



*”Hyvät palvelut vaativat myös hyvää johtamista  
ja aikaa johtamiseen!”*

## Sivistustoimen johdon työhyvinvointikysely 2018

OPETUS- JA SIVISTYSTOIMEN ASiantuntijat  
OPSIA RY

| Peter Johnson & Markku Suortamo |

## Sisällys

1 Taustaa.....	2
2 Kyselyn suorittaminen.....	2
3 Vastaajien taustatiedot.....	3
4 Kyselyn teemat.....	5
5 Työn vaativuus ja palkkaustaso.....	5
6 Strateginen suunnittelu – KuntaKesu.....	8
7 Opetustoimen kehittämishankkeet ja niiden rahoitus.....	11
8 Sivistystoimen johdon työolot ja hyvinvointi.....	13
9 Työn vetovoimatekijät.....	20
10 Kehityskeskustelut ja kehittämissuunnitelma.....	20
11 Koulutukseen osallistuminen.....	22
12 Palaute kyselystä – Opsia jäsentensä palvelijana.....	24
13 Yhteenveto.....	25
14 Kehittämissuosituksukset.....	28

## 1 Taustaa

Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijat, Opsia ry:n hallitus päätti syksyllä 2017 tehdä työhyvinvointi - ja palkkauskyselyn sivistystoimen johdossa työskenteleville. Lähtökohdiana kyselyn tekemiselle oli huoli sivistysjohtajien<sup>1</sup> työtodellisuudesta ja jaksamisesta. Tulokset raportoitiin 2018 toukokuussa ja siitä vastasivat Opsian varapuheenjohtaja Peter Johnson ja kunniapuheenjohtaja Markku Suortamo.

Kunnissa sivistysjohtajan tehtävät ovat jo nykyäänkin erittäin vastuullisia ja haastavia. Tämän hetken<sup>2</sup> tiedon mukaan kuntarakenne muuttuu maakunta- ja sote-uudistuksen myötä niin, että vuonna 2020 voidaan puhua sivistyskunnasta. Sivistystoimi tulee olemaan kunnan suurin toimiala. Siksi sivistystoimen<sup>3</sup> johdossa tulee olla parhaat osaajat ja heidän työsuhteen ehtonsa tulee olla tehtävän vaativuuden tasolla.

Tämä kysely paneutui sivistystoimenjohtajan tehtävien määrään ja laatuun, työhyvinvoinnin taustatekijöihin sekä palkkaukseen. Työn mielekkyys ja motivoivuus luovat pohjaa itsensä kehittämiseen ja työssä jaksamiseen. Sivistysjohtajat tarvitsevat palkkauksen vertailutietoja voidakseen arvioida oman tilanteensa valtakunnallisesti. Ajankohtainen tieto on tietenkin tärkeää myös Opsialle.

Kyselyn tavoitteena on selvittää sivistysjohtajan työn määrää ja laatua, jotta häntä voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla tukea ja ohjata sekä tarjota toiveen mukaista valmennusta ja muita ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia. Kyselyn ja tämän raportin taustana ovat sivistysjohtajan työhön kohdistuneet tutkimukset mukaan lukien Opsian itse tekemät aiemmat tutkimukset.<sup>4</sup>

## 2 Kyselyn suorittaminen

Kyselylomakkeen laativat Peter Johnson, Virpi Lehmusvaara ja Markku Suortamo Opsiaa yhteisenä prosessina. Keski-Suomen sivistysjohtajilta pyydettiin kommentteja lomakkeen hiomiseksi.

---

<sup>1</sup> Tässä raportissa käytämme sivistysjohtaja- käsitettä yleistäen niin, että siihen kuuluvat kaikki sivistystoimen johdossa työskentelevät johtajat. Tehtävissä työskentelevillä on lukuisia erilaisia virkanimikkeitä.

<sup>2</sup> Toukokuu 2018.

<sup>3</sup> Sivistystoimeen kuluu yleensä kunnan varhaiskasvatus- ja opetuspalvelut, kulttuuripalvelut ja liikuntapalvelut. Kuntalain mukaan kunta saa kuitenkin itse päättää organisaatiostaan, joten sivistystoimen johdon tehtäväkenttä vaihtelee jokin verran kunnasta riippuen. Myös toimialan nimi voi olla muu kuin sivistystoimi.

<sup>4</sup> Ks. Tarinoita KuntaKesusta 2014 ja 2016.

[www.oph.fi/download/164379\\_tarinoita\\_kuntakesusta18012015.pdf](http://www.oph.fi/download/164379_tarinoita_kuntakesusta18012015.pdf)

Kysely päätettiin tehdä kaikille sivistystoimen johdossa työskenteleville. Se lähetettiin sivistystoimen johtajille, joita pyydettiin välittämään se edelleen yksikkönsä johtavassa asemassa oleville.

Opsia lähetti omille jäsenilleen kutsut kyselyyn vastaamiseen joulukuussa 2017 ja lisäksi sähköpostipostikutsun yleisesti sivistystoimen johdolle lähetti PS-Kustannus Oy Jyväskylästä tammikuussa 2018. Kyselyn teknisen toteutuksesta vastasi tutkija Vesa Ilves Opetusalan ammattijärjestöstä, OAJ:stä.

Alkuperäisen lähetetyn viestin lisäksi vastaajille lähetettiin kaksi muistutusta kyselyyn vastaamisesta. Näistä toimista huolimatta vastausten kokonaismäärä jäi 88:aan. Vastausprosenttia on vaikea määrittää, koska kahden eri rekisterin kautta lähetettiin myös kahteen kertaan kutsuja samoille kohdehenkilöille. Vastausprosentti on noin 30 %.

Alhainen vastausprosentti kertonee ainakin siitä, että sivistysjohtajilla on niin paljon työtä, ettei heillä ole aikaa kyselyhin vastaamiseen. Toisaalta voidaan myös ihmetellä, miksei kysely saavuttanut suurempaa suosiota, koska sen tarkoituksena on selvästi paneutua sivistysjohtajan työn kuormittavuuteen ja vaativuuteen. Tämän kaltaista tietoa tarvitaan myös sivistysjohtajan etujen ajamiseen.

Sivistystoimen johdon viranhaltijoille tulee paljon kyselyjä, joihin pyydetään vastaamaan. Melkein samaan aikaan Kunnallissalan kehittämissäätiö (kaks.fi) teki oman kyselynsä 287 sivistystoimen johtajalle. Vastausprosentiksi tuli 34 % kun siihen vastasi 97 henkilöä. Eli sen vastausaktiivisuus oli vain hieman korkeampi kuin tässä Opsian kyselyssä.

### 3 Vastaajien taustatiedot

Seuraavassa on taulukkojen muodossa kyselyyn vastanneiden taustatiedot sukupuolen, iän, alueen, kunnan koon ja virkanimikkeiden mukaan.

**Vastaajien sukupuoli**

Sukupuoli	Lkm	%
Nainen	50	57
Mies	38	43
Yht.	88	100

**Taulukko 1.** Vastaajien sukupuoli.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Naisia vastaajista oli jonkin verran enemmän kuin miehiä. Kanervion ja Riskun (2009) tutkimuksessa miehiä oli hienoinen enemmistö (50,5 % vs 49,5%) Ks. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/78862>

**Vastaajien ikä**

<i>Ikä</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
-44	14	16
45 - 49	7	8
50 - 54	23	26
55 - 59	21	24
60 -	22	25
Yht.	87	100

**Taulukko 2.** Vastaajien ikäjakauma.<sup>6</sup>**Vastaajien kuntien asukasmäärä**

<i>Asukasmäärä</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Alle 5000 as.	18	21
5 001-10 000 as.	25	29
10 001-20 000 as.	10	12
20 001-50 000 as.	14	16
Yli 50 000 as.	19	22
Yht.	86	100

**Taulukko 3.** Vastaajien jakaumat kunnan asukasmäärän mukaan.<sup>7</sup>**Vastaajien alue (AVI)**

<i>AVI-alue</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Etelä-Suomi	20	23
Lounais-Suomi	18	21
Itä-Suomi	6	7
Länsi- ja Sisä-Suomi	24	28
Pohjois-Suomi	14	16
Lappi	5	6
Yht.	87	100

**Taulukko 4.** Vastaajat AVI-alueittain

<sup>6</sup> Vastaajien keski-ikä on noin 50 vuotta. Se on samaa tasoa (50,2 v) kuin Kanervion ja Riskun (2009) tutkimuksessa. Ks. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/78862>

<sup>7</sup> Suurin vastaajamäärä oli 5 001-10 000 asukkaan kunnista. Kokonaisuutena katsoen vastaajien määrä jakaantui tasaisesti erikokoisten kuntien kesken.

#### Vastaajien tehtävänimikkeet

Nimike	Lkm	%
Toimialajohtaja/osastonjohtaja	10	11
Tulosaluejohtaja	3	3
Sivistystoimenjohtaja / sivistysjohtaja	29	33
Opetustoimenjohtaja / opetusjohtaja	6	7
Varhaiskasvatuksen johtaja / varhaiskasvatusjohtaja	2	2
Palvelujohtaja	1	1
Aluepäällikkö	1	1
Opetuspäällikkö	4	5
Kehittämispäällikkö	1	1
Koulutuspäällikkö	4	5
Opetus/sivistystoimen asiantuntija/suunnittelija	1	1
Yhdistelmävirka, johon kuuluu sekä toimintayksikön johtaminen että lautakunnan esittelijänä toimiminen	2	2
Yhdistelmävirka, johon kuuluu sekä sivistystoimen johdon että kunnan jonkun muun toimialan tehtäviä	6	7
Muu, mikä?	18	20
Yht.	88	100

#### Taulukko 5. Vastaajien tehtävänimikkeet

Yhteenvedona voidaan todeta, että vastaajista hienoinen enemmistö oli naisia (54 %), ja noin puolet (49 %) oli yli 55-vuotiaita. Kunnan asukasmäärän mukaan vastaajat jakautuivat tasaisesti pieniin ja suuriin kuntiin. Alueittain eniten vastaajia oli Länsi- ja Sisä-Suomen AVI-alueelta, tosin Etelä-Suomi ja Lounais-Suomi on lähes samoilla vastaajamäärillä mukana.

Yleisin vastaajien virkanimike oli sivistys- tai sivistystoimenjohtaja (33 %), mutta sen jälkeen virkanimikkeet hajautuivat hyvin moniin luokkiin. Jos lasketaan yhteen toimialajohtajat ja sivistystoimenjohtajan, ylintä johtoa oli vastaajista 44 %.

## 4 Kyselyn teemat

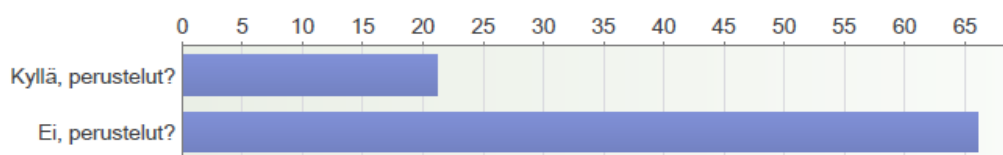
Kyselyn pääteemat olivat työhyvinvoinnin lisäksi tehtäväkohtainen palkkaus, tehtäväkokonaisuudet, sivistystoimen strateginen suunnittelu ja kehittäminen, kehittämishankkeet sekä kehityskeskustelujen käyminen. Lisäksi kysyttiin täydennyskoulutukseen tai ammatilliseen kehittämiseen liittyviä asioita ja toiveita.

## 5 Työn vaativuus ja palkkaustaso

Kyselyyn vastanneiden mielestä vain runsaalla 20 % oma palkka vastasi tehtävän vaativuutta organisaatiossa. Kyllä-vastauksia perusteltiin kuudessa avovastauksessa mm. tehtävän laajuudella, monipuolisuudella, mutta myös siksi, että työ on palkitsevaa muutoinkin kuin palkan muodossa.

### 5. Vastaako palkkasi työn vaativuutta organisaatiossasi?

Vastaajien määrä: 87



#### Kuvio 1. Kysymys 5. Vastaako palkkasi työn vaativuutta organisaatiossasi?

Vastaajista yli 65 % vastasi, että palkkaus ei vastaa työn vaativuutta. Ei-vastauksia perusteltiin 71 avovastauksessa. Vastauksista erottuivat omaksi ryhmäkseen vastaajat, joilla on rehtorin ja opetustoimen johdon (sivistystoimen) yhdistelmävirka. Näitä virkoja on pienissä kunnissa ja niissä suurin ongelma on, että viranhaltijalla on liikaa opetustunteja pidettävänä, josta seuraa jatkuva kiire. Niin opetus- kuin hallintotyö kärsivät jatkuvasta aikapaineesta.

Palkkauksen vaihteluväli on suuri ja alhaisimmat sivistys-/opetustoimen johdon palkat jäävät alemmalle tasolle kuin suurien peruskoulujen rehtorien tai lukion rehtorien palkat. Eli näissä tapauksissa alaisten palkkaustaso on korkeampi kuin esimiehen. Vaikka palkkaus monissa tapauksessa on kuitenkin suurempi kuin alaisella, niin palkkaustason eroa alaiseen pidettiin monissa tapauksissa liian pienenä. Lisäksi verrattuna esim. kunnan organisaatiossa työskentelevän muun hallintoalan osastopäällikön palkkaus saattoi olla korkeammalla tasolla kuin sivistys- tai opetustoimenjohtajalla.

Sivistystoimen vastuualueen suuruutta ja vastuun laajuutta ei vastaajien mielestä ole otettu palkkauksessa huomioon. Sivistystoimi on saattanut myös laajentua varhaiskasvatuksen vastuualueelle tai muuten organisaatiota on muutettu, jolloin tehtävän vastuu ja vaikuttavuus on laajentunut, mutta sitä ei ole lainkaan taikka riittävästi huomioitu palkkauksessa.

Ei-vastausten perusteluissa yhdistelmävirkoja hoitavien ja erillisissä johtajan viroissa toimien yleisimmät perustelut olivat, että palkka ei vastaa laajaa vastuuta, suuria vaatimuksia, henkilöstön ja vastuualueiden suurta määrää. Työtehtävien suuresta määrästä seuraa jatkuva kiire ja aikapula. Vastauksissa kerrottiin myös, että tehtäviä ja projekteja tulee koko ajan lisää. ”Tehtäväalue on laajentunut kohtuuttomasti. Vastuualue kattaa puoli kaupunkia” kirjoitti eräs vastaaja.

## Vastaajien palkkatietoja

Vastaajien tehtäväkohtainen palkka/kk sukupuolen mukaan (brutto, euroa)  
keskiarvot ja desiilit<sup>8</sup>

Ryhmittelymuuttuja: sukupuoli							
	Lkm	K.a.	10 %	25 %	50 %	75 %	90 %
Nainen	48	<b>5043,85</b>	3600,00	4220,00	5160,00	5710,00	6290,00
Mies	38	<b>5464,92</b>	4140,00	4377,00	5340,00	5967,50	7223,00
Yht	86	<b>5229,91</b>	3880,00	4300,50	5225,00	5822,50	6575,00

Taulukko 6. Vastaajien tehtäväkohtainen palkka sukupuolen mukaan.

Vastaajien tehtäväkohtainen palkka/kk iän mukaan (brutto, euroa)  
keskiarvot ja desiilit

Ryhmittelymuuttuja: ikä							
	Lkm	K.a.	10 %	25 %	50 %	75 %	90 %
-44	14	<b>4790,21</b>	3335,00	4000,00	4675,00	5697,50	6035,00
45 - 49	7	<b>5022,86</b>	4116,00	4630,00	5400,00	5605,00	5642,00
50 - 54 <sup>9</sup>	22	<b>5847,55</b>	4225,00	5032,50	5538,00	6200,00	8765,00
55 - 59	21	<b>5124,52</b>	4200,00	4303,00	5100,00	5770,00	6130,00
60 - 70	21	<b>5104,19</b>	3860,00	4200,00	4410,00	5800,00	6500,00
Yht	85	<b>5243,20</b>	3876,00	4302,00	5250,00	5830,00	6590,00

Taulukko 7. Vastaajien tehtäväkohtainen palkka iän mukaan.

<sup>8</sup> Desiilien avulla jakauma jaetaan kymmeneen yhtä paljon tapauksia (esim. henkilöitä) sisältävään osaan tai "viipaleeseen". Desiilistä käytetään joskus myös nimitystä kymmenes piste, koska se ilmoittaa muuttujan arvot, joiden alapuolelle jakaumassa jää 10 % 20 %, tai, 90 % tapauksista. Tulonjaon kehitystä kuvattaessa verrataan usein ylintä ja alinta desiiliä keskenään. (Tilastokeskus)

<sup>9</sup> Mielenkiintoista, että korkein keskiarvo tuli ikäryhmään 50 - 54 -vuotiaat.



Vastaajien tehtäväkohtainen palkka/kk kunnan asukasmäärän mukaan  
(brutto, euroa) keskiarvot ja desiilit<sup>10</sup>

Ryhmittelymuuttuja: kunnan asukasmäärä							
	Lkm	K.a.	10 %	25 %	50 %	75 %	90 %
Alle 5000 as.	17	<b>4920,76</b>	3756,00	4000,00	4303,00	6130,00	6320,00
5001-10000 as.	25	<b>4788,40</b>	3750,00	4200,00	4600,00	5500,00	6030,00
10001-20000 as.	9	<b>5057,33</b>	3436,00	4300,00	5350,00	5610,00	6120,00
20001-50000 as.	14	<b>5706,64</b>	4562,00	5250,00	5645,00	6027,50	6818,00
Yli 50000 as.	19	<b>5839,47</b>	4320,00	5040,00	5430,00	5870,00	8678,00
Yht.	84	<b>5234,79</b>	3872,00	4292,50	5225,00	5847,50	6605,00

Taulukko 8. Vastaajien tehtäväkohtainen palkka kunnan asukasmäärän mukaan.

### Kunta-alan palkkatietojen mukaiset tehtäväkohtaiset ja kokonaisansiot (2016)

Ammattinimike	Nimikkeellä työskentelevät	Naisia %	Tehtävä kohtainen palkka €/kk lokakuussa 2016	Kokonaisansio €/kk lokakuussa 2016
Toimialajohtaja	41	41,5	7560	<b>8835</b>
Sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja	29	72,4	6125	<b>6687</b>
Lukion rehtori	209	37,8	4922	<b>5897</b>
Yhtenäiskoulun rehtori	12	41,7	4756	<b>5812</b>
<b>Sivistystoimenjohtaja</b>	43	58,1	5280	<b>5798</b>
Yläasteen koulun rehtori	26	38,5	4812	<b>5647</b>
<b>Sivistysjohtaja</b>	73	46,6	5154	<b>5510</b>
Peruskoulun yläasteen rehtori	64	42,2	4621	<b>5457</b>
Erityiskoulun rehtori	27	44,4	4339	<b>5409</b>
Rehtori	572	53,0	4496	<b>5405</b>
Perusopetuksen rehtori	219	43,8	4500	<b>5395</b>
Peruskoulun rehtori	195	44,1	4419	<b>5250</b>
Tekninen johtaja	173	10,4	4675	<b>5174</b>
Peruskoulun ala-asteen rehtori	71	42,3	4191	<b>5077</b>

Taulukko 9. Esimerkkejä kunta-alalla johtotehtävissä työskentelevien palkoista /keskiarvo (KT<sup>11</sup>)

<sup>10</sup> Ks .desiilit s. 7.

<sup>11</sup> Lähde: KT/ [https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/palkkatilastot\\_28.4.2018](https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/palkkatilastot_28.4.2018)

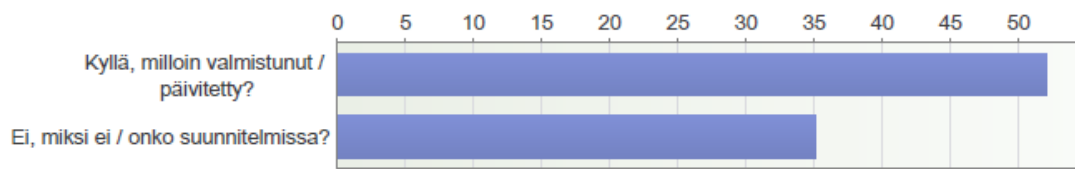
Kuntatyönantajan palkkatiedot vuodelta 2016 vahvistavat kyselyn antaman tuloksen. Taulukossa 8 kiinnittää huomio ”Toimialajohtaja” -riviin. Vastaajista vain muutama ylittää toimialajohtajien keskiarvoon. Samoin sosiaali- ja terveysjohtajan palkkojen keskiarvo on huomattavasti sivistysjohtajan palkkausta korkeampi.

## 6 Strateginen suunnittelu – KuntaKesu

Sivistys- ja opetustoimessa on viime vuosina panostettu yhä enemmän toimialan paikalliseen strategiseen suunnitteluun. Uusi kuntalaki (2015) edellyttää, että kunnalla on hyväksytty strategia ja siihen liittyvät palvelusuunnitelmat. Kysymyksessä 6 selvitettiin Opetushallituksen KuntaKesun<sup>12</sup> yleisyyttä. Se on Opetushallituksen laatima malli opetustoimen strategisen suunnittelun tueksi.<sup>13</sup>

### 6. Onko kunnassasi tehty sivistystoimen kehittämissuunnitelma/sivistystoimen strategia?

Vastaajien määrä: 87



**Kuvio 2.** Kysymys 6. Onko kunnassasi tehty sivistystoimen kehittämissuunnitelma /strategia.

Vastaajista yli 50% ilmoitti, että sellainen on tehty tai päivitetty ja 35% kertoi, ettei sellaista ole tehty.

Kun avoimissa kysymyksissä kysyttiin KuntaKesun tai vastaavan asiakirjan hyväksymis- tai päivitysvuotta, suurin osa vastasi, että se oli tehty vuonna 2017 eli valtuustokauden vaihteessa (14). Muutamat vastaajat vastasivat, että strategia oli tehty jo paljon aikaisemmin: vuonna 2009 tai 2010, mutta päivitys oli suunnitteilla. Vastaukset jakaantuivat taulukon 10 mukaisesti pääosin seuraaville vuosille:

<sup>12</sup> KuntaKesun neljä pääkohtaa ovat: johtaminen, henkilöstön osaaminen, oppiminen, kestävä hyvinvointi. Lisätietoja Opetushallituksen sivulta: <http://www.oph.fi/kuntakesu>

<sup>13</sup> Ks. Johnson, P., Laukkanen, H., Lehmusvaara, V. & Rinkinen, A. 2016. Tarinoita KuntaKesusta. Opetustoimen strategiatyön kehittäminen 2013–2016. Raportti 2016. Opsia ry. Helsinki. [http://www.oph.fi/download/164379\\_tarinoita\\_kuntakesusta18012015.pdf](http://www.oph.fi/download/164379_tarinoita_kuntakesusta18012015.pdf)

KuntaKesun/ strategian valmistumisvuosi	Vastauksia (kpl)
2012	2
2013	3
2014	6
2015	3
2016	7
2017	14
2018	2

**Taulukko 10.** Kyllä-vastaukset. Milloin KuntaKesu / strategia on valmistunut?

Kaikista vastauksista ei saanut selkeää kuvaa valmistumisvuosista, mutta oli mainintoja siitä, että vuosittain tehdään vastaava suunnitelma toimialan strategisen sopimuksen tai talousarvioehdotuksen kanssa. Kaikkiaan avoimeen kysymykseen tuli 45 vastausta.

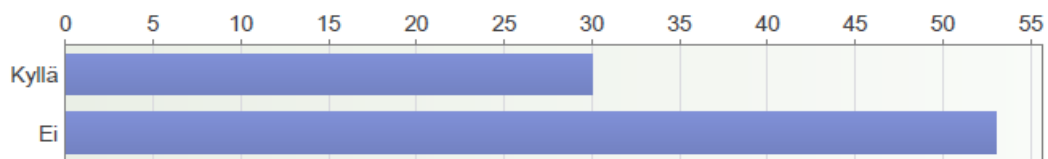
Avoimeen kysymykseen ”miksi ei ole tehty sivistys-/opetustoimen strategiaa tai kehittämissuunnitelmaa” tuli yhteensä 31 vastausta. Valtaosa vastaajista (11) kertoi, että sivistystoimen strategiaosuus kuuluu osana kaupunki- tai kuntastrategiaa ja siksi sitä ei ole tehty erillisenä asiakirjana. Lähes yhtä suuri osa vastaajista (10) kertoi, että KuntaKesu on valmistumassa, siitä on tehty pohjatyö tai se on hahmottumassa. Yksittäisiä mainintoja tuli siitä, että vastaaja ei tiennyt valmistelutilannetta ja eräs vastasi, että ”ei riitä paukut”.

Vaikka kyselyn vastaajajoukon pienuuden takia ei voi tehdä koko maata kattavaa yleistystä, niin joka tapauksessa näyttää siltä, että valtuustokauden vaihtuminen vuonna 2017 on saanut aikaa selkeän nousun valmistuneiden KuntaKesujen määrässä.

Opetushallitus tuotti vuonna 2014 mallin KuntaKesun laatimisesta paikallisella tasolla. Mallin käyttäminen samoin kuin KuntaKesu-prosessi kokonaisuudessaan oli kunnille vapaaehtoista. Kun kysyttiin Opetushallituksen mallin käyttämistä, vastaukset jakautuivat seuraavasti:

**7. Onko strategia-prosessin pohjana käytetty Opetushallituksen KuntaKesu – suunnittelun rakennetta?**

Vastaajien määrä: 83



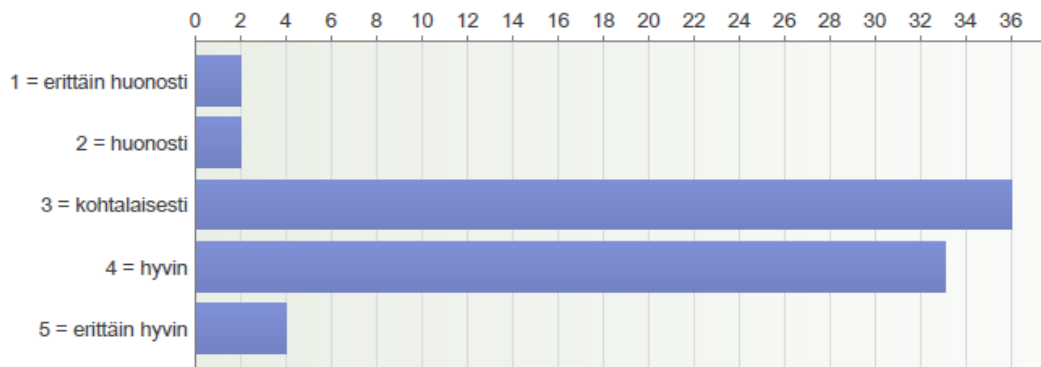
**Kuvio 3.** Kysymys 7. Onko strategia-prosessin pohjana käytetty Opetushallituksen KuntaKesun suunnittelun rakennetta.

Kyllä-vastauksia tuli 30% ja ei-vastauksia yli 50%. Näyttää siltä, että strategiadokumentin laadinnassa oli yleisemmin käytetty muita kuin Opetushallituksen tarjoamia rakenteita tai dokumenttipohjia. Tämä saattaa johtua siitä, että kunnissa käytetään yleisesti kuntastrategian mukaisia linjauksia toimialojen strategiaprosesseissa ja dokumenteissa.

Opetus-/sivistystoimen strategian toteutumiseen olivat vastaajat selvästi tyytyväisiä kuten seuraavasta kuviosta 4 käy ilmi.

#### 8. Miten strategian toteutus on mielestäsi onnistunut? (1 = erittäin huonosti ... 5 = erittäin hyvin)

Vastaajien määrä: 77



**Kuvio 4.** Kysymys 8. Miten strategian toteutus on mielestäsi onnistunut?

Suurin osa vastaajista (36/77) oli vastannut, että strategian toteuttamisessa oli onnistuttu kohtalaisesti. Kohtalaisesti, hyvin tai erittäin hyvin vastasi suuri enemmistö (73/77). Vain yhteensä 4 vastaajaa vastasi, että strategian toteutuksessa oli onnistuttu huonosti tai erittäin huonosti.

Edellä oleva on selkeän positiivien signaali siitä, että sivistysjohtajat ovat ottaneet strategisen suunnittelun kiinteäksi osaksi toiminnan suunnittelua. Myönteiset kokemukset KuntaKesun/strategian onnistumisesta vahvistaa pitkäjänteisen suunnittelun tärkeyttä.

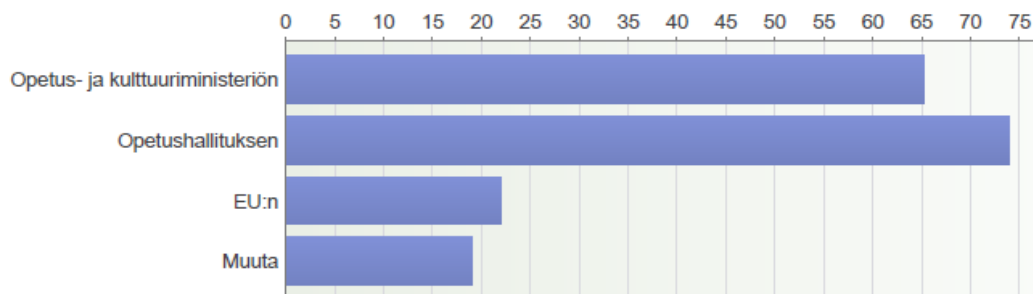
## 7 Opetustoimen kehittämishankkeet ja niiden rahoitus

Opetustoimen kehittämishankkeita on ollut kuntien ja oppilaitosten haettavina jo vuosien ajan. Kyselyssä kartoitettiin kehittämishankkeiden hakemista viimeisen kolmen vuoden aikana, niiden rahoitusta ja vaikuttavuutta.

Lähes kaikki vastaajat (74/79) ilmoittivat, että kunta oli tehnyt hakemuksia Opetushallitukselle ja opetus- ja kulttuuriministeriölle (65/79) eniten. EU:n rahoituksia oli hakenut hieman yli 20 kuntaa ja muista lähteistä oli haettu hieman vähemmän (19/79)

9. Onko kuntasi hakenut viimeisen kolmen vuoden aikana kehittämisrahoitusta ? (valitse kaikki Sinua koskevat)

Vastaajien määrä: 79



**Kuvio 5.** Kysymys 9. Onko kuntasi hakenut viimeisen kolmen vuoden aikana kehittämisrahoitusta?

Kun kysyttiin vastaajien mielipidettä kehittämisrahoituksen vaikuttavuudesta kunnissa, niin valtaosa (44/77) avoimeen kysymykseen vastanneista kertoi, että kehittämisrahoituksella on ollut myönteinen vaikutus.

Lähes yhtä monessa vastauksessa kerrottiin toisaalta hakemisen ja raportoinnin työläydestä, liiasta byrokratiasta tai siitä, että on liian paljon pieniä hankkeita. ”Suurempina kokonaisuuksina ja pidempinä toimintakausina saataisiin pitkäjänteisempää kehittämistyötä aikaiseksi”, kirjoitti eräs vastaaja.

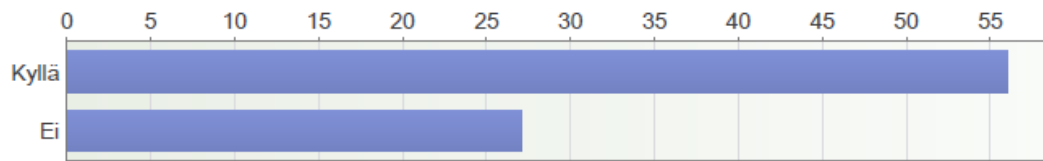
Muutama vastaaja kertoi, ettei pienestä kunnasta johtuen ole tehty hankeanomuksia, koska henkilöstöresurssit ”eivät millään tahdo riittää”. Toisaalta arvosteltiin hankerahoituksen pieniä kehittämismäärärahoja tai että ”aika usein toiminta ei jää pysyväksi rahoituksen loputtua”. Toisaalta suuren kaupungin mittakaavassa ”opetus hankkii kaupungille noin 10 miljoonaa kehittämisrahaa”.

Erään vastaajan mielestä ”hankehunnan pitäisi jo loppua ja mieluummin lisätä valtionosuuksiin rahaa”. Toisen vastaajan mielestä kehittämishankerahoitus ei saa aikaan pysyvää vaikuttavuutta. Hän ehdottaakin, että kehittämismäärärahoja tulisi kohdentaa KuntaKesussa kunnan itse määrittelemiін ja paikallisesti tarvelähtöisiin kehittämistoimiin. Silloin rahoituksen ehtona olisi, että ensin olisi laadittava KuntaKesu eli paikallinen opetustoimen strateginen kehittämissuunnitelma.

Kyselyssä selvitettiin myös sitä, onko kunnissa toteutettu omarahoitteisia kehittämishankkeita ilman ulkopuolista rahoitusta.

## 11. Oletteko toteuttaneet kehittämishankkeita omarahoitteisesti ilman ulkopuolista rahoitusta?

Vastaajien määrä: 83



**Kuvio 6.** Kysymys 11. Oletteko toteuttaneet kehittämishankkeita ilman ulkopuolista rahoitusta?

Tähän kysymykseen vastasi suurin osa (55/83), että kunnissa oli toteutettu täysin omarahoitteisia kehittämishankkeita. Vastaavasti 27 vastaajaa ilmoitti, että omarahoitteisia hankkeita ei ollut toteutettu viimeisen kolmen vuoden aikana.

Tämä kertoo kunnan ulkopuolisen kehittämishankerahoituksen merkittävydestä ja myös siitä, että kuntien vaikean taloustilanteen takia tämä ei ole ollut mahdollista.

Kun kysyttiin keskeisimpiä hyötyjä, mitä olisi saatu omarahoitteisista kehittämishankkeista, niin valtaosa avoimen kysymyksen vastaajista (30/44) näki etuna sen, että kehittämiskohteet on voinut valita vapaasti esim. KuntaKesun pohjalta ja siten sitoutuminen ja vaikuttavuus ovat onnistuneet hyvin.

Hyvin monessa vastauksessa etuna nähtiin se, että kehittämishanke on voitu käynnistää ilman suurta byrokratiaa tai se ei vaadi laajaa raportointia. ”Oma kehittämishanke on noussut selkäestä omasta tarpeesta, eikä sitä ole tarvinnut sovittaa hankevaatimuksiin raameihin. Raskas raportointi puuttuu”, kirjoitti eräs vastaaja. ”Saa tehdä hankkeen suoraan omaan tarpeeseen, ilman jumalatonta byrokratiaa”, kirjoitti eräs toinen vastaaja.

## 8 Sivistystoimen johdon työolot ja työhyvinvointi

Kyselyssä esitettiin vastaajille (88) 15 väittämää, joilla selvitettiin sivistysjohtajien työtehtävien määrää, työoloja, ilmapiiriä ja työhyvinvoinnin tasoa (Kysymys 13). Vastaukset annettiin viisiportaisella Likert-asteikolla.

13. Seuraavassa esitetään väittämiä, jotka liittyvät sivistystoimen johdossa työskentelevän työhön. Pyydämme vastaamaan asteikolla 1 – 5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

Vastaajien määrä: 88

	1 täysin eri mieltä	2 eri mieltä	3 ei eri mieltä ei samaa mieltä	4 samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Tiedän työhöni liittyvät tavoitteet	1	0	4	29	54	88	4,53
Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia	0	2	1	51	34	88	4,33
Olen motivoitunut työhöni	0	2	8	42	35	87	4,26
Olen viime aikoina suunnitellut vaihtavani toisiin työtehtäviin	20	14	19	19	16	88	2,97
Saan riittävästi tukea työhöni	2	20	22	37	7	88	3,31
Saan riittävästi palautetta työstäni esimieheltäni	4	22	28	26	8	88	3,14
Kokoan palautetta alaisiltani säännöllisesti	0	8	20	49	11	88	3,72
Hyödynnän edellä mainittua palautetta itseni ja työni kehittämiseen	0	6	15	48	19	88	3,91
Yhteistyö poliittisten päättäjien kanssa sujuu kirkkatta	0	14	19	42	12	87	3,6
Sivistystoimen strategia osana kuntastrategiaa on välttämätön työväline virkamiehille	2	3	15	48	20	88	3,92
Virkamiesten ja poliittisten päättäjien yhteistyö sujuu hyvin	2	14	24	41	6	87	3,4
Työyhteisössän viestitään asioista rehellisesti ja avoimesti	0	6	21	45	16	88	3,81
Työyhteisöni työilmapiiri on hyvä	1	1	12	53	21	88	4,05
Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin	1	3	19	51	14	88	3,84
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään	9	19	17	35	8	88	3,16
Yhteensä	42	134	244	616	281	1317	3,73

**Taulukko 11.** Kysymys 13. Sivistys-/opetustoimen johdossa työskentelevien työoloihin kohdistuneet väittämät.

Vastaajista suurin osa tiesi työhönsä tavoitteet (samaa tai täysin samaa mieltä 83/88, ka 4,53), heidän osaamisensa vastasi työn vaatimuksia (samaa tai täysin samaa mieltä 85/88, ka 4,33) ja he olivat motivoituneita työhönsä (samaa tai täysin samaa mieltä 79/88, ka 4,26). Myös työyhteisön ilmapiiri koettiin hyväksi (samaa tai täysin samaa mieltä 74/88, ka 4,05) Näiden väittämien kohdalla vastauksien keskiarvo ylitti neljän asteikolla 1-5 ja siten voidaan katsoa, että nämä ovat sivistys-/opetustoimen johdossa työskentelevien työhyvinvoinnin vahvuustekijöitä.

Kaiken kaikkiaan vastaukset painottuvat vastausvaihtoehtoon 4 eli ”samaa mieltä” (616 vastausta/ kaikkiaan 1317 vastauksesta) ja kaikkien vastauksien keskiarvo on 3,73.

Vastauksien keskivertotuloksiin sijoittuvat kysymykset palautteen keräämisestä (ka 3,72) ja sen hyödyntämisestä itsensä ja työn kehittämiseen (ka 3,91) sekä työyhteisön rehellisestä ja avoimesta viestinnästä (ka 3,81).

Työyhteisöt voivat vastaajien mielestä kokonaisuudessaan hyvin (samaa tai täysin samaa mieltä 65/88, ka 3,84). Sivistystoimen strategia osana kuntastrategiaa nähdään myös tärkeäksi työvälineeksi (samaa tai täysin samaa mieltä 68/88, ka 3,92) Lisäksi virkamiesten ja poliitikkojen yhteistyö sujuu kohtalaisen hyvin (samaa tai täysin samaa mieltä 47/88, ka 3,4) Tämän väittämän osalta on huomattava suuri vastausten hajonta, koska 14 vastaaja vastasi olevansa eri mieltä.

Kun vastausten kokonaisuutta tulkitsee, niin tulee panna merkille, että sivistystoimen toimialan kokonaisuutta koskevat vastaukset ovat positiivisempia kuin vastaajaa itseään koskevat vastaukset. Eli yhteisön työhyvinvointi on paremmalla tasolla kuin sen johtajalla.

Vastaajista yli kolmasosa on viime aikoina suunnitellut vaihtavansa toisiin tehtäviin (samaa tai täysin samaa mieltä 35/88, ka 2,97). Toisaalta on huomattava, että tämän väittämän osalta vastausten jakautuma oli eri vastausvaihtoehtojen kesken tasaisin.

Noin neljäsosa koki, ettei saanut riittävästi tukea työhönsä (eri tai täysin eri mieltä 22/88, ka 3,31) eikä saanut riittävästi palautetta esimieheltään (eri tai täysin mieltä 26/88, ka 3,14).

Vastaajista 28 oli sitä mieltä, ettei heidän työnsä ja vapaa-aikansa ole keskenään tasapainossa (eri tai täysin eri mieltä 28/88, ka 3,16).

**Yhteenvetona** voidaan kyselyn tämän osan perusteella todeta, että vastaajat kokevat tuntevansa tehtävänsä hyvin, heidän osaamisensa vastaa työn vaatimuksia ja he ovat hyvin motivoituneita työhönsä. Työyhteisöt, joissa he työskentelevät voivat kohtalaisen hyvin, niissä on hyvä ilmapiiri, yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat hyvin.

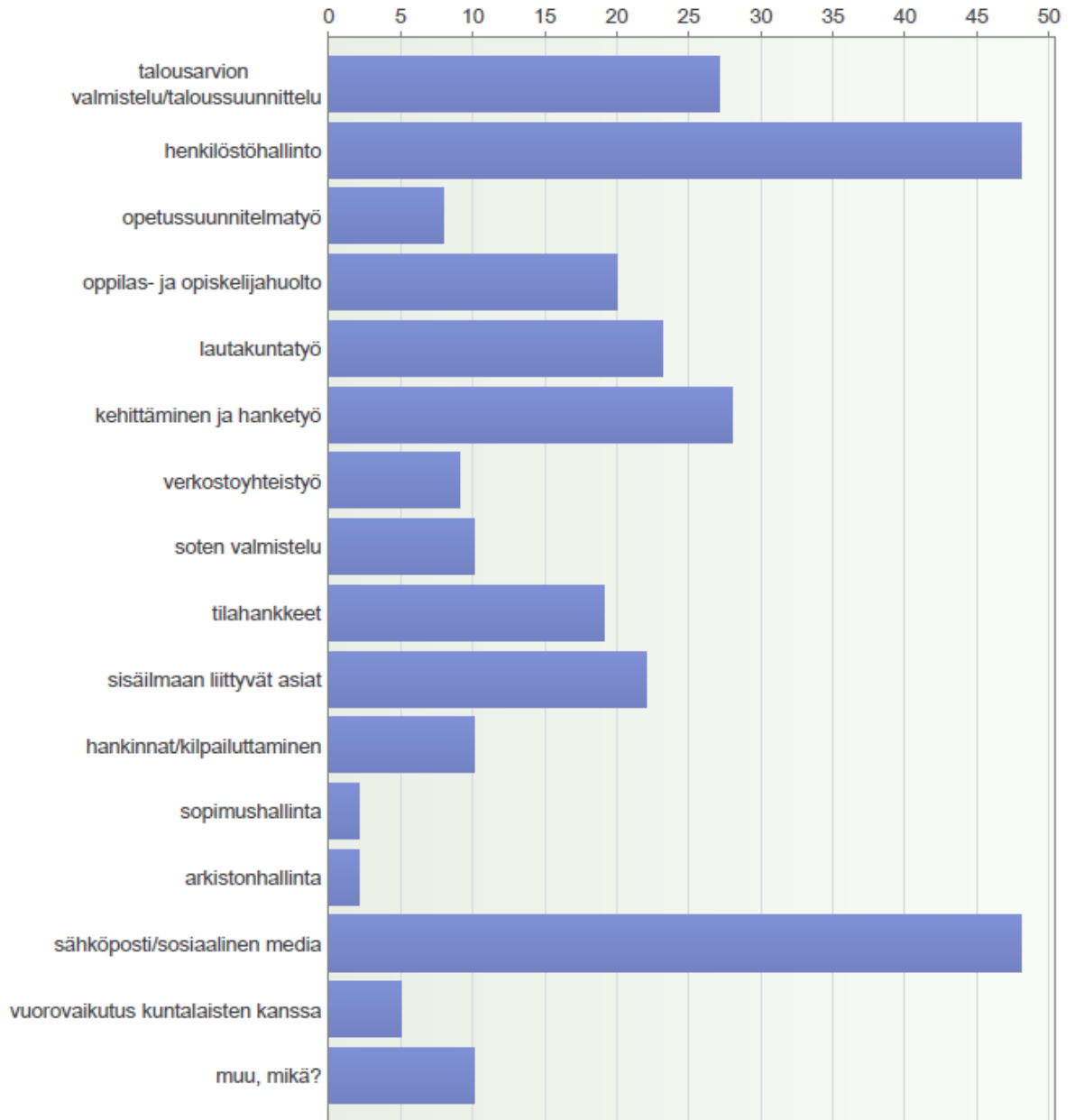
Kuitenkin johtotehtävissä työskentelevistä yli kolmasosa on suunnitellut menevänsä toisiin tehtäviin, työn tukea tulisi lisätä ja esimieheltä tulisi saada enemmän palautetta. Kolmasosa vastanneista koki, ettei heidän työnsä ja vapaa-aikansa ollut tasapainossa keskenään. Tämä kertoo työn kuormittavuudesta, joka on tullut esille kyselyn muissakin osissa.

Kysymyksessä 14 selvitettiin niitä kolmea asiaa, jotka vastaajia kuormittaa eniten. Vastausvaihtoehtoja oli 15 ja lisäksi oli avoin vastausmahdollisuus (muu, mikä?).



## 14. Mitkä asiat kuormittavat Sinua eniten? (valitse kolme eniten kuormittavaa)

Vastaajien määrä: 88



**Kuvio 7.** Kysymys 14. Mitkä asiat kuormittavat Sinua eniten?

Eniten ja yhtä paljon kuormittaviksi tekijöiksi vastaajat valitsivat henkilöstöhallinnon asiat ja sähköpostin/sosiaalisen median hoitamisen. Kolmanneksi kuormittavimmaksi tekijäksi vastaajat arvioivat kehittämisen ja hanketyön. Viidenneksi kuormittavimmaksi työn osatekijäksi arvioitiin talousarvion valmistelu ja siihen liittyvä taloussuunnittelu.

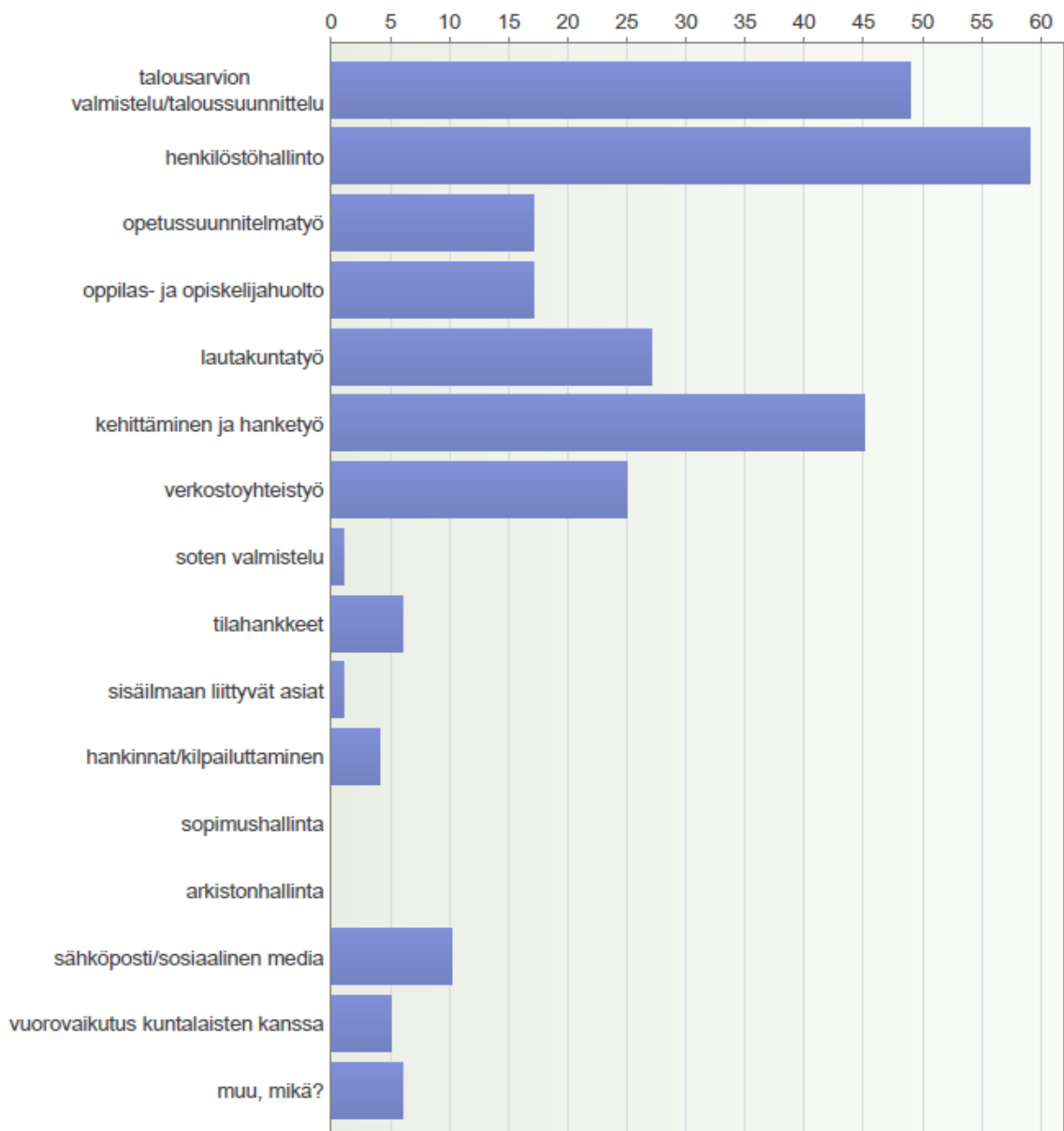
Muut vastausvaihtoehdot saivat alle 25 valintaa. Vähiten kuormittaviksi tehtäviksi valikoituivat vuorovaikutus kuntalaisten kanssa, sopimushallinta ja

arkistonhallinta. Avoimeen kysymykseen tuli 10 erilaista vastausta, joista kuvastuu tehtävien moninaisuus. Erään vastauksen mukaan ”kävelevänä tietopankkina toimiminen” kuormittaa myös.

Seuraavassa kysymyksessä (15) pyydettiin valitsemaan työn kannalta tärkeimmät tehtävät.

### 15. Mitkä asiat ovat työsi kannalta tärkeimmät? (valitse kolme tärkeintä)

Vastaajien määrä: 88



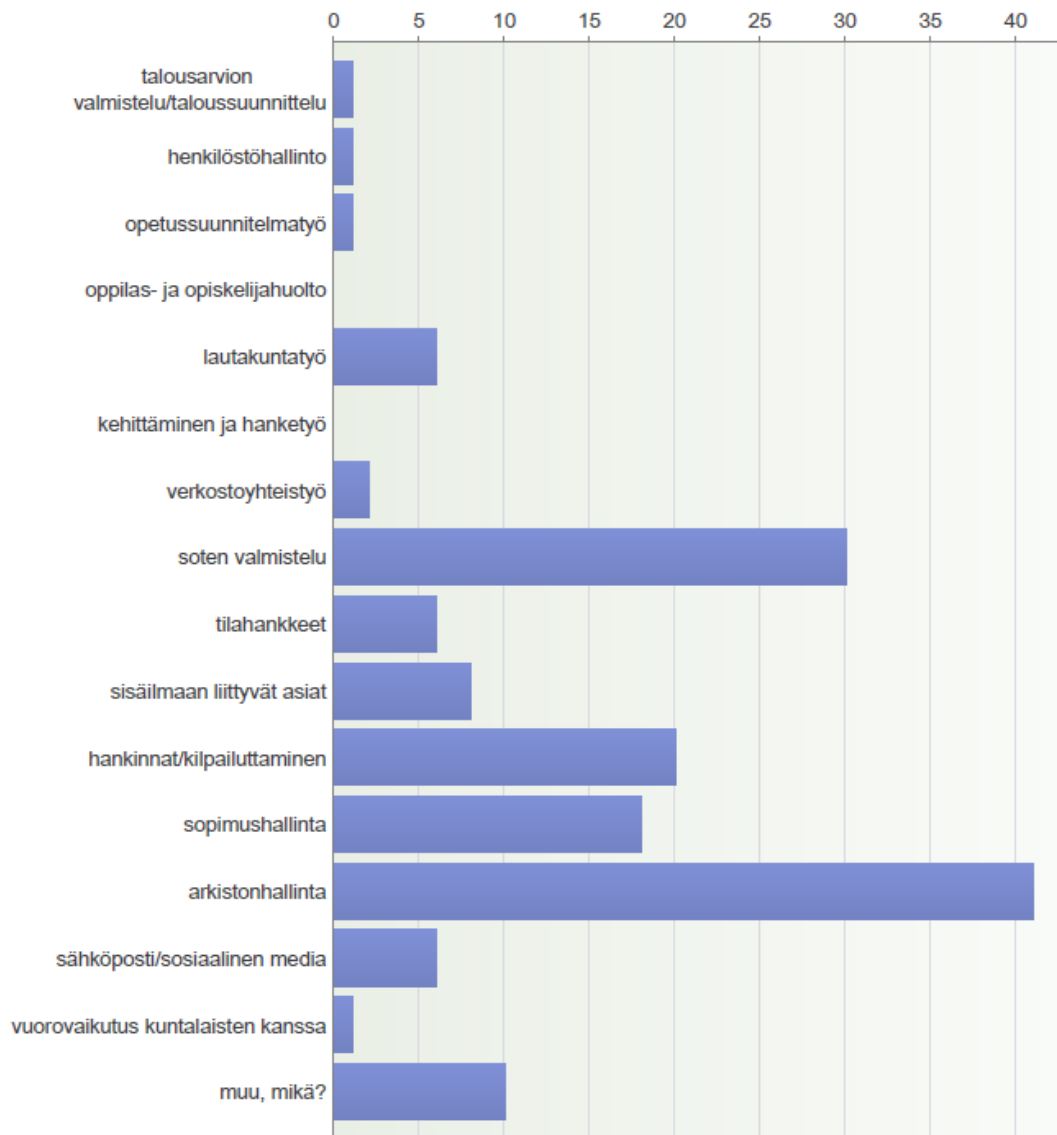
**Kuvio 8.** Kysymys 15. Mitkä asiat ovat työsi kannalta tärkeimmät?

Vastaajista suurin osa valitsi työnsä tärkeimmäksi osa-alueeksi henkilöstöhallinnon tehtävät (59/88). Seuraavaksi tärkeimmäksi tehtäväksi vastaajat arvioivat talousarvion valmistelun ja taloussuunnittelun ja sen jälkeen kehittämisen ja hanketyön. Viidenneksi tärkeimmäksi työn osatekijäksi priorisoitiin lautakuntatyö ja verkostotyön valitsi 25 vastaajaa.

Kysymyksessä 16 selvitettiin mitkä voisivat olla turhia tai tarpeettomia tehtäviä:

**16. Mitkä asiat ovat mielestäsi turhia / ei tarpeellisia?? (valitse 1 - 3 turhinta / ei tarpeellista)**

Vastaajien määrä: 74



**Kuvio 9.** Kysymys 16. Mitkä asiat ovat mielestäsi turhia /ei tarpeellisia työtehtäviä?

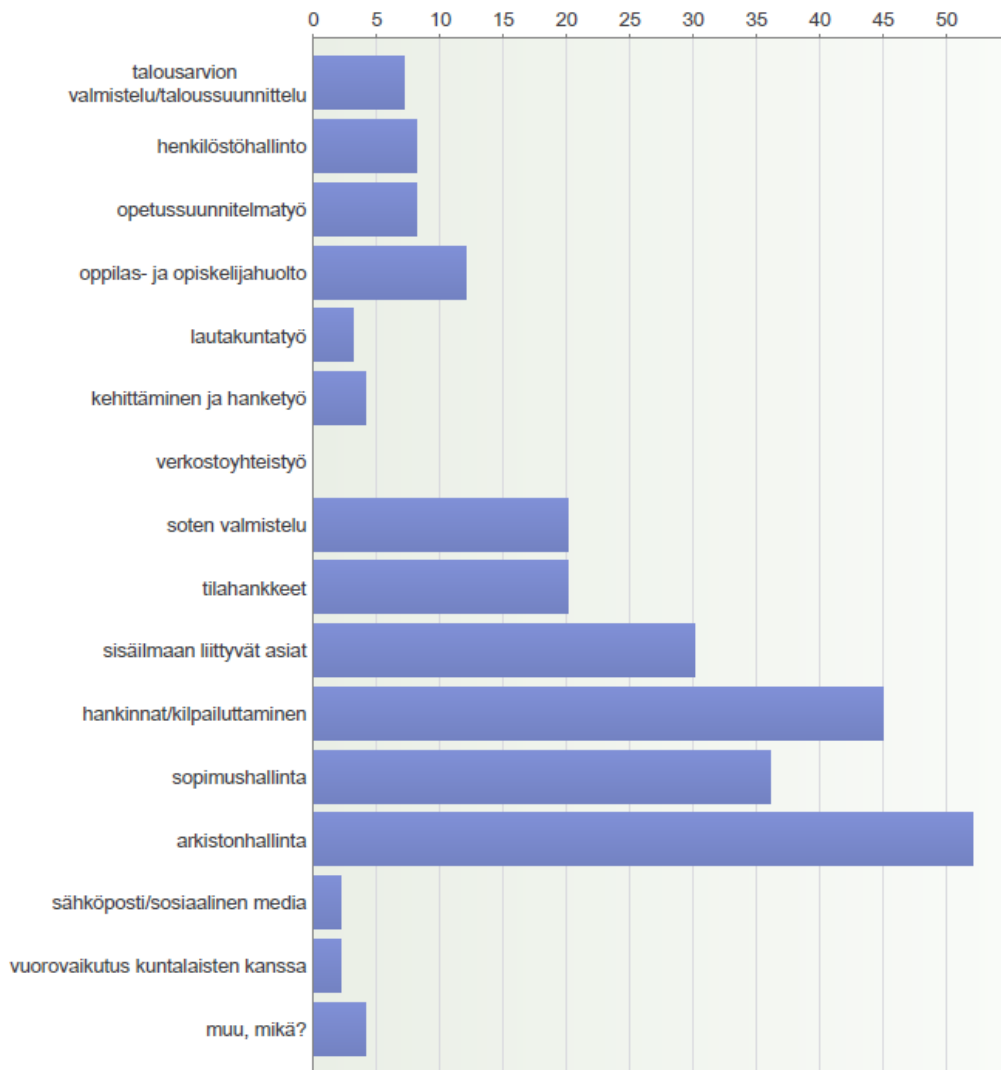
Sivistystoimen/opetustoimen johdon kannalta sivistysjohtajan perustehtävän kannalta turhia tai ei-tarpeellisia työtehtäviä on vähän. Vastauksia kertyi 74

vastaajalta. Vastausvaihtoehdoista valittiin turhimmaksi arkistonhallinta, sote-uudistuksen valmistelu, hankintojen tekeminen tai kilpailuttaminen ja sopimushallinta. Muut vaihtoehdot saivat alle 15 valintaa.

Avoimissa vastauksissa (9) todettiin, että turhia tehtäviä ei ole, vaan kaikki on tarpeellisia ja ne on hoidettava. Turhat ongelmat, konfliktien sovittelu ja tarpeettomat kokoukset mainittiin vastauksissa. Näinkin suuret määrät ”ei tarpeellisista” tehtävistä kertonee myös sivistysjohtajan suuresta ja laajasta työmäärästä sekä siitä, että toimialan hallinto on kunnissa niin ohut, ettei delegointimahdollisuuksia ole. Kysymyksessä 17 selvitettiin tehtävien mahdollista delegointia tai siirtämistä toiselle henkilölle. Valittavana oli kolme vaihtoehtoa.

**17. Mitkä asiat olisi tarpeen / järkevää siirtää jollekin toiselle työntekijälle, jos se olisi mahdollista? (valitse 1 - 3 asiaa)**

Vastaajien määrä: 84



**Kuvio 10.** Kysymys 17. Mitkä asiat olisi tarpeen/ järkevää siirtää toiselle työntekijälle?

Vastaajista suurin osa valitsi arkistonhallinnan (52/84) mahdollisesti delegoitavaksi tehtäväksi. Seuraaviksi arvioitiin hankinnat/kilpailuttaminen (45/84), sopimushallinta (36/84), ja sisäilmaan liittyvät asiat (35/84). Yhtä paljon valintoja tuli (20/84) sote-uudistuksen valmisteluun ja tilahankkeisiin. Muut vastausvaihtoehdot saivat alle 20 valintaa.

Avoimeen kysymykseen tuli kolme vastausta, joissa mainittiin konfliktien sovittelu ja asiattomuuksiin vastaaminen sekä viestintä- ja verkkopalveluasioita.

## 9 Työn vetovoimatekijät

Avoimella kysymyksellä (18) selvitettiin vastaajilta mitkä tekijät he näkevät vetovoimatekijöiksi sivistys- tai opetustoimen johdon tehtäviin. Apukysymyksenä oli vielä se, että minkä vuoksi suosittelisit nykyistä työtehtävääsi ystävällesi.

Vastauksia tuli 77. Lähes puolet mainitsi vastauksessaan työtehtävien monipuolisuuden ja vaihtelun (37/77). Johdon tehtävien vaikuttavuus, vaikuttamisen mahdollisuus ja vaikuttaminen kehittämiseen mainittiin seuraavaksi tärkeimmiksi vetovoimatekijöiksi (31/77).

Monen vastaajan mielestä (11/77) johdon tehtävä tarjoaa näköalapaikan ja siinä pysyy ajan hermolla alan kehittymisen suhteen. Kuten eräs vastaaja kirjoitti: ”Haastava työ, jossa yksikään päivä ei ole samanlainen. Näköalapaikka yhteiskunnalliseen muutokseen”. Muutamissa vastauksissa sanottiin, että työ on sopivasti haastava tai vaativa. Työn mielenkiintoisiin haasteisiin ja vastuuseen viitattiin muutamissa (6/77) vastauksissa.

Hyvä työyhteisö ja työympäristö sekä työn itsenäisyys ja merkityksellisyys mainittiin myös vetovoimatekijöinä. Yksi vastaaja totesi, että ei suosittelen omaa työpaikkaansa ystävälleen.

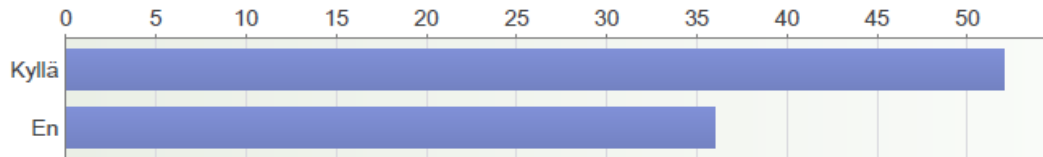
## 10 Kehityskeskustelut ja kehittämissuunnitelma

Kyselyssä selvitettiin esimiehen kanssa käytäviä vuosittaisia kehityskeskusteluja. Niiden merkitystä on pidetty suurena kun ammatillista kehittymistä on tutkittu tai seurattu käytännön toiminnassa.

Hyvistä periaatteista ja säännönmukaisuuden odotuksista huolimatta näyttää siltä, etteivät sivistys- tai opetustoimen johdossa työskentelevät pääse riittävän usein näihin keskusteluihin. 88 vastanneesta vajaa kaksi kolmasosaa (52) ilmoitti käyneensä vuoden aikana kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Vastaavasti noin kolmannes (36) ei ollut osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana.

## 19. Oletko käynyt kehityskeskustelun tai vastaavan esimiehesi kanssa viimeisen 12 kuukauden aikana?

Vastaajien määrä: 88



**Kuvio 11.** Kysymys 19. Oletko käynyt kehityskeskustelun esimiehesi kanssa viimeisen 12 kk. aikana?

Kun kysyttiin millä tavoin johdon kehityskeskusteluja tulisi kehittää, moni vastaaja (6/88) arvosteli sitä, että keskustelut käydään edeltä laaditun lomakkeen pohjalta, joka saattaa olla koko henkilöstölle laadittu samalla tavalla. ”Pakkopullan tunteesta” pitäisi päästä pois kohti luontevampaa keskustelua. ”Koen ahdistavaksi kehityskeskustelut, joihin on laadittu koko organisaatiolle samanlaiset lomakkeet, jotka eivät kohtaa kunnolla kenenkään tarpeita”, kirjoitti eräs vastaaja.

Kaikien kaikkiaan kehittämisasiat levisivät hyvin laajalle alueelle. Ensinnäkin kehityskeskustelut pitäisi käydä säännöllisesti, mutta toisaalta muutaman vastaajan mielestä useammin vuoden aikana käydyt lyhemmat keskustelut pitäisi ottaa parempana vaihtoehtona käyttöön. ”Enemmän vuorovaikutusta pienissä erissä kuin kerran vuodessa iso kakku”, kuvasi eräs vastaaja kehittämisasiatustaan.

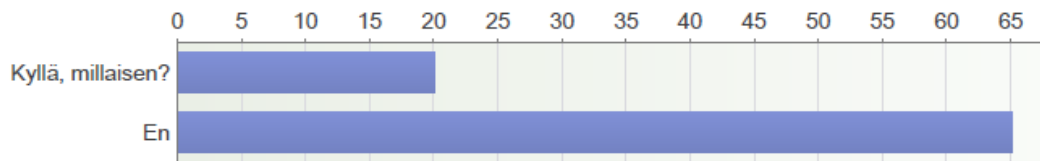
Kehityskeskustelujen parempaa vaikuttavuutta, johdonmukaisuutta ja asetettujen tavoitteiden parempaa seuraamista toivottiin myös. Myös esimiehen puolelta toivottiin parempaa vuorovaikutusta, kannustamista ja aitoa kuuntelua sekä kiinnostusta. ”Talous ei saisi olla aina keskiössä”, toivoo eräs vastaaja. Toisen vastaajan mielestä ”esimiehen (kaupunginjohtajan) pitäisi kuunnella aidosti mitä minulla (sivistysjohtaja) on sanottavaa. Kokonaisuutena kehityskeskustelut pitäisi lopettaa ja jakaa pienempiin osiin 2-3 kertaa vuodessa x 20 minuuttia”.

Ryhmäkehityskeskusteluja toivottiin myös: ”Henkilökohtaisten keskustelujen lisäksi voisi ottaa käyttöön johtoryhmän kehittämiskeskustelu”. Vastauksista voi päätellä, että kehittämiskeskustelut eivät nykyisellään ole kovinkaan luontevia ja hyödyllisiä koettuja kuin saattaisi olettaa.

Kehittämiskeskusteluun liittyy myös idea siitä, että keskustelussa sovittaisiin esimiehen ja alaisen välillä henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta. Siinä sovittaisiin esimerkiksi koulutustarpeista ja osallistumisesta koulutuksiin tai toimialan kehittämiseen liittyvistä asioista. Kyselyn perusteella vain alle neljäsosa vastaajista (20/85) on sopinut kehityssuunnitelmasta.

## 21. Oletko laatinut yhdessä esimiehesi kanssa henkilökohtaisen kehityssuunnitelmasi?

Vastaajien määrä: 85



**Kuvio 12.** Kysymys 21. Oletko laatinut yhdessä esimiehesi kanssa henkilökohtaisen kehityssuunnitelmasi?

Niistä 20 vastaajasta, jotka vastasivat myönteisesti tähän kysymykseen, kertoivat avoimessa kysymyksessä, että kehityssuunnitelmassa oli sovittu koulutuksesta (5/20), tavoitteista seuraavalle vuodelle, uratoiveista tai tehtäväkuvauksesta.

## 11 Koulutukseen osallistuminen

Kun kysyttiin avoimella kysymyksellä sitä, miten vastaajat olivat huolehtineet johtamisen kehittymisestä viimeisen vuoden aikana, vastaajista 79/88 kertoi, että olivat osallistuneet erilaisiin koulutuksiin, joita oli järjestänyt opetusministeriö- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus, AVI, Opsia, FCG tai Kuntaliitto. Myös kunnat ovat järjestäneet omaa koulutustaan ja vastauksista ilmenee vahva koulutustarve. Eräässä vastauksessa sitä kuvataan näin:

”Osallistunut kaupungin sisäisiin esimieskoulutuksiin, käynyt ulkopuolisissa koulutuksissa ja seminaareissa. Olen hyvin kiinnostunut itseni kehittämistä ja rakastan työtäni (sitä on vain liikaa)”.

Vastauksista ilmenee myös verkostoitumisen lisääntyminen ja ammatillisen kehittymisen edistyminen sen avulla:

”Verkostoitunut kollegojen kanssa alueellisesti ja valtakunnallisesti.” Monipuolista ja monikanavaista verkostoitumista kuvaa eräs vastaaja näin: ”Seuraan ja osallistun somessa työtehtäviin liittyviin uutis- ja keskusteluvirtoihin, olen livenä mukana erilaisissa tutkija- ja kehittämisverkostoissa sekä johtajaverkostoissa ja opiskelen parhaillaan kahta eri tutkintoa.”

Vastaajista muutamat (5/79) kertoivat osallistuneensa Sivistystoimen huippujohtaja – ohjelmaan ja pari tekee yliopistollista jatkotutkintoa.

Vastaajien aktiivisuuden laajaa kirjoa kuvaa myös se, että muutamissa vastauksissa todettiin, ettei vastaaja ole osallistunut yhteenkään koulutukseen, ei kertomansa mukaan ole lainkaan huolehtinut osaamisensa kehittymisestä tai on osallistunut vain lyhyisiin ajankohtaiskoulutuksiin.

Lisäksi itsensä kehittämisen keinoina mainittiin myös nettikurssit, alan kirjallisuuden lukeminen, mentorointi ja työssäoppiminen.

Avoimella kysymyksellä (23) selvitettiin millaista koulutusta tai valmennusta vastaajat tarvitsevat ja miten se tulisi toteuttaa. 60:ssä vastauksessa toivottiin hyvin laaja-alaisesti kaikkea koulutusta mikä liittyy toimialaan ja useimmiten mainittiin johtajakoulutus. Koulutuksen sisällöissä toivottiin talous-, henkilöstö-, ja lainsäädäntökoulutusta.

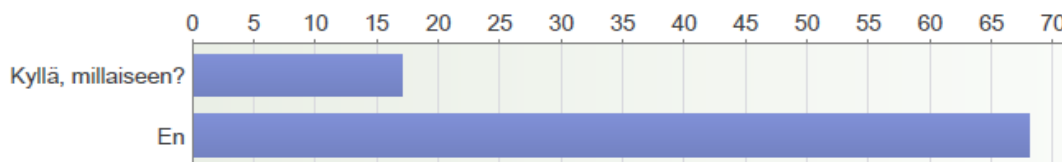
Verkostoituminen, vertaisoppiminen, mentorointi ja kollegatuki nousevat merkittävänä metodeina perinteisen täydennyskoulutuksen tai seminaaritoiminnan rinnalle. Toiveissa on verkostomainen yhteistyö, jossa tarjoutuu mahdollisuus hyvälle vuorovaikutukselle: ”Sosiaalista vuorovaikutusta alan johtajien kesken. Ei seminaareja vaan muuta yhdessä tekemistä”. Seuraavassa muutamia suoria lainauksia vastauksista:

- ”Enemmän aikaa verkottumiselle ja kokemusten vaihdolle.”
- ”Koulutusta, jossa voi verkostoitua ja saada laaja-alaista tietoa omaan alueensa liittyvästä kehittämistoiminnasta.”
- ”Luentoja, ehkä jotain käytännön valmennusta, mentorointia tms.”
- ”Pitkäjänteinen prosessikoulutus, sivistyksen huippujohtaja – ohjelman tyyppinen, uutta kuntaa ja kuntaorganisaatiota rakentava.”

Kyselyssä ei tarkemmin paneuduttu siihen kuinka aktiivisesti oli koulutukseen osallistuttu, mutta kysymyksessä 24 selvitettiin vastaajien osallistumista pitkäkestoiseen valmennusohjelmaan tai opintokokonaisuuteen.

#### 24. Osallistutko paraikaa pitkäkestoiseen valmennusohjelmaan tai muuhun itseäsi kehittävään (opinto)kokonaisuuteen?

Vastaajien määrä: 85



**Kuvio 13.** Kysymys 24. Osallistutko paraikaa pitkäkestoiseen valmennusohjelmaan tai muuhun itseäsi kehittävään (opinto)kokonaisuuteen?

Vastaajista (85) 17 ilmoitti osallistuvansa parhaillaan pitkäkestoiseen koulutus-/valmennusohjelmaan ja 68 ilmoitti puolestaan, ettei ole sellaisessa mukana. Kaksi



vastaajaa ilmoitti, että heillä on väitöstutkimus meneillään. Muiden kohdalla kysessä oli maisteriopinnoista lähtien varsin laajalla kirjolla erilaisia koulutusohjelmia.

## 12 Palaute kyselystä – Opsia jäsentensä palvelijana

Lopuksi vastaajilta pyydettiin palautetta kyselystä. Pääosa vastaajista (30) piti kyselyä hyvänä, osuvana tai hyödyllisenä. Kyselyn teemat olivat keskeisiä ja panivat miettimään asioita. Muutamia poimintoja loppukommenteista:

- ”Osuvia (teemat). Se jäi nyt vähälle, että soten takia kuntien organisaatiot ovat uudistumassa. Se voi olla osalle meistä hyvinkin kuormittava tekijä.”
- Miten tämä kysely hyödyttää kentän toimintaa?”
- Uuden organisaation näkökulmasta on vaikeampi eritellä asioita, jotka työllistävät eniten. Monet asiat työllistävät nyt tasaisemmin ja kohtuudella.”

Kysymyksessä 26 selvitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten Opsia ry voisi paremmin palvella jäseniään. Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli 45. Näkemykset hajaantuivat laajasti, mutta suurin toive (15/45) oli, että Opsian kautta voitaisiin vaikuttaa vastaajien palkkaustason nousuun tai palkkakehitykseen.

Toiseksi eniten tuli toivomuksia verkostotapaamisista tai yhteistyötapaamisia jäsenistön kesken (10/45). Vastauksissa mainittiin pitkäkestoisten koulutusohjelmien tarve ja valmennus- tai mentorointiohjelmat. Järjestöjen välisiä yhteistyökysymyksiä (4/45) sivuttiin muutamissa vastauksissa. - ”Organisoimalla coachaus- ja mentorointiverkoston. Uskon, että monilla jäsenillä olisi paljon annettavaa ja samalla siitä myös itse saa paljon.”

Kuntarakenteen muuttumisesta kirjoitettiin eräässä vastauksessa: ”Uuden kunnan vaatimukset hyvinvointi- ja sivistystoimen toimintojen osalta tulevat poikkeamaan nykyisestä. Tehtäväkenttä laajenee ja edellyttää uudenlaisia yhteistyörakenteita mm. maakunnan kanssa. Tämä tulisi huomioida niin ajankohtaiskeskusteluissa kuin resurssi- ja palkkauskehityksessä”.

-”Tärkeintä on pitää esillä työn vaativuutta ja sitä, että hyvät palvelut vaativat myös hyvää johtamista ja aikaa johtamiseen. Opetustoimen johtajat ovat kunnissa usein liian suuren työtaakan alla”, kirjoitettiin eräässä vastauksessa.

## 13 Yhteenveto

Tässä yhteenvedossa kootaan tiivistetysti yhteen kyselyn keskeiset tulokset teemoittain.

**Työn vaativuus ja palkkaustaso.** Kyselyyn vastanneiden mielestä vain runsaalla 20 %:lla oma palkka vastasi tehtävän vaativuutta organisaatiossa. Vastaajista yli 65 % vastasi, että palkkaus ei vastaa työn vaativuutta. Sekä palkkauksen että organisaation toimivuuden kannalta ongelmina ilmeni rehtorin ja opetustoimen (sivistystoimen) yhdistelmävirat, joiden palkkauksen vaihteluväli on suuri. Kuntien koon mukaan tehdyn vertailun mukaan palkkaus on pienissä kunnissa selkeästi alemmalla tasolla kuin suurissa kunnissa.

**Palkkauksen hierarkia ei toteudu.** Alhaisimmat sivistys-/opetustoimen johdon palkat jäävät alemmalle tasolle kuin lukioden tai suurien yhtenäiskoulujen rehtorien palkat. Esimiehen palkan suhde alaisen palkkatasoon ei ole tällaisissa tapauksissa oikea. Kunnan organisaatiossa työskentelevän muun hallintoalan osastopäällikön palkkaus saattoi olla korkeammalla tasolla kuin sivistysjohtajalla. Sivistystoimen vastuualueen suuruutta ja vastuun laajuutta ei vastaajien mielestä ole otettu palkkauksessa huomioon.

Vastaajista vähiten ansaitsevan kymmeneksen (10 %) kuukausiansio oli 3 880,00 € ja vähiten ansaitsevan neljänneksen (25 %) ansio oli 4 300,50 €/kk. Vastaavasti suuren peruskoulun rehtorin (1-6 lk, yli 30 palkkaperusteryhmää) säännöllinen ansio oli 5 084,00 €/kk, peruskoulun yläluokkien rehtorin säännöllinen ansio (7-9 lk, yli 20 palkkaperusteryhmää) oli 5 975,00 € /kk ja lukion rehtorin ansio oli 5 859,00 € /kk. Vaikka tässä vertailussa ei päästäkään riittävän tarkasti yksityiskohtiin tehtävänimikkeiden mukaisesti, niin vertailun tulos on selkeästi suuntaa-antava.

**Sukupuolten välinen palkkaero.** Vaikka kyselyssä ei tarkasteltu palkkatietoja eri ammattinimikkeiden mukaan, niin joka tapauksessa sukupuolten välisessä palkkavertailussa käy ilmi, että naispuoliset viranhaltijat saavat heikompaan palkkaa kuin miehet. Kyselyyn vastanneiden naisten palkka oli keskimäärin 5 044,85 € /kk ja miesten 5 464,92 € /kk. Ero kuukaudessa on 421,07 € /kk eli 8,3 %. Tämä trendi näyttää samalta kuin suomalaisessa työelämässä yleisestikin ja tätä tulisi jatkossa tutkia tarkemmin myös sivistystoimen alalla.

**Strateginen suunnittelu.** Vastaajista yli 50% ilmoitti, että opetustoimen tai sivistystoimen strategiasuunnittelua on tehty tai päivitetty ja 35% kertoi, ettei sellaista ole tehty. Eniten suunnitelmia on hyväksytty tai päivitetty vuonna 2017, jolloin valtuustokausi päättyi.

Kyselyn valossa näyttää siltä, että strategiadokumentin laadinnassa oli yleisemmin käytetty muita kuin Opetushallituksen tarjoamia malleja tai dokumenttipohjia. Tämä saattaa johtua siitä, että kunnissa käytetään yleisesti kuntastrategian mukaisia linjauksia toimialojen strategiaprosesseissa ja dokumenteissa. Suurin osa vastaasi, että strategian toteuttamisessa oli onnistuttu kohtalaisesti. Kohtalaisesti,

hyvin tai erittäin hyvin vastasi suuri enemmistö (73/77). Vain harva (4) vastaajaa vastasi, että strategian toteutuksessa oli onnistuttu huonosti tai erittäin huonosti.

**Opetustoimen kehittämishankkeet.** Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat, että kunta oli tehnyt hakemuksia Opetushallitukselle, opetus- ja kulttuuriministeriölle, Aveille tai EU-hankkeisiin. Lähes kaikissa vastauksessa kerrottiin hakemisen ja raportoinnin työläydestä, liiasta byrokratiasta tai siitä, että on liian paljon pieniä hankkeita. Suurempina kokonaisuuksina ja pidempinä toimintakausina saataisiin pitkäjänteisempää kehittämistyötä aikaiseksi.

**Sivistystoimen johdon työolot ja työhyvinvointi.** Yhteenvetona voidaan kyselyn perusteella todeta, että vastaajat kokevat tuntevansa tehtävänsä hyvin, heidän osaamisensa vastaa työn vaatimuksia ja he ovat hyvin motivoituneita työhönsä. Työyhteisöt, joissa he työskentelevät voivat kohtalaisen hyvin, niissä on hyvä ilmapiiri, yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat hyvin.

Kuitenkin johtotehtävissä työskentelevistä yli kolmasosa on suunnitellut hakevansa toisiin tehtäviin. Yleisesti ottaen vastaajien mielestä työn tukea tulisi lisätä ja esimieheltä tulisi saada enemmän palautetta. Kolmasosa vastanneista koki, ettei heidän työnsä ja vapaa-aikansa ollut tasapainossa keskenään. Tämä kertoo työn kuormittavuudesta, joka on tullut esille kyselyn muissakin osissa.

Toisiin tehtäviin hakeutumista voi tulkita myös niin, että siirtyminen tarkoittaa uralla etenemistä. Kysymyksissä tätä ei kuitenkaan eritelty, joten siitä ei ole tarkempaa tietoa. Kuitenkin kuntatyönantajien tulisi kiinnittää huomiota johtotehtävissä työskentelevien pysyvyyteen, koska uudet rekrytoinnit aiheuttavat organisaation toiminnalle aina katkoksia ja hankaluuksia sekä kustannuksia.

**Työn kuormittavat tekijät.** Eniten työtä kuormittaviksi tekijöiksi vastaajat kokivat henkilöstöhallinnon asiat ja sähköpostin tai sosiaalisen median hoitamisen eli viestinnän. Kolmanneksi kuormittavimmaksi tekijäksi vastaajat arvioivat kehittämisen ja neljänneksi hanketyön. Viidenneksi kuormittavimmaksi työn osatekijäksi arvioitiin talousarvion valmistelu ja taloussuunnittelu.

**Tärkeimmät ja turhat tehtävät.** Vastaajista suurin osa valitsi työnsä tärkeimmäksi osa-alueeksi henkilöstöhallinnon tehtävät. Seuraavaksi tärkeimmäksi tehtäväksi vastaajat arvioivat talousarvion valmistelun ja taloussuunnittelun ja sen jälkeen kehittämisen ja hanketyön. Viidenneksi tärkeimmäksi työn osatekijäksi priorisoitiin lautakuntatyö ja verkostotyö.

Sivistystoimen/opetustoimen johdon kannalta turhia tai ei-tarpeellisia työtehtäviä on vähän. Vastausvaihtoehdoista valittiin turhimmaksi arkistonhallinta, sote-uudistuksen valmistelu, hankintojen tekeminen tai kilpailuttaminen ja sopimushallinta.

**Työn vetovoimatekijät.** Lähes puolet mainitsi vastauksessaan työtehtävien monipuolisuuden ja vaihtelun. Johdon tehtävien vaikuttavuus, vaikuttamisen mahdollisuus ja vaikuttaminen kehittämiseen mainittiin seuraavaksi tärkeimmiksi vetovoimatekijöiksi.

Monen vastaajan mielestä johdon tehtävä tarjoaa näköalapaikan ja siinä pysyy ajan hermolla alan kehittymisen suhteen.

**Kehityskeskustelut esimiehen kanssa.** Esimiehen kanssa käytävien vuosittaisten kehityskeskustelujen merkitystä on pidetty suurena. Hyvistä periaatteista ja odotuksista huolimatta näyttää siltä, etteivät sivistys- / opetustoimen johdossa työskentelevät pääse riittävän usein näihin keskusteluihin. Alle kaksi kolmasosaa ilmoitti käyneensä vuoden aikana kehityskeskustelussa esimiehensä kanssa. Kehityskeskustelujen parempaa vaikuttavuutta, johdonmukaisuutta ja asetettujen tavoitteiden parempaa seuraamista toivottiin. Myös esimiehen puolelta toivottiin parempaa vuorovaikutusta, kannustamista, kuuntelua ja kiinnostusta. Kehityskeskusteluun kuuluu myös idea siitä, että keskustelussa sovittaisiin alaisen henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta. Kyselyn perusteella vain alle neljäsosa vastaajista on sopinut tällaisesta kehityssuunnitelmasta.

**Täydenniskoulutukseen osallistuminen.** Kyselyn mukaan vastaajat olivat ylläpitäneet osaamistaan osallistumalla alan eri toimijoiden järjestämiin koulutuksiin. Myös kunnat ovat järjestäneet omaa koulutustaan ja vastauksista ilmenee vahva koulutuksiin osallistumisen tarve. Verkostoituminen, vertaisoppiminen, mentorointi ja kollegatuki nousevat merkittävänä metodeina perinteisen täydenniskoulutuksen tai seminaarimuotoisen koulutuksen rinnalle. Toiveissa on verkostomainen yhteistyö, jossa tarjoutuu mahdollisuus hyvälle vuorovaikutukselle alan johtajien kesken.

**Odotuksia Opsialle.** Vastaajat toivoivat eniten, että Opsian kautta voitaisiin vaikuttaa palkkaustason myönteiseen kehitykseen. Toiseksi eniten tuli toivomuksia verkostotapaamisista tai yhteistyötapaamisista jäsenistön kesken. Vastauksissa mainittiin pitkäkestoisten koulutusohjelmien tarve ja valmennus- tai mentorointiohjelmat. Järjestöjen välisiä yhteistyökysymyksiä sivuttiin muutamissa vastauksissa. - ”Organisoimalla coachaus- ja mentorointiverkoston. Uskon, että monilla jäsenillä olisi paljon annettavaa ja samalla siitä myös itse saa paljon.”

**Kuntarakenteen muuttumisen** takia (sote- ja maakuntauudistus 2020) uuden kunnan tehtävät tulevat muuttumaan suuresti nykyisestä. Sen myötä sivistustoimen tehtäväkenttä muuttuu myös ja se edellyttää uudenlaisia ns. yhdyspinnan yhteistyörakenteita maakunnan kanssa. Tämä tulee huomioida niin toimialan tulevaisuutta pohdittaessa kuin myös resurssi- ja palkkauskehityksessä.

## 14 Kehittämissuosituksset

Kyselyn tulosten perusteella olemme laatineet seuraavat kehittämissuosituksset, joiden avulla voidaan edistää sivistystoimen johdon työhyvinvointia, tehtävien vetovoimaisuutta ja uudistumista sekä palkkauksen epäkohtien korjaamista.

### 1. Sivistyskunta aloittaa 2020 – onko sivistystoimen johto valmis?

Uuden sivistyskunnan tehtävät ja organisaatio muotoutuvat sote- ja maakuntauudistuksen myötä kun uusi hallintomalli aloittaa näillä näkymin vuonna 2020. Muutoksen vaikutuksia sivistystoimeen ja sen johtamiseen ei ole arvioitu riittävästi. Monimutkaisesta ja ristiriitaisesta valmistelusta johtuen huomio on kiinnittynyt liiaksi sote-palveluihin ja siksi kuntien ja niiden sivistystoimien johdossa ei ole riittävästi valmiutta muutokseen.

Muutoksen jälkeen sivistystoimen johdon merkitys kasvaa entisestään kuntien sisällä. Siksi kunnissa tulee määritellä uudelleen sivistystoimen johdossa työskentelevien johtajien tehtävänkuvat, tehtävien vaativuus ja vaikuttavuus sekä palkkaus. Näiden tulee muodostaa toimiva kokonaisuus niin, että sivistysjohtajan työ on houkutteleva, työsuhteen ehdot mahdollistavat työssä jaksamisen sekä onnistumisen.

### 2. Työhyvinvointi on jaksamisen perusta

Sivistysjohtajan työtä leimaa suuri vastuu, tehtävien laaja-alaisuus ja aikapaine. Sivistystoimen hallintoa on useimmissa kunnissa tiivistetty liikaa. Käytössä oleva aika ei riitä kaikkien tehtävien hyvään hoitamiseen. Tarvitaan toimenkuvan selkeyttämistä ja systemaattista työajan seurantaa.

Sivistyskunnassa on arvioitava avoimesti ja rehellisesti, mikä on optimaalinen hallinnon henkilöstön rakenne ja henkilöstömäärä. Hyvinvoiva henkilöstö tekee parhaan tuloksen ja sen perustana on hyvä toimialan johtaminen.

### 3. Sivistystoimen kehittämisen haasteet – eroon ”hankehumpasta”

Sivistystoimen johtoa kuormittavat myös kehittämishankkeet. Hakemukset, kehittämistoiminnan koordinointi ja raportointi vievät ison osan työajasta. Lukuisat pienet kehittämishankkeet tulisi yhdistää laaja-alaisimmiksi tai järjestelmä tulisi korvata siirtämällä hankemäärärahat valtionosuuksiin. Hyvänä vaihtoehtona voisi olla hankerahoituksen kytkeminen sivistystoimen kuntakohtaiseen, tai seudulliseen strategiaan, KuntaKesuun.

### 4. Sivistysjohtaja tarvitsee tukea itsensä ja työnsä kehittämiseen

Sivistysjohdon kehityskeskustelut eivät toteudu riittävän hyvin ja kuntien johdon tulisi tukea sivistysjohtajien työtä nykyistä paremmin.

Opetushallituksen yhtenä kehittämiskohteena on sivistysjohdon ja johtamisen tukeminen. Käytännössä sen ja muiden toimijoiden yhteistyön tuloksena sivistysjohtajille järjestetään muutamia alan ajankohtaisseminaareja vuodessa. Koulutuksen sisältöjä ja menetelmiä tulee kehittää yhdessä osallistujien kanssa. Kyselyn perusteella toivotaan uudenlaista ammatillista tukea kuten valmennusta, mentorointia ja vertaistukea. Pitkäkestoiseen ammatilliseen kehittämiseen tarvitaan valtion rahoittamaa ”sivistysjohtajan PD-ohjelmaa”. Koska sivistysjohdossa on myös paljon vaihtuvuutta, tulee luoda urapolkuja ja koulutusohjelmia johtotehtäviin hakeutuville.

## 5. Parhaat osaajat sivistystoimen johtoon

Sivistysjohtajan työ on vastuullista, kuormittavaa ja tehtävien vaativuuteen nähden usein alipalkattua. Sivistyskunnassa hänen työnsä merkitys vain kasvaa. Sivistysjohdon tehtävät pitää saada nykyistä vetovoimaisimmiksi ja tehtävässä pysyvyyttä tulee tukea. Työn tulee olla houkuttelevaa, työn määrä kohtuullinen ja palkkaus oikealla tasolla, jotta parhaat osaajat saadaan sivistystoimen johtopaikoille. Sivistystoimessa tulee tarjota kaikille osaajille yhdenvertaiset etenemismahdollisuudet sukupuolesta riippumatta ylimpään johtoon saakka.

Nykyinen ikärakenne ja sivistystoimen johdon vaihtuvuus uhkaavat johtamisen vakautta ja pitkäjänteisyyttä.

## 6. Sivistysjohtajan palkka oikeudenmukaiseksi

Sivistysjohtaja lienee ainut toimialajohtaja, jolla on usein alaisiaan matalampi palkka. Lukioiden ja suurien peruskoulujen rehtorien palkat voivat olla suuremmat kuin heidän esimiestensä palkat. Sivistysjohtajan palkkaus määräytyy usein sopimuspalkkauksena, jonka tason määrittelyä ei ole tehty oikeudenmukaisesti. Palkkauksen tason korjaamiseen on mahdollisuuksia jo nykyisessäkin virkaehtosopimuksessa, mutta tähän tulee tarttua aktiivisesti ja tukea sivistysjohtajia paikallisissa neuvotteluissa.

Kyselyn valossa naisten palkkaustaso on alempi kuin miesten. Oikeudenmukainen palkkaus tulee toteutua sukupuolesta riippumatta.

Sivistysjohtaja-rehtori yhdistelmäviroissa tulee opetusvelvollisuus minimoida, jotta johtamistyöhön jää riittävästi aika eikä opetustyö kärsi. Parempi ratkaisu on erottaa tehtävät eri viranhaltijoille, jotta kahden eri tehtävän hoitamisesta ei tule viranhaltijalle intressiristiriitoja.

Uuden viranhaltijan tulee osata vaatia ja saada oikealla tasolla oleva tehtäväkohtainen palkka. Kunnan johdon ja päättäjien tulee arvostaa sivistyskunnan tärkeimmän toimialan johtoa oikeudenmukaisilla palkka- ja työsuhteen ehdoilla.

**”Hyvät palvelut vaativat hyvää johtamista ja aikaa johtamiseen.”**