuolen mukainen tarkastelu toi esiin sekä sukupuolten välisiä olennaisia eroja että keskeisiä muutoksia, joita sukupuolten välisissä suhteissa on tapahtunut parina viime vuosikymmenenä. Tutkimuksen eri osioiden tulokset näyttävät muodostavat eheän ja johdonmukaisen kokonaiskuvan. Tutkimuksen tulokset tuntuvat myös vastaavan hyvin aiempien tutkimusten ja selvitysten tuloksia mutta tuovan esiin myös merkittäviä muutoksia.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksemme mukaan **kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen tila syksyllä 2008** (tutkimuskysymys 1) vaikutti seuraavanlaiselta.

Kyselyyn osallistuneissa kunnissa yleissivistävän koulutuksen opetuspalvelut tuotettiin (osio 9) melkein täysin perinteisin tavoin siten, että kunnat vastasivat sekä opetuspalvelujen tilaamisesta että tuottamisesta (96,7 %). Ns. tilaaja-tuottajamallia käytettiin 1,4 %:ssa ja erilaisia yhdistelmätapoja 1,9 %:ssa kunnista.

Kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimea johti luottamusmieselimenä (osio 14) useimmiten laaja-alainen sivistyspalvelujen lautakunta (51,9 % kyselyyn vastanneista kunnista). Erillinen yleissivistävän koulutuksen opetuspalvelujen lautakunta oli 26,2 %:ssa. Muissa kunnissa luottamusmieselimet poikkesivat jollain kuntakohtaisella tavalla edellä mainituista kahdesta päätyypistä.

Kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimea johti viranhaltijana (osio 25) yleensä sivistys- tai koulutoimenjohtaja (89,0 % kyselyyn vastanneista kunnista ja 88,6 % kyselyyn vastaamattomista kunnista). Yleissivistävän koulutuksen opetustoimen lisäksi sivistys- ja koulutoimenjohtajat johtivat (osio 27) usein myös jotain yksittäistä koulua (21,4 % kyselyyn vastanneista kunnista ja 33,5 % kyselyyn vastaamattomista kunnista), muita sivistystoimen toimialoja (70,5 % kyselyyn vastanneista kunnista) ja/tai sivistystoimen ulkopuolisia toimialoja (11,0 % kyselyyn vastanneista kunnista). Yksittäisen koulun ja/tai yleissivistävän koulutuksen ulkopuolisten toimialojen johtaminen oli tyypillisempää maaseutumaisissa kuin taajaan asutuissa ja kaupunkimaisissa kunnissa.

Kyselyyn vastanneista sivistys- ja koulutoimenjohtajista 50,5 % oli miespuolisia ja 49,5 % naispuolisia (osio 74). Vastanneiden keski-ikä (osio 73) oli 50,2 vuotta. Alle 30-vuotiaita oli 1,0 % ja yli 55-vuotiaita 28,5 %. Työkokemusta sivistys- ja koulutoimenjohtajan työstä vastanneilla oli keskimäärin 10,1 vuotta (osio 79). Rehtorin työstä oli kokemusta 57,6 %:lla (keskimäärin 10,7 vuotta, osio 80) ja opettajan työstä 83,8 %:lla (keskimäärin 15,4 vuotta, osio 80). Useimmat olivat toimineet sivistys- ja koulutoimenjohtajana (osio 82) vain yhdessä (65,7 %) tai kahdessa (24,6 %) kunnassa.

Sivistys- ja koulutoimenjohtajien työsuhde (osio 86) oli yleensä toistaiseksi voimassa olevaksi määritelty (83,8 % vastanneista). Määräaikaisessa työsuhteessa olevien (16,2 %) määräaikaisten keskiarvo oli 1,5 vuotta vaihteluvälillä kuudesta viikosta seitsemään vuoteen. Tyypillisin määräajan kesto oli alle vuoden. Määräaikaisuudet tuntuivat usein olevan poikkeustilanteista johtuvia, kuten sijaisuuksia.

Sivistys- ja koulutoimenjohtajien keskipalkka oli 4 355,20 € (osio 88). Palkka vaihteli suuresti (1 100 €–10 000 €). Sekä sukupuolten että Tilastokeskuksen kuntatyyppien välillä oli merkittäviä eroja. Naispuolisten (4 094,40 €) sivistys- ja koulutoimenjohtajien keskipalkka oli miespuolisten keskipalkkaa (4 608,50 €) pienempi, ja maaseutumaisissa kunnissa (4 118,10 €) keskipalkka oli pienempi kuin taajaan asutuissa (4 366,80 €) ja kaupunkimaisissa (5 011,60 €) kunnissa. Maaseutumaiset kunnat olivat yleensä pienempiä kuin taajaan asutut ja kaupunkimaiset. Naispuoliset sivistys- ja koulutoimenjohtajat työskentelivät miespuolisia useammin maaseutumaisissa ja siis väkimmäältäään pienemmissä kunnissa. Palkan vaihtelujen yhtenä syynä kaiken kaikkiaan voitiin taten pitää kuntien asukasluvun eroja.

Tavallisimmin sivistys- ja koulutoimenjohtajiksi tultiin (osio 81) siten, että ensin toimittiin opettajana ja rehtorina (43,3 %). Toiseksi tavallisin reitti oli tulla sivistys- ja koulutoimenjohtajan tehtävään sivistystoimen ulkopuolisista tehtävistä (17,6 %) ja kolmanneksi tavallisin reitti siirtyä opettajan tehtävästä sivistys- ja koulutoimenjohtajaksi (16,2 %). Miesten ja naisten reitit poikkesivat toisistaan siten, että miesten ura rakentui enemmän asteittaisesta urakehityksestä, kun taas naiset tulivat suoremmin sivistys- ja koulutoimenjohtajan tehtäväänsä.

Kyselyyn vastanneista 81,4 %:lla oli ylempi korkeakoulututkinto ja 60,0 %:lla opettajan pedagogiset opinnot (osio 75). Luokanopettajan tutkinnon oli suorittanut 38,1 %. Pääosin sivistys- ja koulutoimenjohtajien hallinnollinen koulutus koostui kouluhallinnon keskimmaisesta arvosanasta (43,3 % vastanneista), Opetushallituksen hyväksymien perusteiden mukaisesta opetushallinnon tutkinnosta (30,3 %), vähintään 25 opintopisteen yliopiston järjestämistä opetushallinnon opinnoista (14,3 %), kouluhallinnon alimmasta arvosanasta (13,8 %) ja/tai kasvatustieteiden maisterin tutkinnosta hallinnon ja suunnittelun koulutusohjelmasta (10,0 %). Muuta hallinnollista koulutusta oli 23,8 %:lla ja 3,8 %:lla ei ollut lainkaan hallinnollista koulutusta. Hallinnon ja johtamisen koulutuksensa arvioi onnistuneen erinomaisesti 9,4 % vastanneista, hyvin 35,6 %, kohtalaisesti 44,1 % ja huonosti 10,9 %. Koulutuksen arvostelu kohdistui etenkin siihen, miten opetushallinnon tutkinto antoi valmiuksia käytännön työhön.

Kuntien opetusviraston henkilöstön lukumäärä vaihteli paljon, eikä välttämättä ollut samantasoinen samankokoisissa kunnissa (osio 7b). Kunnista 4,8 %:ssa ei ollut lainkaan henkilöstöä opetusvirastossa, 21,9 %:ssa ainoastaan yksi ja 26,7 %:ssa vain kaksi. Puhelinhaastattelujen perusteella kyselyyn vastaamattomien kuntien tilanne ei ollut ainakaan parempi.

Hieman yli puolet kyselyyn vastanneista tuli sivistys- ja koulutoimenjohtajan tehtäväänsä (osio 84) kunnan ulkopuolelta (50,2 %) ja hieman alle puolet (49,8 %) kunnan sisältä. Sivistys- ja koulutoimenjohtajat kuntiin valitsi (osio 30) yleensä kunnanvaltuusto (57,1 % vastanneista kunnista) tai kunnanhallitus (32,9 %). Eniten valintaan vaikutti (osio 31) hakijan kelpoisuus (merkittävyyden keskiarvo 4.4, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1), hakijan kokemus (ka. 4.3), hakijan persoona (ka. 4.1) ja hakijan näkemysten ja kunnan strategian vastaavuus (ka. 3.7).

Sivistys- ja koululautakunnat odottivat sivistys- ja koulutoimenjohtajilta ennen kaikkea hallinnollista johtajuutta (valintajärjestyksen keskiarvo 1.6, enimmäisarvo 1 ja vähimmäisarvo 5) ja opetuspalvelujen kehittämisen johtamista (ka. 1.9) mutta myös pedagogista johtajuutta (ka. 2.5).

Sivistys- ja koulutoimenjohtajien toimenkuva oli yleensä kirjallisesti määritelty (89,5 %, osio 32) ja sekä sisälsi useita vastuualueita että edellytti monipuolisten tehtävien hoitamista useimmilla vastuualueilla (osiot 28, 33 ja 34). Osion 34 avoimet vastaukset olivat usein tunnepitoisikin vuodatuksia työn kohtuuttomuudesta, vaikka työ tärkeäksi koettiin. Yli puolet sivistys- ja koulutoimenjohtajista koki vastuualueiden runsauden ja epäolennaisten tehtävien haittaavan paljon tai erittäin paljon työtään (osio 64). Vastaajista 97,6 %:lle oman ajan hallinta (osio 40) oli työssä hyvin merkittävä tekijä (merkittävyyden keskiarvo 4.0, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1).

Sivistys- ja koulutoimenjohtajista 27,1 % ilmoitti työn aiheuttavan heille erittäin paljon ja 37,1 % paljon stressiä (osio 70). Ainoastaan 2,4 % ei kokenut työn aiheuttavan stressiä lainkaan ja 5,2 % vain vähän. Eniten stressiä aiheuttivat (osio 71) työn hajanaisuus (32,6 % vastauksista), ongelmalliset työt (28,3 %) sekä jatkuva kiire ja ajan puute (27,0 %). Stressi näkyi (osio 72) ennen kaikkea psyykkisinä (82,3 %) mutta myös fyysisinä oireina (15,4 %).

Jos työuran voisi valita uudelleen (osio 65), 68,1 % kyselyyn vastanneista sivistys- ja koulutoimenjohtajista valitsisi nykyisen ammatin/tehtävän ja 31,9 % jonkin muun. Kysyttäessä, mitä kyselyyn osallistujat arvelevat tekevänsä viiden vuoden kuluttua (osio 66), 45,7 % ilmoitti todennäköisesti jatkavansa sivistys- ja koulutoimenjohtajana joko nykyisessä kunnassaan tai jossain muussa kunnassa eläkkeeseen asti. Jotain muuta, kuten siirtyvänsä toisiin tehtäviin tai eläkkeelle, arveli tekevänsä 42,9 %.

Sivistys- ja koulutoimenjohtajan tehtävää pidettiin yleisesti omana (vaativana) ammattina, jolla tulee olla valtakunnallisesti määritelty kelpoisuus (69,2 % vastaajista, osio 35). Kelpoisuusehtoihin sisällytettiin usein rehtorin kelpoisuus (56,2 %, osio 36) ja opettajan kelpoisuus (64,3 %, osio 37).

Pienimmissä kunnissa sivistys- ja koulutoimenjohtajien tehtäväkentän laajuus ja opetusviraston henkilöstömäärän vähyys tuntui haittaavan merkittävästi tehtävien hoitoa ja tiedolla johtamista. Suurimmissa kunnissa yleissivistävän koulutuksen johtaminen tuntui puolestaan joskus olevan niin pirstaleista, että kokonaistilanteen hahmottajia ei löytynyt. Pyrimme löytämään yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen kannalta optimaalisen kokoisia kuntia ja joitain viitteellisiä kokoja löysimmekin.

Usean tutkimuksemme yhteistyötahon pelko siitä, että kuntien yleissivistävän koulutuksen johtamisen resurssit ovat riittämättömät ja että tästä syystä johtamista valutetaan

organisaatioissa haitaten kaikkien opetustoimen viranhaltijoiden keskeisten tehtävien hoitamista, saattaa olla aiheellinen. Tutkimuksemme tulosten perusteella niin sivistys- ja koulutoimenjohtajien kuin rehtoreidenkin tehtäväkentän oletetaan edelleen laajenevan (osiot 55–58), mikä lisää huolen merkittävyyttä.

Siitä huolimatta, että sivistys- ja koulutoimenjohtajat kokivat usein työnsä vaatimukset kohtuuttomiksi, he arvioivat onnistuvansa tehtävässään (osio 67) yleensä hyvin (65,7 % kyselyyn vastanneista). Erittäin hyvin arvioi onnistuvansa 17,1 % ja (vain) joskus hyvin 16,2 %. Tyytyväisimpiä sivistys- ja koulutoimenjohtajat olivat mahdollisuuksiinsa käyttää kykyjään (tyytyväisyyden keskiarvo 4,0, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1), vapautensa tehdä omia päätöksiä (ka. 3,8), onnistumisen kokemuksiinsa (ka. 3,8), työilmapiiriin (ka. 3,8), koulujärjestelmän kehittämiseen (ka. 3,8), mahdollisuuksiinsa toteuttaa asioita omalla tavalla (ka. 3,7) sekä mahdollisuuteensa palvella muita (ka. 3,6).

Kuntien yleissivistävillä kouluilla oli useimmiten oma rehtorinsa (82,9 % kyselyyn vastanneista kunnista, osio 41). Yhteisen rehtorin johtamia yhtenäiskouluja oli 23,3 %:ssa ja yläkoulu – lukioita 10,0 %:ssa kunnista. Koulujen/alueiden johtokunnat (15,7 %), virka-apulaisrehtorit (13,8 %), alurehtorit (6,2 %) ja johtavat rehtorit (1,4 %) eivät olleet kovin yleisiä.

Rehtorit kuntiin valittiin (osio 42) yleisimmin ulkoisella haulla (83,8 % vastanneista kunnista). Valintapäätöksen teki (osio 43) tavallisimmin sivistys- ja koululautakunta (77,1 %). Joissain kunnissa valitsijana oli kunnanhallitus (8,6 %), sivistys- ja koulutoimenjohtaja (6,7 %) tai kunnanvaltuusto (4,8 %). Tärkeimmät rehtorin valintaan vaikuttavat seikat (osio 44) olivat hakijan kelpoisuus (merkittävyyden keskiarvo 4,6, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1), koulutus (ka. 4,4), johtamisominaisuudet (ka. 4,4), kokemus (ka. 4,2) ja persoona (ka. 4,1.). Myös hakijan näkemysten ja kunnan strategian välillä katsottiin olevan merkitystä (ka. 3,5).

Kyselyyn vastanneista sivistys- ja koulutoimenjohtajista 57,4 % oli sitä mieltä, että rehtoreilla tulisi olla erillinen yliopistotasoinen kelpoisuuskoulutus (osio 45) ja 95,2 % piti opettajan kelpoisuutta välttämättömänä rehtorille (osio 46). Vaikka rehtoreiden saatavuutta tai pysyvyyttä (osio 47) ei pidetty ongelmana (93,8 %), huoli rehtoreiden saatavuudesta esitettiin yhtenä merkittävän perusteena sille, miksi rehtoreiden kelpoisuusehtoja ei tulisi kiristää.

Tavallisimmin opettajat kuntiin valitsi (osio 50) sivistys- ja koululautakunta (67,1 % vastanneista kunnista) tai sivistys- ja koulutoimenjohtaja (22,4 %). Harvemmin valitsijana oli rehtori (5,7 %) tai muut tahot.

Tutkimuksemme perusteella **yleissivistävän koulutuksen opetustoimessa on vuoteen 2015 mennessä tulossa seuraavanlaisia muutoksia** (tutkimuskysymys 2).

Kyselyyn vastanneet sivistys- ja koulutoimenjohtajat ennakoivat kunnissa vuoteen 2015 mennessä tehtävien rakenteellisten muutosten (osio 51) sisältävän ennen kaikkea kuntien välistä yhteistyötä eri hallinnonaloilla ilman kuntaliitosta (55,2 % vastauksista). Uusia kuntaliitoksia ennakoi 32,4 % ja kunnan sisäisten perusrakenteiden tai perustoimintatapojen muutosta 21,9 %. Vastaajista 5,7 % arvioi, että hänen kuntaansa ei ole tulossa minäänlaisia muutoksia.

Tavallisimpana yleissivistävän koulutuksen tuotantotapana (osio 52) arveltiin säilyvän nykyisen tuotantotavan, jossa kunta sekä tilaa että tuottaa opetuspalvelut (80,0 % vastaajista). Tilaa ja – tuottaja -mallin uskottiin kuitenkin yleistyvän merkittävästi (17,1 %). Tuloksista on myös pääteltävissä, että opetuspalvelujen tuotantotapojen odotettiin monipuolistuvan.

Kouluverkon arvioitiin keskittyvän 59,0 %:ssa, pysyvän samana 36,2 %:ssa ja laajenevan 3,8 %:ssa kunnista vuoteen 2015 mennessä (osio 54). Väestöltään eri tavoin kehitty-

vien kuntien väliset erot olivat merkittävät, mikä tuntuukin luonnolliselta. Myös ennusteiden perustelut tuntuivat vastaavan johdonmukaisesti sivistys- ja koulutoimenjohtajien käsitystä kuntansa väestön kehittämisestä ja muutosten edellyttämistä toimenpiteistä.

Tutkimuksemme perusteella **kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimea muutetaan seuraavista syistä** (tutkimuskysymys 3).

Kyselyyn vastanneiden sivistys- ja koulutoimenjohtajien mukaan toimintaympäristön muuttuminen (sekä väestön rakenne että yhteiskunnan arvot), palvelujen tason ylläpitäminen ja parantaminen sekä (taloudellisen) tehokkuuden vaatimukset ovat syinä yleissivistävän koulutuksen opetustoimen muutoksiin.

Ainoastaan 21,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että sivistys- ja koululautakunnan odotukset sivistys- ja koulutoimenjohtajaa kohtaan muuttuvat vaalien jälkeen (osio 24). Odotusten muuttumattomuuden syinä pidettiin pääasiassa kunnan strategisten linjausten ja toimintatapojen pitkäjänteisyyttä sekä keskittymistä olennaiseen.

Kyselymme osallistuneissa kunnissa 50,0 %:ssa väkiluku oli vähenevä joko väestön luonnollisen vähenemisen (27,6 %) tai muuttotappion vuoksi (22,4 %, osio 5). Väkiluvultaan kasvavia kuntia oli 30,0 % (muuttovoitto 23,3 % ja luonnollinen kasvu 6,7 %). Kuntaliitoksen vuoksi väkiluku kasvoi 11,4 %:ssa kunnista. Väkiluku ei ollut muuttumassa 8,6 %:ssa kuntia.

Kyselyyn vastanneiden sivistys- ja koulutoimenjohtajien mukaan sivistys- ja koululautakuntien päätöksiin vaikuttivat (osio 20) eniten taloudelliset (merkittävyuden keskiarvo 4.2, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1), pedagogiset (ka. 3.8), alueelliset näkökulmat (ka. 3.4) ja henkilöstöpoliittiset näkökulmat (ka. 3.3.).

Merkittävimpinä omaan työhönsä vaikuttavina tekijöinä (osio 40) sivistys- ja koulutoimenjohtajat pitivät väestön rakenteen muutosta (merkittävyuden keskiarvo 4.1, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1) ja koulujen rahoitustarpeiden kasvua (ka. 4.1). Muita tärkeinä pidettyjä tekijöitä olivat tuloksellisuusodotukset (ka. 3.9), syrjäytymisuhassa olevien huomioiminen (ka. 3.8), yhteiskunnan arvojen muutokset (ka. 3.7), kouluturvallisuus (ka. 3.6) ja vanhempien uusavuttomuus (ka. 3.5).

Tutkimuksemme perusteella **kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimea muutetaan seuraavin tavoin** (tutkimuskysymys 4).

Tutkimuksemme perusteella kunnat näyttivät pääosin pyrkivän pitkäjänteiseen ja johdonmukaisesti toteutettavaan strategiseen kehittämiseen ottaen huomioon toimintaympäristönsä. Kuntien vahva itsenäinen asema näkyi sivistys- ja koulutoimenjohtajien vastauksissa, mutta myös valtionhallinnon ohjausta pidettiin tärkeänä. Sivistys- ja koulutoimenjohtajat tuntuivat pitävän kuntalaisten huomioimista päätöksenteossa tärkeänä.

Kyselyyn vastanneiden sivistys- ja koulutoimenjohtajien mukaan valtionhallinto (osio 8) tukee kuntien yleissivistävän koulutuksen strategista kehittämistä etenkin erilaisilla lainsäädännön ulkopuolisilla ohjausmuodoilla (29,3 % maininnoista), valtion rahoituksella (20,0 %), kouluttamalla (11,7 %), opetussuunnitelmien perusteilla (10,7 %), ja erilaisilla hankkeilla (10,3 %). Mainintoja siitä, että lainsäädäntö (8,3 %) ja Paras -hanke (1,3 %) tukisivat kuntien strategista kehittämistä, oli yllättävän vähän lainsäädännön ja Paras -hankkeen merkittävyyteen nähden. Vastaajista 4,7 % oli sitä mieltä, että valtionhallinto ei tue kuntien strategista kehittämistä lainkaan.

Kuntien suunnittelua ohjaavina strategisina linjauksina (osio 10) pidettiin erityisesti toiminnallisia tarpeita (valintajärjestyksen keskiarvo 2.1, enimmäisarvo 1 ja vähimmäisarvo 5), kunnanvaltuuston strategisia linjauksia (ka. 2.5) ja taloudellisia tarpeita (ka. 2.8). Kunnanvaltuuston linjauksia pidettiin valtionhallinnon strategisia linjauksia (ka. 3.0) tärkeäimpinä. Sivistys- ja koulutoimenjohtajat pitivät kuntien strategisia linjauksia (osio 11) kuntien

toimintatapoja sekä toimintaympäristön muutoksiin sopeuttavina (valintajärjestyksen keskiarvo 1.9, enimmäisarvo 1 ja vähimmäisarvo 3) että tulevaisuuteen suuntautuvina (ka. 1.9).

Kuntien strategisten linjausten (osio 12) arvioitiin perustuvan ennen kaikkea kunnanvaltuuston periaatepäätöksiin ja näkemyksiin (valintajärjestyksen keskiarvo 1.6, enimmäisarvo 1 ja vähimmäisarvo 5), valtionhallinnon lainsäädäntöön (ka. 2.3) ja kunnan omiin arviointituloksiin (ka. 2.6).

Merkittävimiksi kunnan hallintoon kuuluviksi yleissivistävän koulutuksen linjaajaksi (osio 13) sivistys- ja koulutoimenjohtajat arvioivat kunnanvaltuuston/-hallituksen (valintajärjestyksen keskiarvo 2.0, enimmäisarvo 1 ja vähimmäisarvo 3), itsensä (ka. 2.1) ja rehtorit (ka. 2.5).

Sivistys- ja koulutoimen lautakunnan päätöksiä (osio 19) uskottiin ohjaavan ennen kaikkea kunnanvaltuuston/-hallituksen (merkittävyyden keskiarvo 4.2, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1), kunnan ylimpien viranhaltijoiden (ka. 3.8) ja valtionhallinnon (ka. 3.3.) strategiset linjaukset. Eniten lautakunnan päätöksiin sivistys- ja koulutoimenjohtajien mukaan (osio 21) vaikuttivat sivistys- ja koulutoimenjohtajat (merkittävyyden keskiarvo 4.5, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1) ja rehtorit (ka. 4.0). Sivistys- ja koululautakunnille vaikeimpia asioita päättää (osio 23) olivat taloudelliset asiat (merkittävyyden keskiarvo 3.8, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1) ja asiat, joihin kohdistuu kuntalaisten luomia paineita (ka. 3.5).

Sivistys- ja koulutoimenjohtajien päätöksentekoon vaikuttivat eniten rehtorit (merkittävyyden keskiarvo 4.3, enimmäisarvo 5 ja vähimmäisarvo 1), kunnan keskushallinto (ka. 3.8), opettajat (ka. 3.8) muiden kuntien sivistys- ja koulutoimenjohtajat (ka. 3.6), vanhemmat (ka. 3.6), oppilaat/opiskelijat (ka. 3.5), kuntalaiset (ka. 3.3) ja valtionhallinnon virkamiehet (ka. 3.1.).

Tutkimuksemme perusteella **kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen muutokset vaikuttavat kuntatasolla ja koulutasolla seuraavin tavoin** (tutkimuskysymys 5).

Kyselyyn vastanneiden sivistys- ja koulutoimenjohtajien odotukset kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimesta vuonna 2015 olivat palvelujen käyttäjien tilanteen kannalta pääosin myönteiset. Myös opetustoimen johtavien viranhaltijoiden aseman katsottiin enimmäkseen joko vahvistuvan tai pysyvän samana. Aseman vahvistumiseen kuitenkin melkein aina liitettiin käsitys jo nyt vaativan toimenkuvan muuttumisesta entistä vaativammaksi. Kuntalaisten suhtautumista muutoksiin arvioitiin toisaalta muutoksia vastustavaksi ja toisaalta muutoksia tukevaksi, riippuen siitä, millaisiksi kuntalaiset muutokset kokivat.

Useat (41,0 % vastauksista) sivistys- ja koulutoimenjohtajat uskoivat oman asemansa kunnassa olevan samanlainen vuonna 2015 kuin syksyllä 2008 (osio 56). Vastaajista 24,3 % arvioi asemansa vahvistuvan ja 11,9 % heikkenevän. Varsin moni (22,9 %) ei pystynyt arvioimaan asemansa kehittymistä. Perusteina aseman vahvistumiselle esitettiin varhaiskasvatuksen siirtymistä opetuspalveluihin sekä oman tehtäväkentän laajentumista muutenkin. Aseman heikentymisen perusteeksi esitettiin usein kuntaliitoksen vaikutuksia. Tehtäväkenttensä arveli laajentuvan 33,2 % ja toimenkuvansa tehtävien painotusten muuttuvan 28,1 % vastaajista (osio 55). Tilanteensa pysymistä samanlaisena odotti 12,9 % ja toimenkuvansa selkeytymistä 18,9 %.

Enemmistö (56,7 % vastauksista) sivistys- ja koulutoimenjohtajista arvioi rehtorin aseman olevan samanlainen vuonna 2015 kuin syksyllä 2008 (osio 58). Rehtorin aseman vahvistumista odotti 32,9 % ja heikentymistä 5,2 %. Perusteina rehtorin aseman vahvistumiselle esitettiin päätäntävällän delegoitumista alemmaksi etenkin talous- ja henkilökysymyksissä sekä kouluyksikköjen koon kasvua. Suurin osa (51,9 % vastauksista) sivistys- ja koulutoimenjohtajista uskoi rehtoreiden tehtäväkentän laajenevan

joko hallinnollisen vastuun (29,9 %) tai yksittäisten tehtävien määrän (22,8 %) kasvun vuoksi (osio 57).

Useimmat (59,5 % vastauksista) sivistys- ja koulutoimenjohtajista uskoivat koulujen toimintavapauden olevan samanlainen vuonna 2015 kuin syksyllä 2008 (osio 59). Koulujen toimintavapauden kasvua ennakoitiin 18,6 % ja pienentymistä 13,8 %. Kasvun perusteena esitettiin vallan delegoitumista kouluille ja pienentymisen perusteena talouden ja ohjailun vaikutuksia. Sekä oppilaiden/opiskelijoiden (51,9 %, osio 61) että vanhempien (48,1 %, osio 62) vaikutusmahdollisuuksien uskottiin joko kasvavan tai pysyvän nykyisen tasoisina (oppilaat/opiskelijat 37,6 % ja vanhemmat 46,2 %).

Kyselyyn vastanneet sivistys- ja koulutoimenjohtajat odottivat koulujen opetuksen tason (osio 60) olevan joko parempi (47,1 %) tai samantasoinen (44,3 %) vuonna 2015 kuin syksyllä 2008. Ainoastaan 3,8 % uskoi opetuksen tason heikkenevän. Tason heikkenemisen perusteina esitettiin erityisesti talouden vaikutusta sekä tukea tarvitsevien lisääntyviä resurssitarpeita.

Kyselyyn vastanneista sivistys- ja koulutoimenjohtajista 38,1 % oli sitä mieltä, että kuntalaiset vastustavat opetuspalvelujen muutoksia (osio 63). Muutoksia uskottiin vastustettavan erityisesti, jos kuntalaiset katsoivat menettävänsä palveluitaan tai vaikutusmahdollisuuksiaan. Vastaajista 22,7 % kuvaili kuntalaisten suhtautumista opetuspalvelujen muutoksiin kannustavina. Kuntalaisten suhtautuminen on kannustavaa, jos muutos nähdään myönteisenä, jos muutoksiin ollaan tyytyväisiä tai jos muutokset nähdään mahdollisuuksina. Sivistys- ja koulutoimenjohtajista 9,7 % oli sitä mieltä, että kuntalaiset eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan muutoksiin ja tästä syystä vain ottavat muutokset vastaan ja sopeutuvat niihin.

5.2 Tulosten vertailua aikaisempiin tutkimuksiin

Yhtenä tutkimuksemme tavoitteena oli muodostaa kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamista kuvaava tietopankki, jota voidaan käyttää sekä tutkimusajankohdan (syksy 2008) tilanteen hahmottamisen syventämiseen ja laajentamiseen (poikittais-tieto) että seurantatutkimusten vertailuaineistona (pitkittäistieto).

Poikittais-tietoa tilanteesta vuonna 2008 tarjoavat ennen kaikkea OECD:n tutkimus koulun johtamisen kehittämisestä (Pont, Nusche, Hopkins 2009) ja Kuntaliiton raportti opetuspalvelujen järjestämisestä osana Paras -uudistusta (Karvonen, Eskelinen, Aunola 2009). Sukupuolten välisen tarkastelun tuloksia voidaan verrata ainakin Sami Naparin (2008) väitöskirjan tuloksiin.

Pitkittäistietoa löytyy erityisesti Kuntaliiton tutkimuksesta kuntien sivistystoimen hallinnosta vuonna 1995 (Pirhonen ja Janhunen 1995), Opetushallituksen selvityksestä koulutuksen paikallisen tason arvioinnin tilasta vuonna 2000 (Rajanen 2000), Opetushallituksen kartoituksesta koulutuksen paikallisesta arvioinnista vuonna 2004 (Löfström, Metsämuuronen, Niemi, Salmio ja Stenvall 2005) sekä sukupuolitarkasteluun liittyen Riitta Juusenahon (2004) väitöskirjasta.

Vertailu Kuntaliiton tutkimukseen kuntien sivistystoimen hallinnosta 1995

Vertasimme tutkimuksemme tuloksia Pirhosen ja Janhusen (1995) Kuntaliitolle vuonna 1995 tekemän tutkimuksen tietoihin. Tutkimuksessaan (s. 21–26) Pirhonen ja Janhunen saivat tulokseksi, että 78 %:lla ala-asteista ja 81 %:lla yläasteista oli omat reh-

torit. Lukioista 98 %:lla oli omat rehtorit. Voidaan siis sanoa, että keskimäärin 85,7 %:lla kouluista oli oma rehtori. Omassa tutkimuksessamme (osio 41) opetuspalvelujen johtajista 82,9 % ilmoitti, että heidän kunnassaan kouluilla on omat rehtorit. Pirhosen ja Janhosen tutkimuksessa 14 % rehtoreista hoiti sekä yläasteen että lukion rehtorin tehtäviä. Omassa tutkimuksessamme tällaisia rehtoreita oli 10,0 %:ssa kunnista. Yläasteen ja ala-asteen yhteisiä rehtoreita oli 6 %:ssa kunnista vuonna 1995, kun omissa tutkimuksessamme tällaisia rehtoreita oli 23,3 %:ssa kunnista. Muutokset voivat johtua perusopetuksen ja lukiokoulutuksen eriytyemisestä sekä yhtenäiskoulujen lisääntymisestä.

Pirhosen ja Janhusen (1995, 28) mukaan 32 (8,4 %) kunnassa oli kansalaisopiston rehtorin ja koulu- tai sivistystoimen johtajan tehtävät yhdistetty vuonna 1995. Omassa tutkimuksessamme vastaava yhdistäminen oli tehty 9 (4,3 %) kunnassa. Pirhosen ja Janhusen tutkimuksessa (1995, 28) 54 kunnalla oli yhteinen koulutoimenjohtaja jonkun tai joidenkin muiden kuntien kanssa. Tutkimuksessamme tätä asiaa ei kysytty, mutta joitain viitteitä usean kunnan opetustoimen johtamisesta saimme sekä kyselyn avointen vastausten että puhelinhaastattelujen avulla. Paras -hankkeessa palvelurakennetta pyritään parantamaan monilla tavoin, joten myös tämän ratkaisumallin voisi luulla lisääntyvän, koska tutkimuksessamme 55,2 % vastaajista ilmoitti uskovansa kuntien välisen yhteistyön syvenevän eri hallinnonalojen välillä vuoteen 2015 mennessä (osio 51).

Pirhosen ja Janhusen (1995, 32) tutkimuksessa koulu- ja sivistystoimen johtavista viranhaltijoista 35–49-vuotiaita oli 48 %, 50–60-vuotiaita 39 % ja yli 60-vuotiaita 5 % vuonna 1995. Omassa tutkimuksessamme 35–49-vuotiaita oli 42,8 % vastanneista, 50–60-vuotiaita 42,8 % vastanneista ja yli 60-vuotiaita 9 % vastanneista. Näyttää siltä, että koulu- ja sivistysjohtajien ikäjakauma on painottumassa vanhempiin ikäluokkiin.

Pirhosen ja Janhusen (1995, 32) mukaan koulu- ja sivistystoimen johtavista viranhaltijoista oli vuonna 1995 32 % naisia ja 68 % miehiä. Omassa tutkimuksessamme vastanneista naisia oli 49,5 % ja 50,5 % miehiä. Sukupuolijakauma on täten muuttunut selvästi tasaisemmaksi.

Pirhonen ja Janhunen (s. 34) havaitsivat, että koulu- ja sivistystoimen johtavista viranhaltijoista 13 %:lla oli ollut tehtävässään työkokemusta vuoden tai vähemmän, 35 %:lla 1–5 vuotta, 20 %:lla 5–10 vuotta ja 32 %:lla yli 10 vuotta. Omassa tutkimuksessamme vuoden tai vähemmän kokemusta opetuspalvelujen johtajan tehtävästä oli 4,8 %:lla vastaajista, 32,5 %:lla 1–5 vuotta, 24,2 %:lla 5–10 vuotta ja 38,3 %:lla vastaajista yli 10 vuotta (osio 80). Muutokset vastaavat hyvin tulosta koulu- ja sivistysjohtajien ikäjakauman painottumisesta vanhempiin ikäluokkiin.

Pirhosen ja Janhusen (1995, 44) mukaan opettajan valinnasta päätti lautakunta 86 %:ssa kunnista, johtokunta 6 %:ssa, viranhaltija 7 %:ssa, ja kunnanhallitus 1 %:ssa kunnista vuonna 1995. Omassa tutkimuksessamme opettajan valinnasta päätti lautakunta 67,1 %:ssa kunnista, 1,0 %:ssa johtokunta, 29,1 %:ssa viranhaltija ja 0,5 %:ssa kunnista kunnanhallitus (osio 59). Viranhaltija -käsite sisältää myös rehtorit. Tulosten vertailu osoittaa, että päätäntävaltaa on delegoitu alemmaksi ja viranhaltijoille. Pont, Nusche ja Moorman (2008, 43) mukaan opettajan valinnasta päättää Suomessa 28 %:ssa tapauksista koulu, lähinnä rehtori. Omassa tutkimuksessamme rehtorin ilmoitettiin tekevän viranhaltijapäätöksen opettajan valinnasta kuitenkin vain 5,7 %:ssa kunnista.

Pirhosen ja Janhusen (1995, 44) mukaan rehtorin valinnasta päätti vuonna 1995 kunnanhallitus 2 %:ssa kunnista, lautakunta 76 %:ssa, johtokunta 18 %:ssa ja viranhaltija 5 %:ssa kunnista. Omassa tutkimuksessamme rehtorin valinnasta (osio 43) päätti kunnanvaltuusto 4,3 %:ssa kunnista, 8,6 %:ssa kunnanhallitus, 77,1 % lautakunta, 0,5 %:ssa johtokunta ja 8,6 %:ssa kunnista viranhaltija. Näyttää siltä, että aikaisemmin koulujen johtokuntien käyttämää valtaa on siirretty kunnanvaltuustolle ja kunnanhallitukselle.

Vertailu Opetushallituksen selvitykseen koulutuksen paikallisen arvioinnin tilasta 2000

Opetushallituksen selvityksessä koulutuksen paikallisen arvioinnin tilasta (Rajanan 2000, 2) tuodaan voimakkaasti esille se, että sillä, onko kunnassa päätoiminen perusopetuksesta ja koulutuksesta vastaava viranhaltija, on erittäin merkittävä yhteys koulutuksen paikallisen arvioinnin toteutumiseen. Sivutoimiset sivistys- ja koulutoimenjohtajat olivat kaikkein yleisimpiä maaseutumaisissa kunnissa ja harvaan asutuilla alueilla. Tyypillisimmin toimen tehtävät oli yhdistetty rehtorin työtehtäviin, jolloin työmäärä muodostui suureksi.

Opetushallituksen selvityksessä (Rajanan 2000, 3, 77–78, 88, 90) tulokseksi saatiin, että koulutuksen paikalliseen arviointiin suunnataan riittämättömät talouden ja henkilöstön voimavarat. Arvioinnin tulosten käyttöä koulutuksen strategiseen kehittämiseen haittasivat eniten tiedon keräämisen ja käsittelyn ongelmat, arviointitiedon puutteellisuus ja taloudellisten voimavarojen riittämättömyys.

Keskeisessä asemassa oli myös arvioinnin tekijöiden ammattitaito ja sitoutuneisuus. Sellaisissa kunnissa, joissa opetustoimesta vastasi päätoiminen viranhaltija, koulutuksen arviointi oli systemaattisempaa. Tilastokeskuksen mukaan kasvatustieteellinen koulutus oli vain 43 %:lla koulutuksesta päätoimisesti vastaavista. Rajanan olikin huolissaan siitä, että päätoimisesti opetuspalveluista vastaavien pedagogisesti ja hallinnollisesti kelpoisten viranhaltijoiden lukumäärä oli vuonna 2000 vähenemässä. (Rajanan 2000, 88–90)

Tutkimuksemme tulosten mukaan toimialueiden ja tehtävien runsaus oli monen sivistys- ja koulutoimenjohtajan ongelma myös syksyllä 2008 (osiot 25, 27, 64). Etenkin pienempien kuntien ja maaseutumaisien kuntien rehtori - sivistys-/koulutoimenjohtajat tuntuivat nujertuvan työnsä alle. Tutkimuksessamme kasvatustiede oli pääaineena 48,2 %:lla ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneista (osio 75).

Opetushallituksen vuoden 2000 selvityksessä (Rajanan 2000, 28) vastaamattomien kuntien prosenttiosuus oli suurin Uudenmaan (42,3 %) ja Etelä-Savon maakunnissa (42,9 %). Parhaiten vastannut maakunta oli Kainuu, jossa ainoastaan 18,2 % kunnista ei vastannut kyselyyn. Omassa tutkimuksessamme vastaamattomien kuntien prosenttiosuudet olivat samalla tavoin suurimmat Uudenmaan (62,5 %) ja Etelä-Savon (77,8 %) maakunnissa ja pienin Kainuun maakunnassa (22,2 %).

Opetushallituksen vuoden 2000 selvityksessä (Rajanan 2000, 29–30) todettiin opetushallinnon päätoimisten vastaavien viranhaltijoiden lukumäärän laskeneen koko 1990-luvun. Harvaan asutuissa ja maaseutumaisissa kunnissa yleissivistävästä koulutuksesta vastaavan viranhaltijan tehtävät olivat sisällytetty useimmiten rehtorin työhön, jolloin rehtoreiden työmäärän ja vastuun koettiin kasvaneen kohtuuttomaksi. Maaseutumaisissa kunnissa opetustoimesta olivat päävastuussa yleensä rehtorit (65,5 %). Päätoimisista yleissivistävän koulutuksen viranhaltijoista rehtorin/toimialajohtajan virkanimikettä käytti 25,1 %, mikä oli erittäin merkittävästi enemmän kuin kaupunkimaisissa ja taajaan asutuissa kunnissa. Omassa tutkimuksessamme sivistys- ja koulutoimenjohtajista myös rehtoreina toimi 21,4 % vastanneista. Maaseutumaisissa kunnissa heitä oli erittäin merkittävästi enemmän kuin kaupunkimaisissa kunnissa ja merkittävästi enemmän kuin taajaan asutuissa kunnissa (osio 27).

Vertailu Opetushallituksen tutkimukseen koulutuksen paikallisesta arvioinnista 2004

Opetushallituksen selvityksessä 2004 koulutuksen paikallisesta arvioinnin tilasta (Löfström, Metsämuuronen, Niemi, Salmio ja Stenvall, 2005, 7, 18) mainittiin arvioinnin esteinä henkilöstön vähyys, arviointitaidon puute ja taloudellisten resurssien riittämättömyys (vertaa vuoden 2000 selvityksen viimeinen kappale; Lapiolahti 2007).

Vastaajista 39 % ilmoitti olevansa päätoimisesti yleissivistävästä koulutuksesta vastaava viranhaltija. Rehtori -nimike esiintyi joko yksin tai yhdistettynä sivistystoimen, koulutoimen tai vastaavaan nimikkeeseen 48 %:lla vastaajista. (Löfström, Metsämuuronen, Niemi, Salmio ja Stenvall, 2005, 13; vertaa vuoden 2000 selvityksen viimeinen kappale.)

Vertailu OECD:n tutkimukseen koulutuksen johtamisen kehittämisestä 2008

OECD -raportissa 2008 (Pont, Nusche, Hopkins 2009, 83, 89) kirjoittajat olivat huolissaan siitä, että teacher leadership -käsite tuntui tarkoittavan suomalaisessa kontekstissa hallinnollisten tehtävien delegointia alas opettajatasolle, ennemminkin kuin yhdessä työskentelyä. Opettajat olivat huolissaan siitä, että sälytetyt hallintotehtävät veivät aikaa varsinaiselta opettajan tehtävältä.

Oman tutkimuksemme (osio 50) mukaan ainakin osaa tehtävistä näytettiin delegoitavan sivistys- ja koulutoimenjohtajilta rehtoreille, varsinkin kaupunkimaisissa kunnissa (vrt. myös osion 34 viimeinen lainaus sekä osiot 57 ja 58). Rehtoreiden tehtäviä tunnuttiin puolestaan delegoitavan opettajille (osio 59). Näin voi syntyä OECD:n tutkimuksessa 2008 havaittu ilmiö. Tähän kysymykseen toivomme saavamme lisätietoa tutkimuksen toisessa osassa sekä tutkimuksen edetessä koskemaan rehtoreita ja koulutusoaa.

OECD -raportissa 2008 (Pont, Nusche, Hopkins 2009, 90, 91,100) rehtoreiden riittämätön koulutus oli huolenaihe. Nykyisten vanhempien rehtoreiden katsottiin hankkineen tietonsa ja taitonsa työtä tehdessään kokemuksen kautta. Raportti peräänkuuluttaa koulutusta. Omassa tutkimuksessamme (osio 45) valtaosa sivistys- ja koulutoimenjohtajista johtajista piti yliopistotasoista rehtorikoulutusta tarpeellisena rehtoreiden kelpoisuusehtona (57,4 %). Sivistys- ja koulutoimenjohtajista 56,2 % piti rehtorin kelpoisuutta tarpeellisena myös omassa ammatissaan (osio 35). Tutkimuksemme perusteella monet nykyisistä sivistys- ja koulutoimenjohtajista ovat saaneet tietonsa ja taitonsa työn ohessa kokemuksen kautta.

Vertailu Kuntaliiton tutkimukseen opetuspalvelujen järjestämisestä osana Paras -uudistusta 2009

Kuntaliiton (Karvonen, Eskelinen, Aunola 2009) tutkimus kohdistui osaan Paras -uudistuksen kohteena olevista kunnista. Otoksessa perusopetusta ja lukiokoulutusta tehostettiin kuntarajat ylittävällä palvelutuotannolla 20 %:ssa, uudella palvelujen tuotanto- ja järjestämistavalla 10 %:ssa, kouluverkon kehittämisellä 50 %:ssa, seutuyhteistyöllä 0 %:ssa ja resurssien optimoimisella 20 %:ssa kunnista.

Omassa tutkimuksessamme (osio 51) kuntien välinen syvenevä yhteistyö oli yleisin kuntien rakenteellisen muutostavan ennuste (55,2 % vastaajista). Kuntaliitos valittiin 32,4 %:ssa vastauksista ja kunnan sisäisten perusrakenteiden ja perustoimintatapojen perinpohjainen muutos 21,9 %:ssa. Tilaaja-tuottajamalli nousi vuoden 2008 syksyn 1,4 %:n tasosta 17,1 %:n tasoon arvioitaessa opetuspalvelujen tuottamista vuonna 2015.

Sukupuolivertailu

Pirhosen ja Janhusen (1995, 32) mukaan koulu- ja sivistystoimen johtavista viranhaltijoista oli vuonna 1995 32 % naisia ja 68 % miehiä. Omassa tutkimuksessamme naisia oli 49,5 % vastanneista ja 50,5 % miehiä. Sukupuolijakauma on täten muuttunut selvästi tasaisemmaksi.

Tutkimuksemme kyselyyn vastanneiden naisten palkan vaihteluväli oli 2 200 €–7 259 € ja miesten 1 100 €–10 000 €. Naisten keskimääräinen palkka oli 4 094,40 € ja miesten 4 608,50 €. Ero oli tilastollisesti erittäin merkittävä ($t=-4.128$, $df=203$, $p=0.000^{***}$). Miespuolisten ja naistenpuolisten opetuspalvelujen johtajien kokonaispalkkojen ero voi johtua siitä, että naispuoliset opetuspalvelujen johtajat työskentelevät useammin pienemmissä kunnissa kuin miehet. Käytössämme ei ollut aiempaa vertailutietoa.

Tutkimuksessamme naisten rehtorin uran alku (osio 79c) sijoittui usein ikävuosien 31–40 väliin (57,4 % tapauksista). Sama aloitusikä oli tavallinen naisille myös sivistys- ja koulutoimenjohtajan tehtävässä. Juusenaho (2004, 88–89) totesi rehtoriksi tulevien naisten kouluttautuvan suoraan rehtoreiksi. Kyselymme tulosten mukaan myös sivistys- ja koulutoimenjohtajiksi tulevat naiset näyttivät Juusenahon tulkinnan tavoin kouluttautuvan suoraan opetuspalvelujen johtajiksi. Juusenahon mukaan miesten ura rehtoriksi eteni pienemmin askelmin urahakuisesti vara- tai apulaisrehtorin tehtävän kautta. Kyselymme tulosten mukaan opetuspalvelujen johtajiksi tulevien miesten ura sivistys- ja koulutoimenjohtajaksi näytti etenevän Juusenahon tulkinnan tavoin pienemmin askelmin urahakuisesti rehtorin tehtävän kautta.

Myös osiossa 80a näkyi naisten suurempi reitti sivistys- ja koulutoimenjohtajaksi. Miespuolisilla sivistys- ja koulutoimenjohtajilla oli useammin työkokemusta opetustyöstä kuin naispuolisilla sivistys- ja koulutoimenjohtajilla. (vrt. myös Juusenaho, 2004; Napari 2008, Kauhanen & Napari 2009, 15–20, 59–60; tutkimuksemme osiot 79 ja 81)

Miestet tavallisin reitti sivistys- ja koulutoimenjohtajaksi oli opettaja - rehtori - opetuspalvelujen johtaja ($t=3.100$, $df=208$, $p=0.002^{**}$). Tulos on täysin verrannollinen aikaisempiin tuloksiin naisten ja miesten urakehityksestä (Napari 2008, Kauhanen ja Napari, 2009, 15–20; vrt. osiot 79 ja 81).

Tutkimuksessamme havaitut sukupuolten väliset erot tuntuivat selittyvän samoilla seikoilla kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa (Napari 2008, Kauhanen ja Napari, 2009, 15–20): 1) Miehet ja naiset näyttävät sijoittuvan erilaisiin työtehtäviin ja eri vaativuustasolle heti työuransa alussa, 2) Sukupuolten välillä näyttää olevan eroja myös myöhemmässä urakehityksessä, 3) Naisten ja miesten aloituspalkat ja palkankehitykset vaativuustasojen muuttuessa tuntuvat poikkeavan toisistaan. Naispuoliset sivistys- ja koulutoimenjohtajat näyttävät aloittavan uransa myöhemmin (vrt. osio 81) ja työskentelevän useammin pienemmällä paikkakunnilla kuin miespuoliset, minkä vuoksi he myös näyttävät saavan pienempää palkkaa kuin miehet. (osio 63)

Miespuoliset ja naispuoliset sivistys- ja koulutoimenjohtajat tuntuivat kokevan työhönsä vaikuttavia tekijöitä (osio 40) eri tavoin. Juusenaho (2007, 91, 93–94 ja myös 2000, 65–66) löysi väitöskirjassaan tutkimuksemme osion 40 tuloksia vastaavia eroja mies- ja naisrehtoreiden välillä: miehet pitivät itseään enemmän hallinnollisina johtajina ja naiset enemmän ihmisten johtajina. Juusenahon mukaan nuorten (alle 46-vuotiaat) miesrehtoreiden ja naistenrehtoreiden näkemykset olivat kuitenkin lähes yhtenevät. Vastaavaa ikä - sukupuoli -suhdetta nuorten miespuolisten ja naispuolisten sivistys- ja koulutoimenjohtajien välillä ei kuitenkaan löytynyt meidän tutkimuksessamme. (vrt. myös osiot 17, 22, 64)

Lähdeluettelo

- Alasmäki, J. (toim.) 2007. Opetus- ja kulttuuripalvelujen erilaisia yhteistyöratkaisuja ja hallintomalleja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 79
- Bolman L.G. & Deal T.E. 1997. Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership. 2nd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eskelinen, L., Lukkarinen, E., Salminen, H., Selkee, J. 2008. Suullinen tiedonanto tapaamisessa: Lieselotte Eskelinen, erityisasiantuntija; Esko Lukkarinen, lakimies; Hannele Salminen, kehittämisspäällikkö; Johanna Selkee, tutkija. Helsinki, KL, 12.8.2008 klo 10–11.00.
- Handy, C.B. 1985. Understanding Organizations. 3rd edition, reprinted 1986, England: Penguin Books.
- Juusenaho, R. 2000. Korkokengät kansliassa – kuvaus naisesta suomalaisen peruskoulun johdossa. Licensisaatintutkimus. Jyväskylän Yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, OKL. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10335/rjuusenaho.pdf?sequence=1>
- Juusenaho, R. 2004. Peruskoulun rehtoreiden johtamisen eroja. Sukupuolinen näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology, and social research, 249. Jyväskylä, Yliopistopaino. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13313/9513919250.pdf?sequence=1>
- Karvonen, J., Eskelinen, L., Aunola, A. 2009. Kunta- ja palvelurakenne uudistuu, miten opetuspalvelut järjestetään? Perusopetus ja lukiokoulutus Paras -uudistuksessa. Kuntaliitto, Helsinki
- Kauhanen, A. & Napari, S. 2009. Työurat suomessa – onko sukupuolella merkitystä? Tutkimus teollisuustoimihenkilöistä 1981–2006. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen julkaisut ETLA B 238. Helsinki, ETLA.
- Kuntaliitto 2008b. Käynnissä olevat kuntajakoselvitykset 16.12.2008. http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;60;498;132449;144383;145072;145079&field=FileAttachment&version=1#440,1_Slide_1. Käyty 21.1.2009.
- Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 9.2.2007/169.
- Lapiolahti, R. 2007. Koulutuksen arviointi kunnallisen koulutuksen järjestäjän tehtävänä. Paikallisen arvioinnin toteutusedellytysten arviointia erään kuntaorganisaation näkökulmasta. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 308. Jyväskylän yliopistopaino. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13324/9789513929138.pdf?sequence=1>
- Löfström, E., Metsämuuronen, J., Niemi, E.K., Salmio, K., Stenvall, K. 2005. Koulutuksen paikallinen arviointi vuonna 2004. Opetushallitus. Arviointi 2/2005. Helsinki, Hakapaino Oy.
- Napari, S. 2008. Essays on the Gender Wage Gap in Finland. Dissertation. Helsinki. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis, A-328.

- Pekola-Sjöblom, M. 2008. Paras-arviointitutkimusohjelma ARTTU. Tutkimuskunnat. http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;31540;129938;129945. Käyty 21.1.2009.
- Pirhonen, E-V. & Janhunen, P. 1995. Kuntien sivistystoimen hallinto 1995. Helsinki, Suomen kuntaliitto.
- Pont, B., Nusche, D. & Hopkins, D. (Eds.) 2008. Improving School Leadership. Volume 2: Case studies on system leadership. OECD.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. 2008. Improving School Leadership. Policy and Practice. Preliminary version. Education and Training Policy. OECD.
- Rajanen, J. 2000. Selvitys koulutuksen paikallisen tason arvioinnin tilasta. Opetushallitus. Arviointi 11/2000. Helsinki, Yliopistopaino.
- Sirviö, P., Eskelinen, L., Rajala, P., Salminen, H. & Selkee, J. 2008. Lukiokoulutuksen palvelurakenteiden kehittäminen. Helsinki, Suomen Kuntaliitto. <http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;351;136789>. Käyty 21.1.2009.
- Suomen Kuntaliitto 2005. Opetus- ja kulttuuripalvelujen monimuotoiset järjestämistavat – selvitys sivistystoimen palvelurakenteesta. Helsinki: Suomen kuntaliitto. <http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;351;106448>. Käyty 21.1.2009.
- Tilastokeskus 2008. Vahvistettu tulos. Kokoomus nousi suurimmaksi puolueeksi. Perussuomalaiset lisäsivät eniten kannatustaan kunnallisvaaleissa 2008. http://www.tilastokeskus.fi/til/kvaa/2008/kvaa_2008_2008-11-06_tie_001.html. Käyty 12.12.2008
- Tilastokeskus 2009. Tilastollinen kuntaryhitys 2009. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/kuntaryhitys/001-2009/index.html>. Käyty 21.1.2009.

Elektroninen kysymyslomake

(sivunumerointi lisätty kertomaan käsittelysivu tässä raportissa)

Kuntasi taustatiedot vuonna 2008

Kuntasi kunnanumero (tilastokeskus) POISTETTU tuloksista

K1 (S. 22–23)

Maakunta

- Uusimaa
- Itä-Uusimaa
- Satakunta
- Varsinais-Suomi
- Etelä-Savo
- Etelä-Karjala
- Kymenlaakso
- Kanta-Häme
- Pirkanmaa
- Päijät-Häme
- Keski-Suomi
- Pohjois-Savo
- Pohjois-Karjala
- Keski-Pohjanmaa
- Etelä-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Pohjois-Pohjanmaa
- Kainuu
- Lappi
- Ahvenanmaa

K2 (S. 23–25)

Kuntatyyppi (Tilastokeskuksen luokitus)

- kaupunkimainen kunta taajaan asuttu kunta maaseutumainen kunta

K2L

Onko kuntasi usean taajamakeskuksen kunta?

- kyllä

K2A

Kuntatyyppi (Kuntaliiton luokituksen mukaan)

- kuntaliitoskunta (kunnassa on juuri tehty tai on meneillään kuntaliitos)
- kuntani on syvenevän yhteistyön kunta
- kuntani on ns. kaupunkiseutukunta
- muu kunta (ei liitosta eikä yhteistoiminta-aluetta)

K3 (S. 25)

Onko kunta kaksikielinen

- on ei

K4 (S. 24)

Kunnan asukasluku

(0–1 000 000)

K5 (S. 25–26)

Väkilukukehitys (Jos kuntasi väkiluku on kasvava tai vähenevä, valitse vaihtoehdoista myös se, joka parhaiten kuvaa muutoksen syytä.)

- ei muutosta
- väkiluku vähenevä, luonnollinen väheneminen
- väkiluku vähenevä, muuttotappio
- väkiluku kasvava, luonnollinen kasvu
- väkiluku kasvava, muuttovoitto
- väkiluku kasvava, kuntaliitos

K6 (-)

Oppilas-/opiskelijamäärä

lkm (0–100 000)

- Kuntasi peruskoulun oppilasmäärä
- Kuntasi lukion opiskelijamäärä

K7 (S. 26–27)

Henkilöstömäärä

lkm (0–10 000)

- Kuntasi opetuspalvelujen henkilöstömäärä
- Kuntasi opetusviraston henkilöstömäärä

Johtamisjärjestelyt

K8 (S. 62)

Miten valtionhallinto mielestäsi pyrkii tukemaan kuntasi yleissivistävän opetustoimen strategista ajattelua?

K9 (S. 62)

Kuinka palvelujen (myös yleissivistävien opetuspalvelujen) tuottaminen on kunnassasi organisoitu?

- kunta on yksi tulosyksikkö, jossa sama taho määrittelee tarpeet ja tuottaa palvelut
- ns. tilaaja-tuottaja –malli , jossa eri tahot määrittelevät tarpeet ja tuottavat palvelut oman kuntani sisäisenä
- ns. tilaaja-tuottaja –malli , yhteistyössä muiden kuntien kanssa
- ns. tilaaja-tuottaja –malli , yhteistyössä muiden kuntien kanssa ja kuntani toimii opetuspalvelujen tuottamisesta vastaavana isäntäkuntana kuntayhtymä
- jokin muu :

K10 (S. 62–64)

Mitkä strategiset linjaukset ohjaavat kuntasi suunnittelua (myös yleissivistävien opetuspalvelujen osalta)? (Valitse viisi vaihtoehtoa tärkeysjärjestyksessä, niin että numero 1 on tärkein, 2 toiseksi tärkein ... ja 5 viidenneksi tärkein.)

- valtakunnalliset puoluepoliittiset linjaukset
- valtionhallinnon strategiset linjaukset
- PARAS -hankkeen edellyttämät toimenpiteet
- seudulliset tarpeet
- taloudelliset tarpeet

- toiminnalliset tarpeet (esim. palvelujen saatavuus ja laatu)
- kuntaliitosvalmistelut
- kuntien verkostoyhteistyön valmistelut
- kunnan sisäisen toimintatavan muutoksen valmistelut
- kunnanvaltuuston strategiset linjaukset
- valtionosuusjärjestelmän optimaalisen rahoituksen varmistaminen
- tilaaja-tuottaja –malli
- elinkaarimalli
- elämänkaarimalli
- ympäristönäkökulmat
- elinkeinoelämän näkökulmat
- strateginen muutosajattelu
- ei koeta tarvetta strategiaan muutoksiin
- ei strategiaa ollenkaan
- muu

K10A

Jos ei ole strategiaa ollenkaan, miksi?

K10B

Jos valitsit vaihtoehdon muu, mikä?

K11 (S. 64–65)

Millaisia ovat mielestäsi kuntasi strategiat (Valitse enintään kolme vaihtoehtoa tärkeysjärjestyksessä, niin että numero 1 on tärkein, 2 toiseksi tärkein ja 3 kolmanneksi tärkein)

- yhteisinä demokraattisina prosesseina toteutettuja
- tulevaisuuden muutoksia ennakoivia
- sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin
- pakon sanelemia
- sattumanvaraista

K12 (S. 65)

Mihin kuntasi strategiat mielestäsi perustuvat? (Valitse kolme vaihtoehtoa tärkeysjärjestyksessä, niin että numero 1 on tärkein, 2 toiseksi tärkein ja ... 5 viidenneksi tärkein.)

- valtionhallinnon lainsäädännöllisen ja informaatio-ohjaukseen
- tieteellisesti tutkittuun tietoon
- valtuuston linjauksiin/näkemyksiin
- omiin arviointituloksiin
- konsulttiselvityksiin
- aitoihin demokraattisiin prosesseihin
- valtaeliitin vallankäyttöön
- poliittisten puolueiden ideologioihin
- intuitioon (ns. hiljainen tieto/kokemus)
- mutu –tietoon (musta tuntu)
- muu

K12A

Jos valitsit vaihtoehdon muu, mikä?

K13 (S. 65–66)

Mitkä tahot ensisijaisesti linjaavat yleissivistäviä opetuspalveluja kunnassasi? (Valitse kolme vaihtoehtoa tärkeysjärjestyksessä, niin että numero 1 on tärkein, 2 toiseksi tärkein ja 3 kolmanneksi tärkein.)

- rehtorit

- opetuspalvelujen johtaja
- keskushallinto
- opetuspalvelujen lautakunnan puheenjohtaja
- opetuspalvelujen lautakunta
- kunnanvaltuusto/kunnanhallitus
- muu

K13A

Jos valitsit vaihtoehdon muu, mikä?

K14 (S. 66–67)

Mitä seuraavista kuvaavat mielestäsi kuntasi opetuspalvelujen lautakunnan työtä?

- laaja-alainen sivistyspalvelujen lautakunta (esim. koulu, liikunta, kulttuuri, nuoriso, kirjasto ja kansalaisopisto yhdessä)
- erillinen yleissivistävien koulutuspalvelujen lautakunta
- erillinen yleissivistävien ja ammatillisten koulutuspalvelujen lautakunta
- erillinen lukiokoulutuksen lautakunta
- erillinen perusopetuspalvelujen lautakunta
- kuntayhtymä vastaa lukiokoulutuksesta
- kuntien yhteinen opetuspalvelujen lautakunta
- erilliset laaja-alaiset sivistyspalvelujen lautakunnan alaisuudessa toimivat opetuspalvelujen jaostot
- erilliset suomen ja ruotsinkieliset opetuspalvelujen lautakunnat
- erilliset suomen ja ruotsinkieliset jaostot opetuspalvelujen lautakunnan sisällä
- muu :

K15 (S. 67)

Kuinka monta jäsentä on esittelyvastuullasi olevassa opetuspalvelujen lautakunnassa?

(0–255)

K16 (S. 67)

Kuinka monta naisjäsentä on esittelyvastuullasi olevassa opetuspalvelujen lautakunnassa?

(0–255)

KK17 (S. 67–68)

Mitä opetuspalvelujen lautakunta mielestäsi odottaa sinulta? (Valitse enintään kolme vaihtoehtoa tärkeysjärjestyksessä, niin että numero 1 on tärkein, 2 toiseksi tärkein ja 3 kolmanneksi tärkein.)

- pedagogista johtajuutta (opetussuunnitelma, opetuksen ohjaus)
- poliittista johtajuutta (yhteistyö lautakunnan ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa)
- hallinnollista johtajuutta (yleishallinto ja talous)
- johtajuutta opetuspalvelujen kehittämisessä
- sidosryhmien johtamista
- jotain muuta

K17A

Jos vastasit jotain muuta, mitä?

KK18 (S. 68–69)

Miten kuvailisit opetuspalvelujen lautakuntaasi?

- eri puolueet ovat monipuolisesti edustettuina lautakunnassa
- jollain puolueella on määräenemmistö lautakunnassa
- lautakunta on poliittisesti haluttu paikka
- jäsenet edustavat omia alueitaan ja äänestävät sen mukaisesti
- lautakunta on avoin ja suvaitsevainen erilaisille mielipiteille ja ratkaisuille
- lautakunnan jäsenet ovat asiantuntijoita
- lautakunnan jäsenet ovat aktiivisia ja paneutuvat tehtäväänsä

- lautakunnan jäsenet ovat passiivisia hyväksyen viranhaltijoiden esitykset kyseenalaistamatta niitä
- lautakunnan työ on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista
- lautakunnan toiminta on lyhytjänteistä ja/tai sattumanvaraista
- muu kuvaus :

K19 (S. 69–70)

Miten paljon seuraavat vaihtoehdot mielestäsi ohjaavat opetuspalvelujen lautakunnan päätöksiä?

(Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. valtionhallinnon strategiset linjaukset	0	0	0	0	0	0
b. kunnanvaltuuston/ kunnanhallituksen strategiset linjaukset	0	0	0	0	0	0
c. kunnan ylimpien viranhaltijoiden strategiset asiantuntija-linjaukset	0	0	0	0	0	0
d. alueelliset ja/tai lautakunnan jäsenten omat aloitteet	0	0	0	0	0	0
e. sattumanvaraisuus	0	0	0	0	0	0
f. muu	0	0	0	0	0	0

K19A

Jos valitsit vaihtoehdon muu, mikä seikka?

K20 (S. 70)

Miten paljon seuraavat vaihtoehdot vaikuttavat opetuspalvelujen lautakuntasi päätöksiin?

(Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. ideologiset näkökulmat (esim. poliittiset näkemykset)	0	0	0	0	0	0
b. alueelliset näkökulmat (kunnan sisällä)	0	0	0	0	0	0
c. seudulliset näkökulmat (kuntien kesken)	0	0	0	0	0	0
d. taloudelliset näkökulmat	0	0	0	0	0	0
e. henkilöstöpoliittiset näkökulmat	0	0	0	0	0	0
f. pedagogiset näkökulmat	0	0	0	0	0	0
g. muut tekijät	0	0	0	0	0	0

K20A

Jos vastasit muut tekijät, mitkä?

K21 (S. 70–71)

Minkä painoarvon sinun mielestäsi opetuspalvelujen lautakunnan jäsenet antavat päätöksenteossaan seuraavien mielipiteille? (Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. opetuspalvelujen johtaja	0	0	0	0	0	0
b. keskushallinto	0	0	0	0	0	0
c. rehtorit	0	0	0	0	0	0
d. opettajat	0	0	0	0	0	0
e. vanhemmat	0	0	0	0	0	0
f. kuntalaiset	0	0	0	0	0	0
g. oppilaat/opiskelijat	0	0	0	0	0	0
h. valtionhallinnon virkamiehet	0	0	0	0	0	0

i. paikalliset yhden asian liikkeet	0	0	0	0	0	0
j. paikalliset vaikuttajat	0	0	0	0	0	0
k. ammattijärjestöt	0	0	0	0	0	0
l. muitten kuntien opetuspalvelujen lautakuntien jäsenet	0	0	0	0	0	0
m. uskonnolliset ryhmät	0	0	0	0	0	0
n. yksityinen sektori	0	0	0	0	0	0
o. konsultit	0	0	0	0	0	0
p. muu	0	0	0	0	0	0

K21A

Jos valitsit vaihtoehdon muu, mikä?

K22 (S. 71–72)

Minkä painoarvon annat itse päätöksenteossasi/valmistelussa seuraaville mielipiteille.

(Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. muut opetuspalvelujen johtajat	0	0	0	0	0	0
b. keskushallinto	0	0	0	0	0	0
c. rehtorit	0	0	0	0	0	0
d. opettajat	0	0	0	0	0	0
e. vanhemmat	0	0	0	0	0	0
f. kuntalaiset	0	0	0	0	0	0
g. oppilaat/opiskelijat	0	0	0	0	0	0
h. valtionhallinnon virkamiehet	0	0	0	0	0	0
i. paikalliset yhden asian liikkeet	0	0	0	0	0	0
j. paikalliset vaikuttajat	0	0	0	0	0	0
k. ammattijärjestöt	0	0	0	0	0	0
l. opetuspalvelujen lautakunnan jäsenet	0	0	0	0	0	0
m. uskonnolliset ryhmät	0	0	0	0	0	0
n. yksityinen sektori	0	0	0	0	0	0
o. konsultit	0	0	0	0	0	0
p. muu	0	0	0	0	0	0

K22A

Jos valitsit vaihtoehdon muu, mikä?

K23 (S. 72–73)

Miten vaikeiksi mielestäsi opetuspalvelujen lautakunnan jäsenet kokevat seuraavat asiat?

(Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. kunnan yleiset strategiset tavoitteet (vaikutus opetuspalveluihin)	0	0	0	0	0	0
b. taloudelliset asiat	0	0	0	0	0	0
b. kuntalaisten luomat paineet	0	0	0	0	0	0
c. viranhaltijoiden valinta	0	0	0	0	0	0
d. opetussuunnitelmaan liittyvät asiat	0	0	0	0	0	0
e. lautakunnan sisäiset jännitteet	0	0	0	0	0	0
f. lautakunnan roolin määrittäminen	0	0	0	0	0	0
g. pitää kiinni roolistaan	0	0	0	0	0	0

h. yhden asian liikkeiden luomat paineet	o	o	o	o	o	o
i. lainsäädännöllinen ohjaus (lakimuutokset ja veloitteet)	o	o	o	o	o	o
j. muu	o	o	o	o	o	o

K23A

Jos valitsit vaihtoehdon muu, mikä?

K24 (S. 73–75)

Koetko, että lautakunnan odotukset opetuspalvelujen johtajana toimimistasi kohtaan muuttuvat kunnallisvaalien jälkeen?

o kyllä, miten : o ei, miksi : o en tiedä

K25 (S. 75–76)

Mitä nimikettä sinusta käytetään tehtävässäsi opetuspalvelujen johtajana?

K26 (S. 76)

Vastaatko

- o sekä opetuspalvelujen tilaamisen (esim. tarpeiden arvioiminen) että tuottamisen järjestämisestä
- o ainoastaan opetuspalvelujen tilaamisesta
- o ainoastaan opetuspalvelujen tuottamisesta

K27 (S. 76–77)

Mitkä seuraavista kuvaavat mielestäsi parhaiten tehtävääsi opetuspalvelujen johtajana?

- laaja-alainen sivistyspalveluiden johtaja (esim. opetustoimi, sivistystoimi, liikuntatoimi ja nuorisotoimi yhdessä)
- yleissivistävän koulutuksen koulutuspalvelujen vastaava
- jostain / joistain yleissivistävän koulutuksen koulutuspalveluista vastaava
- toimin myös rehtorina
- toimin suomen- ja ruotsinkielisten opetuspalvelujen johtajana
- muu :

K28 (S. 77–78)

Vastaatko koulujen

- tilatarpeisiin liittyvistä asioista
- kiinteistön huoltoon liittyvistä asioista
- siivouspalveluihin liittyvistä asioista
- ruokahuoltoon liittyvistä asioista
- oppilaskuljetuksiin liittyvistä asioista
- oppilashuoltoon liittyvistä asioista (terveyspalvelut/psykologipalvelut/sosiaalipalvelut)

K29 (S. 78)

Miten sinut valittiin opetuspalvelujen johtajaksi?

- o yleisellä avoimella haulla
- o kunnan sisäisellä haulla
- o sisäisellä siirrolla, ilman hakuprosessia
- o siirrolla kunnan ulkopuolelta ilman hakuprosessia
- o muulla tavalla :

K30 (S. 78)

Kuka valitsi sinut tehtävääsi opetuspalvelujen johtajana? (Valitse päätöksen tekijä.)

- o kunnanvaltuusto
- o kunnanhallitus
- o opetuspalvelujen lautakunta
- o kunnanjohtaja
- o apulaiskunnanjohtaja

o muu taho, mikä? :

K31 (S. 78–79)

Miten paljon seuraavat asiat mielestäsi vaikuttavat opetuspalvelujen johtajien valintaan Suomessa? (Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. hakijan kelpoisuus	o	o	o	o	o	o
b. hakijan kokemus	o	o	o	o	o	o
c. hakijan poliittinen kanta	o	o	o	o	o	o
d. hakijan ikä	o	o	o	o	o	o
e. hakijan sukupuoli	o	o	o	o	o	o
f. hakijan ja valitsijan henkilösuhteet	o	o	o	o	o	o
g. hakijan persoona	o	o	o	o	o	o
h. hakijan näkemysten ja kunnan strategian vastaavuus	o	o	o	o	o	o
i. jokin muu tekijä	o	o	o	o	o	o

K31A

Jos valitsit jonkin muun tekijän, minkä?

K32 (S. 79)

Onko tehtäväsi opetuspalvelujen johtajana määritelty kirjallisesti johtosäännössä tai muussa kunnan sisäisessä ohjeessa?

o kyllä o ei

K33 (S. 79–82)

Kuvaa toimenkuvaasi opetuspalvelujen johtajana (keskeisimmät toiminnot).

K34 (S. 82–84)

Mihin tehtäviin työaikasi todellisuudessa kohdistuu opetuspalvelujen johtajana.

K35 (S. 84–86)

Pitääkö opetuspalvelujen johtajalla olla valtakunnallisesti määritelty kelpoisuus (kuten rehtoreilla)?

kyllä, miksi? : kyllä, millainen : ei, miksi ei :

K36 (S. 86–87)

Pitääkö opetuspalvelujen johtajalla olla rehtorin kelpoisuus?

o kyllä, miksi? : o ei, miksi :

K37 (S. 88–89)

Pitääkö opetuspalvelujen johtajalla olla opettajan kelpoisuus?

o kyllä, miksi? : o ei, miksi ei? :

*** Huomaa, että seuraavissa kysymyksissä arviointia voi sisältyä myös kehityskeskusteluihin**

K38 (S. 89)

Arvioidaanko työtäsi opetuspalvelujen johtajana?

o kyllä o ei , siirry 2 tehtävää eteenpäin

K39 (S. 89–91)

Mikä taho seuraavista arvioi toimintaasi opetuspalvelujen johtajana?

(Valitse vaihtoehtoista ainoastaan keskeisin arvioija.)

- o kunnanvaltuusto
- o kunnanhallitus
- o opetuspalvelujen lautakunta
- o kunnanjohtaja
- o apulaiskunnanjohtaja
- o sisäinen tarkastus
- o muu taho :

K39B

Miten arviointi tapahtuu?

K40 (S. 91–93)

Miten arviointi seuraavien asioiden merkittävyyttä työssäsi opetuspalvelujen johtajana tällä hetkellä? (Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. väestörakenteen muutos (oppilasmäärä pienenee/kasvaa nopeasti)	0	0	0	0	0	0
b. kuntien yhdistyminen	0	0	0	0	0	0
c. opetussuunnitelmien painopisteiden muuttuminen	0	0	0	0	0	0
d. uusien opetusmenetelmien vaatimukset	0	0	0	0	0	0
e. koulujen rahoitustarpeiden kasvaminen	0	0	0	0	0	0
f. oppimistulosten arviointi	0	0	0	0	0	0
g. vaikeus löytää uutta henkilökuntaa	0	0	0	0	0	0
h. kouluturvallisuus	0	0	0	0	0	0
i. yhteiskunnan arvojen ja käytöstapojen muutokset	0	0	0	0	0	0
j. kunnan tuloksellisuusodotukset tai vaatimukset	0	0	0	0	0	0
k. kuntalaisten osallistuminen päätöksentekoon	0	0	0	0	0	0
l. suhteet opetuspalvelujen lautakuntaan	0	0	0	0	0	0
m. syrjäytymisuhassa olevien oppilaiden/ opiskelijoiden huomioiminen	0	0	0	0	0	0
n. opettajien valinta	0	0	0	0	0	0
o. oman ajan hallinta	0	0	0	0	0	0
p. vanhempien uusavuttomuus lastensa hoidossa	0	0	0	0	0	0
q. valtion säädösten noudattaminen	0	0	0	0	0	0
r. kunnan säädösten noudattaminen	0	0	0	0	0	0
s. vaikeus löytää rehtoreita	0	0	0	0	0	0
t. huonokuntoiset ja riittämättömät toimitilat	0	0	0	0	0	0
u. riittämättömät määrärahat hankkia/ käyttää teknologiaa	0	0	0	0	0	0
v. päätäntävällän hajauttaminen koulutasolle	0	0	0	0	0	0
w. opetuspalvelujen lautakunnan jäsenten/ politiikan vaihtuvuus	0	0	0	0	0	0
x. monikulttuurisuus (maahanmuuttajat)	0	0	0	0	0	0
y. opetuspalveluiden toteuttamistapa (kunta, kuntayhtymä jne.)	0	0	0	0	0	0
z. henkilöstöhallinto	0	0	0	0	0	0
å. muu	0	0	0	0	0	0

K40A

Jos valitsit vaihtoehdon muu, mikä?

K41 (S. 93–94)

Mitkä seuraavista kuvaavat mielestäsi oppilaitosten johtamista kunnassasi?

- jokaisella yksiköllä on oma rehtorinsa / koulun johtajansa
- kunnassamme on aluerehtoreita, jotka koordinoivat alueiden koulujen rehtoreiden yhteistyötä
- kunnassamme on johtavia rehtoreita, jotka koordinoivat rehtoreiden yhteistyötä
(esim. koulumuodoittain)
- kunnassamme on yhtenäiskouluja, joilla on yhteinen rehtori

- kunnassamme on rehtoreita, jotka johtavat yhtenäisen perusopetuksen ja lukion yksikköä
- kunnassamme on rehtoreita, jotka johtavat yläkoulun ja lukion yksikköä
- kunnassamme on kouluja, joilla on sekä oma rehtorinsa että oma virka-apulaisrehtorinsa
- kunnassamme on joillakin kouluilla yhteinen rehtori ja koulukohtaiset virka-apulaisrehtorit
- kunnassamme on joillakin kouluilla yhteinen rehtori, mutta ei koulukohtaisia apulaisrehtoreita
- kunnassamme on kouluilla / alueilla johtokunnat
- muu :

K42 (S. 94)

Miten kuntaasi valitaan rehtorit?

- ulkoinen haku
- sisäinen haku
- kunnallani on järjestelmällinen sisäinen tulevien rehtoreiden koulutusjärjestelmä
- sisäisesti rehtorin tehtävään siirtämällä
- muu tapa :

K43 (S. 94–95)

Kuka kunnassasi valitsee rehtorit? (Valitse ainoastaan päätöksen tekijä.)

- kunnanvaltuusto
- kunnanhallitus
- lautakunta
- johtokunta
- kunnanjohtaja
- apulaiskunnanjohtaja
- hallintopäällikkö
- opetuspalvelujen johtaja
- muu taho :

K44 (S. 95-96)

Miten paljon seuraavat mielestäsi vaikuttavat rehtoreiden valintaan Suomessa?

(Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. hakijan kelpoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. hakijan kokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. hakijan poliittinen kanta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. hakijan ikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. hakijan sukupuoli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. hakijan ja valitsijan henkilösuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. hakijan persoona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. hakijan näkemysten ja kunnan strategian vastaavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. johtamisominaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. muu tekijä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

K44A

Jos valitsit vaihtoehdon muu, mikä muu tekijä?

K45 (S. 96–98)

Rehtorin kelpoisuudesta käydään tällä hetkellä keskustelua (vrt. esim. OECD raportti, Opettaja –lehti 13.6.2008). Pitääkö rehtorilla olla erillinen yliopistotasoinen kelpoisuuskoulutus.

- kyllä, miksi :
- kyllä, millainen :
- ei, miksi :

K46 (S. 98)

Pitääkö rehtorilla olla opettajan kelpoisuus?

- kyllä, miksi? : ei, miksi? :

K47 (S. 99)

Onko rehtoreiden pysyvyys / saatavuus kunnassasi ongelma.

- kyllä ei

K48 (S. 99–100)

Miten pyrit vahvistamaan rehtoreiden pysyvyyttä?

- tarjoamalla järjestelmällistä rehtorikoulutusta oman kunnan sisällä
- tarjoamalla parempaa palkkaa ja parempia työsuhte-etuja
- muokkaamalla toimenkuvaa houkuttelevammaksi / sopivammaksi
- lisäämällä hallinnollista tukea
- tukemalla ammatillista kehittymistä
- tarjoamalla rehtoreiden kouluille riittävät edellytykset toimia
- muu toimintamalli :

K49 (S. 100)

Miten pyrit varmistamaan rehtoreiden saatavuutta?

- rekrytoimalla aktiivisesti ulkopuolelta
- epävirallisesti kysymällä mahdollisista ehdokkaista nykyisiltä rehtoreilta
- tarjoamalla järjestelmällisiä rehtoripolkuja oman kunnan sisällä
- tarjoamalla parempaa palkkaa ja parempia työsuhte-etuja
- muokkaamalla toimenkuvaa houkuttelevammaksi / sopivammaksi
- muu toimintamalli :

K50 (S. 101)

Kuka valitsee opettajat pysyviin virkoihin?

- kunnanvaltuusto
- kunnanhallitus
- lautakunta
- johtokunta
- kunnanjohtaja
- apulaiskunnanjohtaja
- hallintopäällikkö
- opetuspalvelujen johtaja
- rehtori
- muu taho :

Muutosten vaikutukset kunnassasi vuoteen 2015 mennessä nykytilanteeseen verrattuna

K51 (S. 101–103)

Millaisia rakenteellisia muutoksia kunnassasi on meneillään tai tulossa?

- kuntien liitos
- kuntien välinen syvenevä yhteistyö eri hallinnonaloilla ilman kuntaliitosta
- kunnan sisäisten perusrakenteiden/perustoimintatapojen perinpohjainen muutos
- ei muutosta
- muu, millainen? :

K52 (S. 103–104)

Millaisia yleissivistävien opetuspalvelujen tuottamistapoja kunnassasi on 2015?

- kunta on yksi tulosityksikkö, jossa sama taho määrittelee tarpeet ja tuottaa palvelut
- ns. tilaaja-tuottaja –malli , jossa eri tahot määrittelevät tarpeet ja tuottavat palvelut oman kuntani sisäisenä

- ns. tilaaja-tuottaja –malli yhteistyössä muiden kuntien kanssa
- ns. tilaaja-tuottaja –malli yhteistyössä muiden kuntien kanssa ja kuntani toimii opetuspalvelujen tuottamisesta vastaavana isäntäkuntana
- kuntayhtymä tuottaa yleissivistävät opetuspalvelut
- jokin muu, mikä? :

K53 (-)

Montako lautakuntaa vastaa opetuspalveluista kunnassasi vuonna 2015?

(0–255)

K54 (S. 104–105)

Miten näet kouluverkon kehittyvän kunnassasi

- keskittyy pysyy samana laajenee en osaa sanoa

K54A

Perustelee edellistä valintaasi

K55 (S. 105–106)

Miten koet opetuspalvelujen johtajan toimenkuvan muuttuvan vuoteen 2015 mennessä verrattuna nykytilanteeseen

K56 (S. 106–107)

Koetko, että asemasi opetuspalvelujen johtajana kunnassasi

- heikkenee pysyy samana vahvistuu en osaa sanoa

K56A

Perustelee edellistä valintaasi

K57 (S. 107–108)

Miten koet rehtorin toimenkuvan muuttuvan vuoteen 2015 mennessä verrattuna nykytilanteeseen?

K58 (S. 108–109)

Koetko, että rehtoreiden asema kunnassasi

- heikkenee pysyy samana vahvistuu en osaa sanoa

K58A

Perustelee näkemyksesi

K59 (S. 109–111)

Koetko, että koulujen toimintavapaus kunnassasi

- pienenee pysyy samana kasvaa en osaa sanoa

K59A

Perustelee näkemyksesi

K60 (S. 111–113)

Koetko, että koulujen opetuksen taso kunnassasi

- heikkenee pysyy samana paranee en osaa sanoa

K60A

Perustelee näkemyksesi

K61 (S. 113–114)

Koetko, että oppilaiden/opiskelijoiden mahdollisuus vaikuttaa koulutukseen liittyviin asioihin kunnassasi

- pienenee pysyy samana kasvaa en osaa sanoa

K61A

Perustelee näkemyksesi

K62 (S. 114–115)

Koetko, että vanhempien mahdollisuus vaikuttaa koulutukseen liittyviin asioihin kunnassasi

- pienenee pysyy samana kasvaa en osaa sanoa

K62A

Perustele näkemyksesi

K63 (S. 115–116)

Miten uskot eri tahojen kokevan opetuspalvelujen tilaamisessa/tuottamisessa tapahtuvat muutokset / muuttumattomuuden kunnassasi? (esim. oppilaat, vanhemmat, opettajat, rehtorit, luottamuselimet, opetuspalvelujen johtaja jne.)? Miksi?

Työviihtyvyys

K64 (S. 51–54)

Miten paljon seuraavat mielestäsi haittaavat työtasi opetuspalvelujen johtajana?

(Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. liian paljon epäolennaisia tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. liian monta vastuualueita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. opetuspalvelujen tuottamisen riittämätön rahoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. koulu-uudistukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. kokematon, epäpätevä tai asiantunteaton henkilöstö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. henkilösuhteiden ongelmat opetuspalvelujen lautakunnan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. kunnan opetuspalvelujen järjestämisalueen koko (liian suuri/pieni)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. työehtosopimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. maahanmuuttajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. kielipoliittiset kysymykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. ympäröivän yhteisön tuen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. riittämätön hallintohenkilöstö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. opetuspalvelujen lautakunnan puutteellinen asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. opetuspalvelujen lautakunnan kokousten toimimattomuus (esim. kokouskäyttäytyminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. selkiintymätön koulutuspoliittinen tahto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p. kunnallisvaalien jälkeinen muutos koulutuspolitiikassa, muuttuneet odotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q. opetustoimen heikko asema kunnan strategiassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r. muu haitta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

K64A

Jos valitsit edellä kohdan muu haitta, mikä?

K65 (S. 54–55)

Jos voisit päättää työurastani uudelleen

valitsisin nykyisen ammatin/tehtävän valitsisin uuden ammatin/tehtävän, mikä? :

K66 (S. 55-56)

Missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua? (Valitse ainoastaan se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa tämänhetkisiä tuntemuksiasi.)

- jatkan opetuspalvelujen johtajana joko nykyisessä tai jossain toisessa kunnassa eläkkeeseen asti
- jatkan opetuspalvelujen johtajana siirtyen osa-aikaeläkkeelle heti kun voin
- jatkan opetuspalvelujen johtajana kunnes voin siirtyä varhaiseläkkeelle
- siirryn muihin tehtäviin, mihin? :

o on mahdotonta toimia opetuspalvelujen johtajana ja heti kun voin haluan siirtyä toiseen tehtävään, mihin? :

o jokin muu vaihtoehto, mikä? :

K67 (S. 56)

Miten mielestäsi onnistut tehtävässäsi opetuspalvelujen johtajana kokonaisuudessaan.

o huonosti o joskus hyvin o hyvin o erittäin hyvin o en tiedä

K68 (S. 57–58)

Miten arvioit tyytyväisyyttäsi seuraaviin asioihin työssäsi opetuspalvelujen johtajana tällä hetkellä? (Valitse sopivin vaihtoehto.)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. mahdollisuus käyttää kykyjäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. vapaus tehdä omia päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. onnistumisen kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. mahdollisuus toteuttaa asioita haluamalla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. vuosilomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. mahdollisuus hankkia omia lisätuloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. uramahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. asemani vaikutus aviopuolisoni työnsaantiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. työn vaihtelevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. mahdollisuus palvella muita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. koulujärjestelmän kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. mahdollisuus antaa muille ohjeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p. työstäni saamani tunnustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q. työni korkea status	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r. lautakuntatyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

K69 (S. 58–59)

Minkä merkityksen katsot seuraavilla asioilla olevan motivaatioosi jatkaa opetuspalveluiden johtajana? (Valitse sopivin vaihtoehto)

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon	en tiedä
a. palkkataso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. sihteeripalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. töiden delegointimahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. suurempi toimivalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

K69A

Jos valitsit edellä kohdan muu, mikä?

K70 (S. 59–60)

Sisältääkö sinun mielestäsi opetuspalvelujen johtajan tehtävä stressiä?

o ei lainkaan o vähän o jonkin verran o paljon o erittäin paljon

K71 (S. 60–61)

Jos koet stressiä, mitkä asiat lisäävät eniten stressiä?

K72 (S. 61)

Jos koet stressiä, miten stressi ilmenee?

Omat taustatietosi

K73 (S. 28)

Ikä vuosina (0–255)

K74 (S. 29)

Sukupuoli

nainen

mies

Akateeminen koulutus

K75A (S. 29–30)

Mikä on luokanopettajankoulutuksen valmistumisvuosi? (1950–2008)

K75B

Mikä on opettajan pedagogisten opintojen valmistumisvuosi? (1950–2008)

K75C

Mikä on alemman korkeakoulututkinnon valmistumisvuosi? (1950–2008)

K75CC

Mikä on alemman korkeakoulututkinnon pääaine?

K75D

Mikä on ylemmän korkeakoulututkinnon valmistumisvuosi? (1950–2008)

K75DD

Mikä on ylemmän korkeakoulututkinnon pääaine?

K75E

Mikä on lisensiaattitutkinnon valmistumisvuosi? (1950–2008)

K75EE

Mikä on lisensiaattitutkinnon pääaine?

K75F

Mikä on tohtoritutkinnon valmistumisvuosi? (1950–2008)

K75FF

Mikä on tohtoritutkinnon pääaine?

K75G

Mikä on muun koulutuksen valmistumisvuosi? (1950–2008)

K75GG

Mikä on muu koulutus ja sen pääaine?

K76 (S. 30–31)

Hallinnollinen ja johtamisen koulutukseni

ei mitään

kouluhallinnon alempi arvosana

kouluhallinnon keskimäinen arvosana

kouluhallinnon ylempi arvosana

opetushallituksen hyväksymien perusteiden mukainen opetushallinnon tutkinto

vähintään 15 opintoviikon (ov) / 25 opintopisteen (op) laajuiset yliopiston järjestämät opetushallinnon opinnot

opetushallinnon aineopinnot (väh. 35 ov./ 60 op)

kasvatustieteiden maisterin tutkinto, hallinnon ja suunnittelun koulutusohjelma

- opettaja, opetuspalvelujen johtaja
- opetuspalvelujen johtaja
- muu, mikä? :

K82 (S. 45–46)

Miten monessa kunnassa olet toiminut opetuspalvelujen johtajana? (0–255)

K83 (S. 46–48)

Jos olet opetuspalvelujen johtajana vaihtanut kuntaa, mistä syystä viimeksi?

(Valitse ainoastaan se vaihtoehto, joka oli mielestäsi ensisijaisin syy.)

- opetuspalvelujen riittämätön rahoitus
- muutin suurempaan kuntaan opetuspalvelujen johtajaksi
- muutin pienempään kuntaa opetuspalvelujen johtajaksi
- ristiriita opetuspalvelujen lautakunnan kanssa
- ristiriita esimiehen kanssa
- eläkkeelle siirtyminen toisesta tehtävästä
- kunnallisvaalien jälkeinen koulutuspolitiikan muutos kunnassa
- perhesyyt
- paremmat omat mahdollisuudet kouluttautua (esim. yliopiston läheisyys)
- uudella kunnalla paremmat resurssit koulutuksen järjestämiseen
- ristiriita ympäröivän yhteisön kanssa
- ristiriita työntekijäryhmien kanssa
- ollut entisessä kunnassa tarpeeksi pitkään (vaihtelun tarve)
- parempi palkka
- muu syy, mikä? :

K84 (S. 48)

Tulitko nykyiseen tehtävääsi siirtyen

- kunnan sisällä
- kunnan ulkopuolelta

K84A

Mistä tehtävästä?

K85 (S. 48)

Miten pitkään olet toiminut opetuspalvelujen johtajana nykyisessä kunnassasi? (0–255)

K86 (S. 48–49)

Onko nimityksesi opetuspalvelujen johtajaksi

o toistaiseksi **o määräaikainen, mikä on määräaikaisuuden kesto? :**

K87 (S. 49–50)

Hallinnoimasi alueen oppilas-/opiskelijamäärä (esim. vain perusopetus, tai useampi kunta yhdessä) (0–100 000)

KK87

Hallinnoimasi alueen oppilas-/opiskelijamäärä (esim. vain perusopetus, tai useampi kunta yhdessä) (0–100 000)

KK88 (S. 50–51)

Nykyinen kokonaiskuukausipalkkasi (brutto) (0–10 000)

KIITOS YHTEISTYÖSTÄ Pekka Kanervio & Mika Risku

Copyright © 2001–2003 SPSS Ltd.

Tutkimuksen saatekirje

Tutkimus yleissivistävän opetustoimen johtamisen nykytilasta ja muutoksesta

Hyvä sivistys-/opetuspalveluiden johtaja,

Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutti tekee Opetusministeriölle selvityksen kuntien yleissivistävän koulutuksen opetuspalveluiden johtamisen nykytilasta ja muutoksesta Suomessa. Tutkimus tehdään yhteistyössä Opetushallituksen, Kuntaliiton, Koulutuksen tutkimuslaitoksen, Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijoiden yhdistyksen (OPSIA), Suomen rehtoreiden yhdistyksen (SURE) ja Opettajien ammattijärjestön (OAJ) kanssa.

Tutkimuksessa kootaan ensimmäistä kertaa Suomessa tietokanta kuntien yleissivistävän koulutuksen opetuspalvelujen johtamisesta. Tavoitteena on luoda systemaattinen seurantajärjestelmä ja toistaa tutkimus viiden vuoden välein. Tutkimustuloksia tulevat hyödyntämään, niin kuntatason kuin valtakunnallisenkin tason päättäjät. Täten tulokset tullevat vaikuttamaan myös sivistys-/opetuspalvelujen johtajien työhön Suomessa. Tutkimuksemme näkökulmana onkin sivistys-/opetuspalvelujen johtajien käsitykset kunnistaan ja työstään. **Näistä syistä on aivan olennaista että vastaat samaasi kyselyyn.**

Tuloksista laaditaan raportti Opetusministeriölle sekä artikkeleita kotimaisiin ja ulkomaisiin julkaisuihin. Ensimmäisen raportin pitäisi valmistua kevään 2009 aikana ja toisen raportin loppuysykystä 2009.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa lähetetään kysely kaikille kuntien sivistys-/opetuspalveluiden johtajille (n=411) käyttäen OPSIAN ylläpitämää osoiterekisteriä. Varaa koko kyselyyn vastaamiseen noin 30 minuuttia.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkitaan haastattelemalla neljän erityyppisen kuntaseudun opetustoimen johtohenkilöitä. Tähän haastatteluun valitut osallistujat saavat tiedon myöhemmin syksyllä.

Vastauksia säilytetään Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutissa ja niitä voidaan myöhemmin käyttää esimerkiksi jatko-opiskelijoiden tutkimusten aineistoina. Luottamuksellisuudesta huolehditaan kaikissa tilanteissa seuraten yliopiston eettisiä periaatteita.

Jos sinulla on jotain kysyttävää kyselystä, ota yhteyttä tutkimuksen tekijöihin.

Pekka Kanervio
tutkija, KT
pekka.kanervio@edu.jyu.fi
(014) 260 1629
0400 247 422

Mika Risku
tutkija, FM
mika.risku@edu.jyu.fi
(014) 260 1628
0400 247 420

Ohjeet:

Kyselyn käsitteet

Kysymyslomakkeessa käytämme käsitteitä, jotka on pyritty valitsemaan siten, että ne sopivat kunkin kunnan tilanteeseen riippumatta siitä, millaisia nimikkeitä tai ratkaisutapoja kussakin kunnassa käytetään.

Kunta / kaupunki

Kyselyssä käytetään sekä kunnista että kaupungeista nimikettä *kunta* kyselyn yksinkertaistamiseksi. Esimerkiksi kaupunginjohtaja ja pormestari on korvattu termillä kunnanjohtaja.

Sivistysjohtaja / sivistyspalvelujen johtaja / sivistyspalvelujen tuotantojohtaja / toimialajohtaja koulutoimenjohtaja / opetustoimenjohtaja / opetuspalvelupäällikkö / opetuspäällikkö / jne.

Kyselyssä käytetään käsitettä *opetuspalvelujen johtaja* viittaamaan kaikkiin niihin eri nimikkeisiin, joita kunnissa käytetään niistä henkilöistä, jotka vastaavat opetuspalvelujen johtamisesta.

Lautakunta / johtokunta

Kyselyssä käytetään käsitettä *lautakunta* viittamaan usean henkilön muodostamaan elimen, joka ohjaa kunnan opetuspalvelujen toimintaa.

Käsitettä *johtokunta* olemme käyttäneet viittaamaan yksittäisten koulujen tai alueellisten kokonaisuuksien asioita käsitteleviin monijäsenisiin elimiin, jotka eivät suoranaisesti ohjaa kunnan opetuspalvelujen toimintaa kokonaisuutena.

Vastaaminen

Ennen kyselyn aloittamista kannattaa tarkistaa, että kunnan asukasluku ja perusopetuksen ja lukiokoulutuksen oppilas-/opiskelijamääräluvut ovat saatavilla. Oman hallintosektorin oppilasmäärien tietäminen on myös tarpeen. Kysely löytyy web-osoitteesta:

<http://mrinterview.ad.jyu.fi/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=JOHTAJAT>

Täytä elektroninen kyselylomake 21.10.2008 mennessä. Kirjautu kyselyyn kuntasi omalla tilastokeskuksen luokitusnumerolla. Käytämme luokitusnumeroa alueellisen kattavuuden selvittämiseen. Tietoja analysoitaessa luokitusnumero poistetaan, joten vastaajia ei voida tutkimustuloksista tunnistaa.

Yritä vastata kaikkiin kysymyksiin. Jos mikään vaihtoehtoista ei ole sopiva, valitse se joka mielestäsi on lähinnä oikein.

Kiitos!

Puhelinhaastatteluohjeisto

Puhelinhaastattelu

Osana tutkimusta soitimme jokaiseen kuntaan, josta ei vastattu kyselyyn. Puhelinhaastattelun tavoitteena oli selvittää, miksi kyselyyn ei vastattu.

Puhelinhaastattelu toteutettiin oheisella tavalla.

- 1 Soitimme henkilölle, jolle sähköinen kysely lähetettiin.
- 2 Esittelimme itsemme ja tutkimuksemme sekä kerroimme, että olemme lähettäneet tutkimukseemme liittyen sähköpostitse kyselyn, johon ko. kunta ei ole vastannut. Tutkimukseemme liittyen pyrimme selvittämään, miksi kyselyymme ei ole vastattu, sillä tieto on tärkeä. Pyysimme lupaa yhteen kysymykseen puhelimitse. Mikäli kyselystämme haluttiin kysyä tarkemmin tai kommentoida kyselyämme, annoimme siihen mahdollisuuden.
- 3 Mikäli lupaa ei saatu, merkitsimme taulukkoomme tiedon kohtaan 14. Mikäli luvan saimme, kysyimme avoimen kysymyksen: Miksi et vastannut kyselyyn?
- 4 Mikäli pystyimme luokittelemaan vastauksen alla oleviin 15 luokkaan, teimme niin mahdollistaen vastauksen sijoittumisen useaan luokkaan.
- 5 Mikäli vastaaja halusi ohjata meidät toiselle ihmiselle, teimme niin ja toimimme muuten tämän toimintaohjelman mukaisesti.
- 6 Mikäli vastaaja halusi vielä vastata kyselyyn, annoimme siihen mahdollisuuden 7.11.2008 asti, jolloin tutkimuksemme aineiston keruu sulkeutuisi.
- 7 Kiitimme vastaajaa yhteistyöstä.

Kunnan numero

- 1 kyselyitä tulee liikaa
- 2 ei ollut aikaa
- 3 turhaa työtä
- 4 liian pitkä kysely
- 5 liian vaikeita kysymyksiä
- 6 väärä henkilö vastaamaan, koska kunnassa ei oikeastaan ole opetustoimen johtajaa
- 7 ei osattu päättää, kuka vastaa, koska kokonaisvastuunkantajaa ei ole
- 8 kuntaliitoksen vuoksi vastaus on tullut toisen kunnan kautta
- 9 ei halunnut vastata tähän kyselyyn
- 10 ei vastaa koskaan kyselyihin
- 11 kyselyohjelma ei toiminut
- 12 ei tavoitettu oikeaa henkilöä
- 13 ei tiedä
- 14 ei halua vastata puhelinhaastattelun kysymykseen
- 15 muu

Opetustoimen johtajien itsestään käyttämät nimikkeet

Opetustoimesta vastaavien viranhaltijoiden itsestään käyttämät nimikkeet
opetuspalvelujen johtajana.

Bildningschef	4
Hallinto- ja sivistysjohtaja	1
Hallintojohtaja	6
Hallintopäällikkö	1
Hallintosihteeri	1
Kasvatus- ja opetustoimen toimialajohtaja	1
Kasvatusjohtaja	1
Koulunjohtaja	1
Koulutoimenjohtaja	22
Koulutustoimenjohtaja	1
Koulutoimen päävastuualuepäällikkö	1
Koulutoimensihteeri	3
Koulutusjohtaja	2
Koulutussuunnittelija	1
Kunnansihteeri	2
Opetus- ja kulttuuritoimenjohtaja	1
Opetuspäällikkö	3
Opetustoimenjohtaja	5
Palvelujohtaja	1
Rehtori	7
Sivistys- ja koulutuspäällikkö	1
Sivistys- ja vapaa-ajan johtaja	1
Sivistysjohtaja	43
Sivistysosaston päällikkö	1
Sivistyspalvelujen päällikkö	1
Sivistyspalvelukeskuksen päällikkö	1
Sivistystoimen esimies	1
Sivistystoimenjohtaja	75
Sivistystoimen osastopäällikkö	8
Sivistystoimen päällikkö	1
Sivistystoimen toimialajohtaja	5
Sivistystoimen toimialapäällikkö	1
Sivistystoimiston päällikkö	1
Skoldirektör	4
Toimistonhoitaja	1

Opetusministeriön julkaisuja -sarjassa vuonna 2009 ilmestyneet

- 1 Kansallisen tason tutkimusinfrastruktuurit:
Nykytila ja tiekartta
- 2 National-level Research Infrastructures:
Present State and Roadmap
- 3 Kansallisen tason tutkimusinfrastruktuurit:
Nykytila ja tiekartta. Tiivistelmä ja suositukset
- 4 National-level Research Infrastructures:
Present State and Roadmap.
Summary and recommendations
- 5 Forskningsinfrastrukturerna på nationell nivå.
Nyläge och vägvisare. Sammanfattning och
rekommendationer
- 6 Liikuntatoimi tilastojen valossa;
Perustilastot vuodelta 2007
- 7 Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat
- 11 Oppisopimuskoulutus Euroopassa.
Hyviä käytäntöjä etsimässä
- 12 Kulttuuripolitiikan strategia 2020
- 14 Kulturpolitisk strategi 2020
- 15 Varmennekorttien käyttöönotto ja ylläpito
yliopistoissa. Yliopistojen yhteinen suositus.
Loppuraportti

* Ei painettu, vain verkossa

Julkaisut sähköisenä osoitteessa www.minedu.fi/OPM/Julkaisut



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

Julkaisumyynti / Bokförsäljning

Yliopistopaino / Universitetstryckeriet

PL 4 / PB 4 (Vuorikatu 3 / Berggatan 3)

00014 Helsingin Yliopisto / Helsingfors Universitet

puhelin / telefon (09) 7010 2363

faksi / fax (09) 7010 2374

books@yopaino.helsinki.fi

www.yliopistopaino.helsinki.fi

ISBN 978-952-485-705-5 (nid.)

ISBN 978-952-485-706-2 (PDF)

ISSN 1458-8110 (Painettu)

ISSN 1797-9501 (PDF)