

# Ammatillisten oppilaitosten johtaminen

**Antti Sieppi**, Juho Jokinen ja Mika Maliranta

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)

Osahanke 8 Johtamistaidot suomalaisissa yrityksissä

Taidot Työhön -tutkimusseminaari 24.5.2018



# Taustaa

- Taloustieteessä kasvava kiinnostus johtamisen merkitykseen menestyksen tekijänä
- Johtamiskäytännöt voidaan nähdä teknologiana
  - Tuotantoteknologia on se tapa, jolla asiat tehdään. Samaa voi sanoa johtamiskäytännöistä.
- Mittaaminen haastavaa, erityisesti julkisella sektorilla

# Johtamisen laadun mittaaminen

- Johtamisen laatua voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta
  1. Johtajien taidot
  2. Johtamiskäytäntöjen laatu
  3. Johtamisen seuraamukset
- Keskitymme johtamiskäytäntöjen laatuun

# Johtamisen laadun mittaaminen

- Johtamiskäytäntöjen laadun mittaaminen on haastavaa
  - Mitkä käytännöt ovat merkityksellisiä?
  - Mitkä käytännöt ovat myös vertailtavissa maiden ja toimialojen välillä?
- Kansainvälisiä viitekehyksiä:
  - Management and Organizational Practices Survey (MOPS)
  - **World Management Survey (WMS)**

# MOPS

- Alunperin Yhdysvaltojen tilastoviraston suunnittelema lomakekysely
- Käytetty Taidot Työhön –tutkimuksessa Suomen **teollisuuden** tarkasteluun (Maliranta ja Ohlsblom, 2017)
- Johtamiskäytännöt hyviä
  - Yhdysvallat 0.59
  - Suomi 0.58

# World Management Survey

- Taloustieteilijöiden hanke
- Perustuu puolistrukturoituihin haastatteluihin
- Haastatteluiden ansiosta tarkempi kuin MOPS
  - Kysymykset tulkitsee siihen koulutettu haastattelija
  - Jatkokysymykset
- ...mutta myös kalliimpi

# World Management Survey

- Käytetty useilla eri toimialoilla useissa eri maissa
  - Esim. tehdasteollisuus, vähittäiskauppa, terveydenhuolto, opetus
  - 35 eri maata
  - Yhteensä n. 20 215 haastattelua huhtikuuhun 2018 mennessä
- Huomattu yhteyksiä johtamiskäytäntöjen ja tuottavuuden välillä
  - Esim. perus- että korkea-asteen kouluissa yhteys johtamiskäytäntöjen ja opintomenestyksen välillä!

# World Management Survey

- Me käytämme WMS-viitekehystä ammatillisten oppilaitosten johtamiskäytäntöjen tutkimiseen
  - Merkittävä murrostilanne joka saattaa korostaa johtajuuden merkitystä
- Haastattelijoina perustukinto-opiskelijoita
- Asiantuntijan järjestämä koulutus
- Me esimiehinä/valvojina



# World Management Survey

- Haastattelussa kysymyksiä koskien 20 eri johtamiskäytäntöä
  - Kunkin käytännön arviointi asteikolla 1–5
  - Arvostelu ennalta määrättyjen kriteerien perusteella
  - Valvojat varmistivat arvioinnin johdonmukaisuuden
- 
- Johtamiskäytännöt jaettavissa neljään laajempaan kokonaisuuteen

# World Management Survey

- Opetustoiminta (operatiivinen toiminta)
  - Esim. käytäntöjen yhdenmukaisuus, uusien käytäntöjen käyttöönotto sekä tiedon hyödyntäminen opintojen suunnittelussa
- Oppilaitosten suoriutumisen seuranta
  - Ongelmien ratkaisun johdonmukaisuus, suoriutumisen arviointi, toimintasuunnitelmien laatiminen ja noudattaminen

# World Management Survey

- Tavoitteiden asettaminen
  - Oppimistuloksiin sidottujen tavoitteiden asettaminen ja viestiminen, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden yhteydet, tavoitteiden ymmärrettävyys ja haastavuus
- Henkilöstöjohtaminen
  - Työntekijöiden suoriutumisen arviointi ja palkitseminen, urakehityksen yhteys suoriutumiseen, keinot puuttua heikkoon suoriutumiseen ja palkita hyvää suoriutumista

# Tulokset

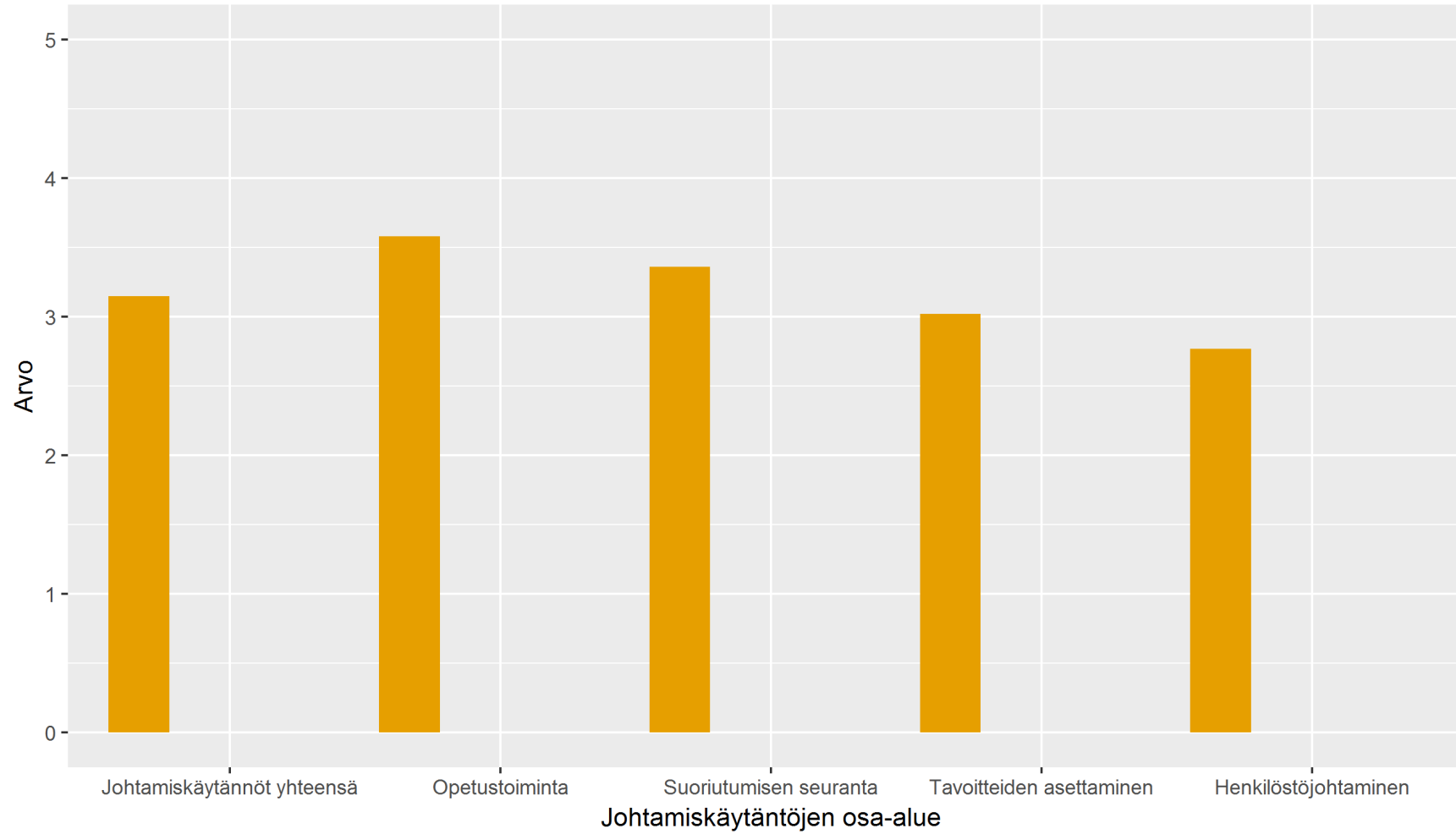
- 305 eri oppilaitoksen johtajaa, joista 213 yritettiin tavoittaa
  - Haastatellut vastasivat päivittäisestä operatiivisesta johtamisesta
  - Poisraajatut: alle 50 oppilaan oppilaitokset sekä alle vuoden työtehtävässään toimineet
- Yhteensä 73 haastattelua
- Haastateltujen ammattinimikkeitä mm. rehtori, koulutusjohtaja ja koulutuspäällikkö

# Haastateltujen taustatietoja

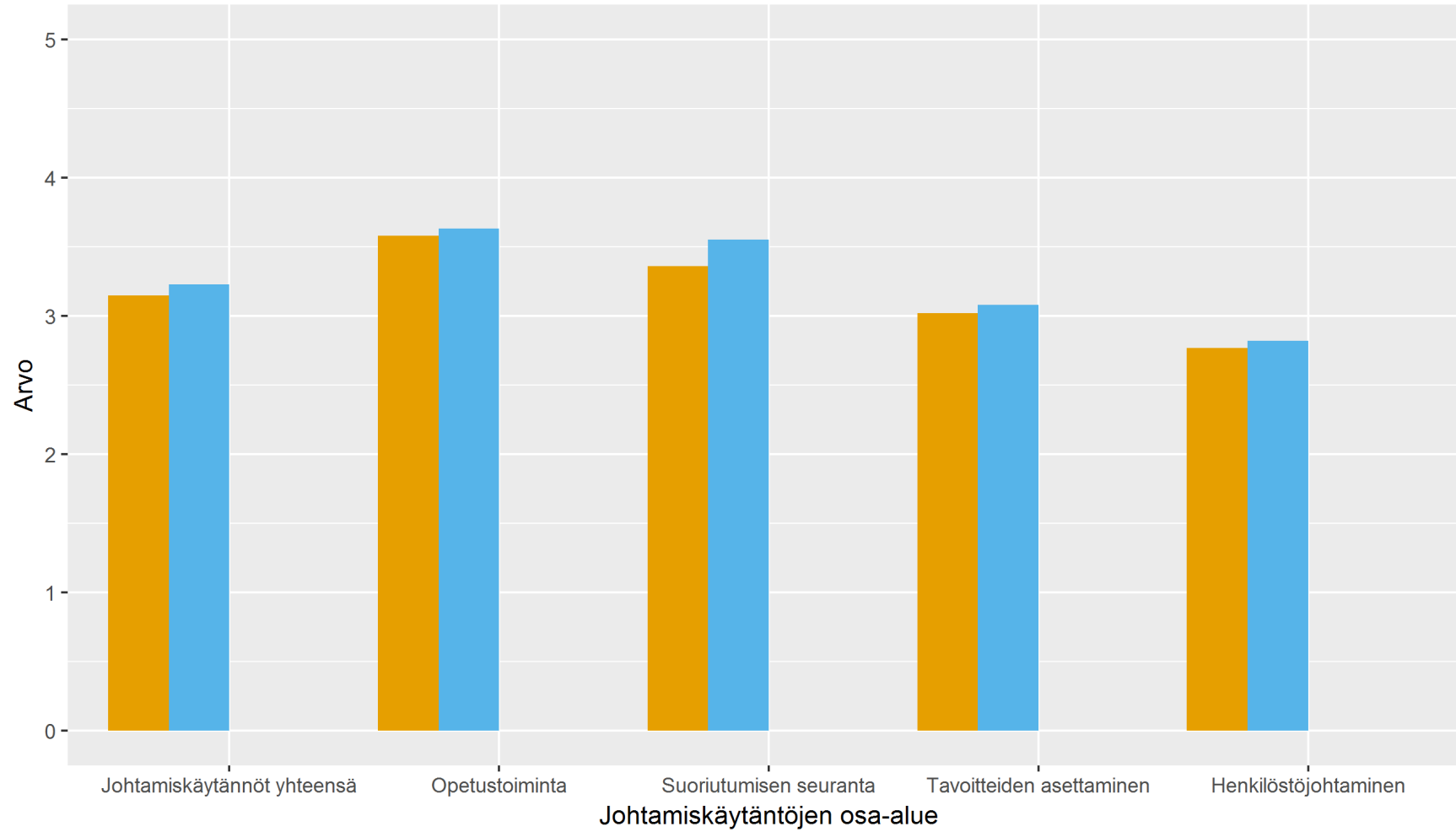
	Keskiarvo/osuus	Minimi	Maksimi
<b><u>Oppilaitosjohtajien tiedot</u></b>			
Miesten osuus	49 %		
Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus	88 %		
Ikä (arvioitu)	51,6	35	65
Työkokemus nykyisessä tehtävässä (vuotta)	7,4	1	30
Työkokemus oppilaitoksessa (vuotta)	14,5	1	37
Arviot alaisten kyvystä johtaa oppilaitosta (1–10)			
Johtaminen kokonaisuudessaan	7,66	4	10
Operatiivisen toiminnan johtaminen	8,16	5	10
Henkilöstön johtaminen	7,15	1	10
<b><u>Oppilaitosten tiedot</u></b>			
Opiskelijoiden määrä	1340		
Opettajien määrä	86		
Henkilöstön määrä	135		
Oppilaitokset omistajatyypin mukaan (osuus)			
Kunta	19 %		
Kuntayhtymä	55 %		
Yksityinen	26 %		

# Haastatteluiden tiedot

	<b>Keskiarvo</b>	<b>Minimi</b>	<b>Maksimi</b>
Haastattelun kesto	97 min	47 min	170 min
Haastattelun alkamisajankohta	11:24	08:00	16:00
	<b>Lukumäärä</b>	<b>Osuus</b>	
Haastatellut	73	34,3%	
Haastattelusta kieltäytyneet	9	4,2%	
Haastatteleematta jääneet (tavoitetut ei-kieltäytyneet)	23	10,8%	
Ei tavoitettu yrityksistä huolimatta	107	50,2%	
Kelpoisuusehdot eivät täytyneet	1	0,5%	
Kaikki haastatteluotokseen päätyneet	213	100%	

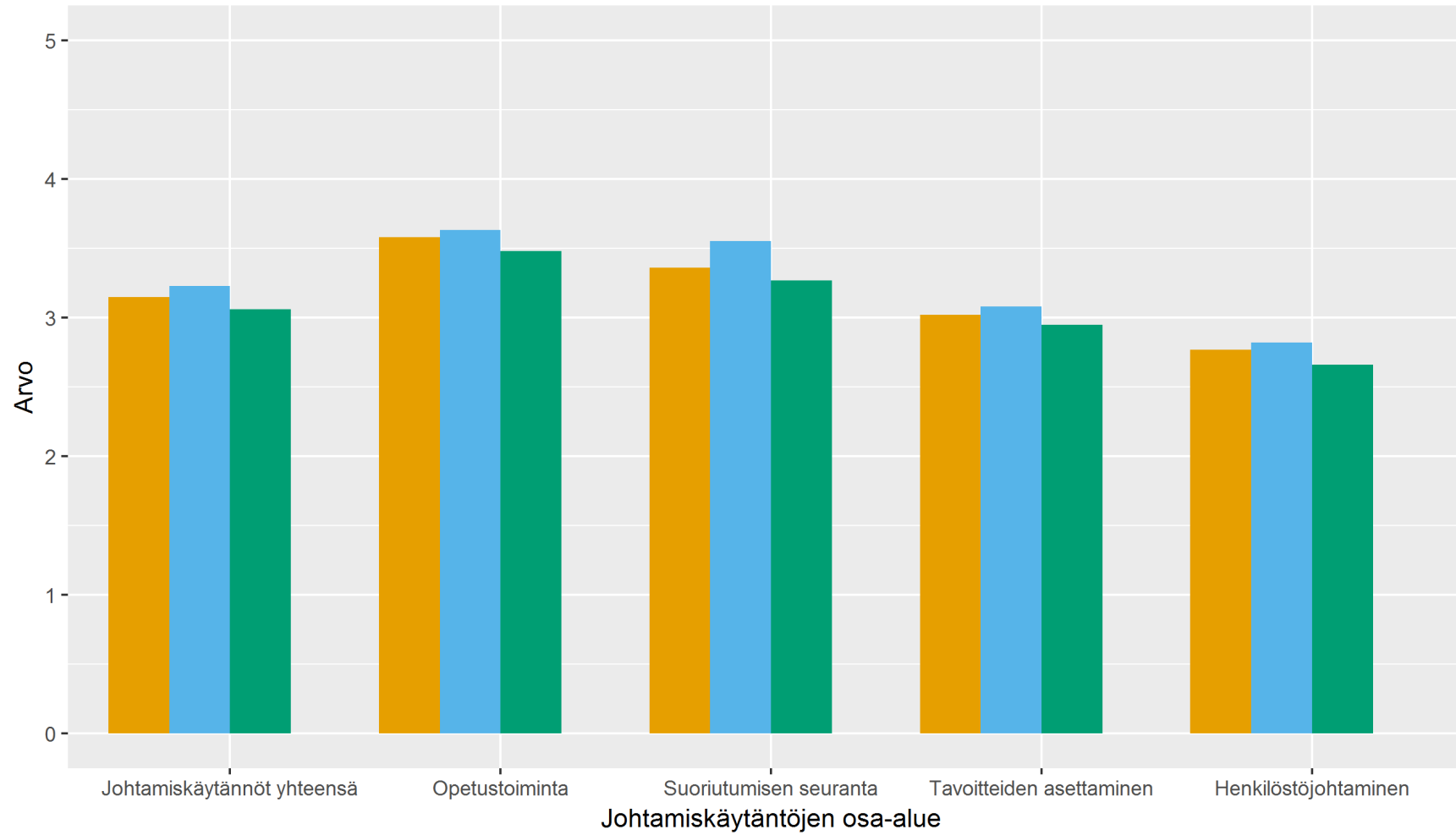


Omistaja Kaikki Kunta Kuntayhtymä Yksityinen

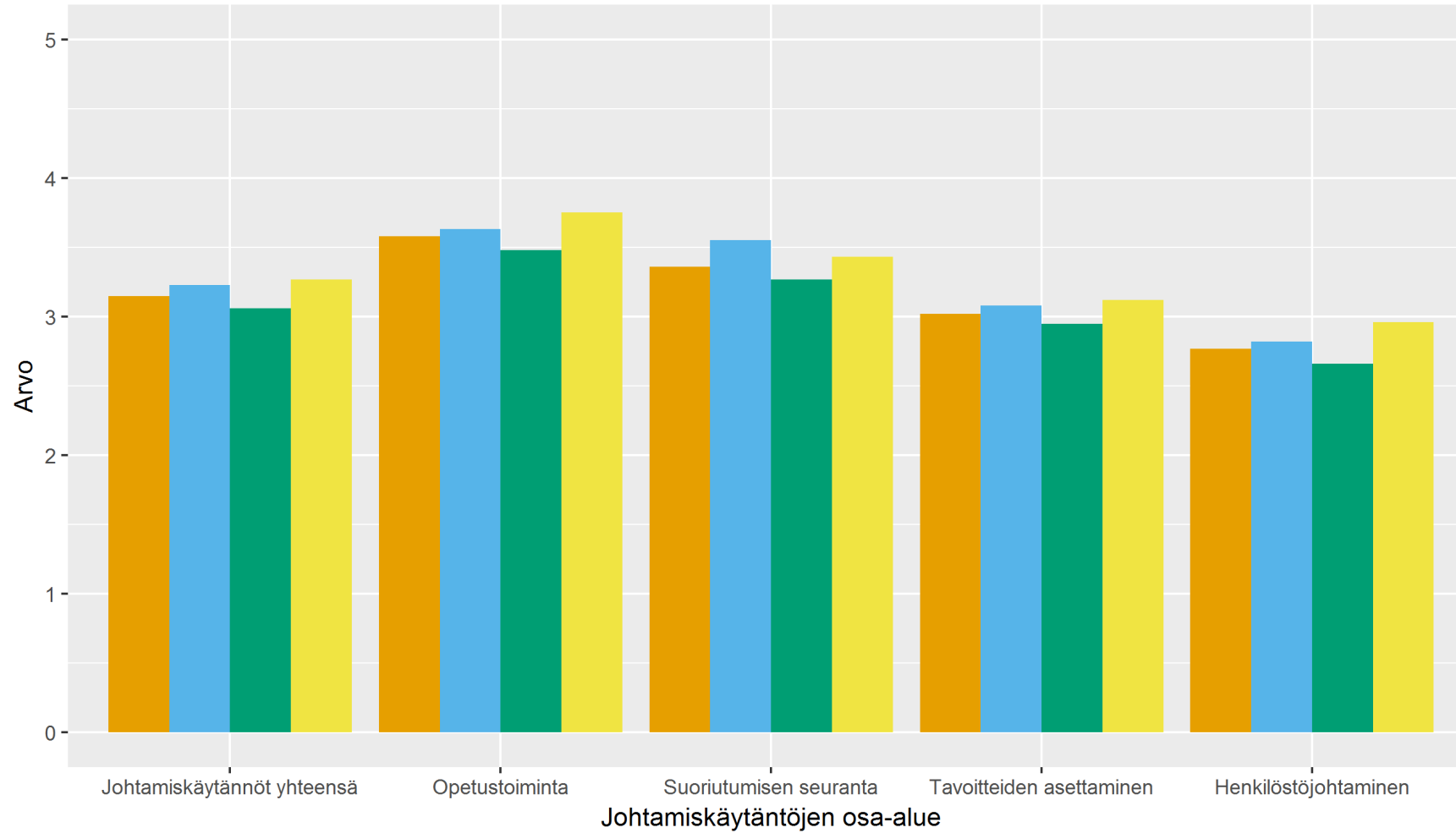


Omistaja Kaikki Kunta Kuntayhtymä Yksityinen

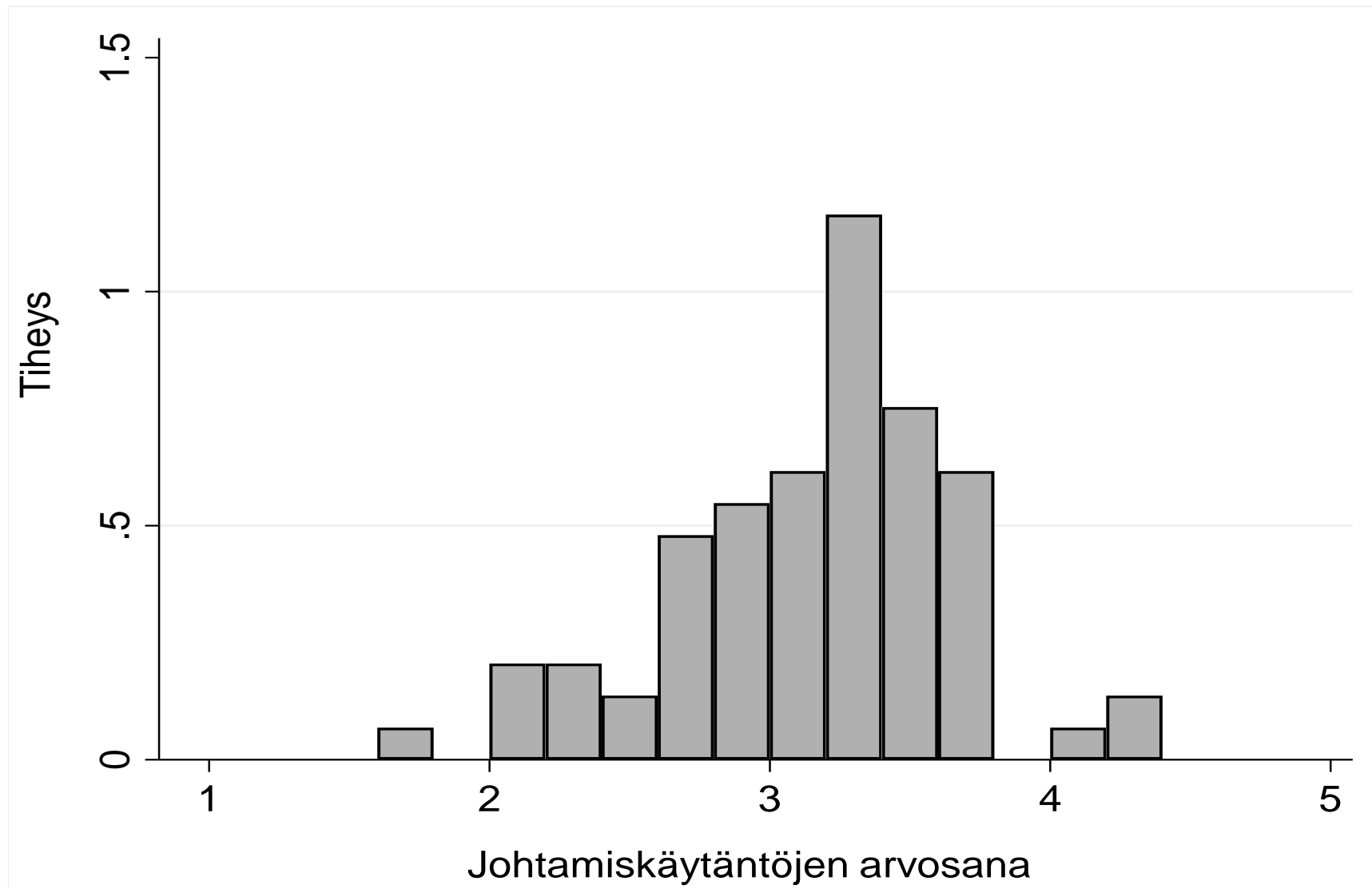




Omistaja Kaikki Kunta Kuntayhtymä Yksityinen



Omistaja Kaikki Kunta Kuntayhtymä Yksityinen



# Tulokset

	Kaikki oppilaitokset	<u>Omistustyyppin mukaan</u>		
		Kunta	Kunta- yhtymä	Yksityinen
Johtamiskäytäntöjen keskiarvosana (keskihajonta)	3,15 (0,51)	3,23 (0,51)	3,06 (0,53)	3,27 (0,48)
<b><u>Keskiarvosanat</u></b>				
<b><u>johtamiskäytännöittäin</u></b>				
Opetustoiminta	3,58	3,63	3,48	3,75
Oppilaitoksen suoriutumisen seuranta	3,36	3,55	3,27	3,43
Tavoitteiden asettaminen	3,02	3,08	2,95	3,12
Henkilöstöjohtaminen	2,77	2,82	2,66	2,96
<b><u>Muut muuttujat</u></b>				
Johtamisvisio ja johtajan vastuut	3,45	3,18	3,38	3,79
Työntekijöiden tehtävien määrittely	3,99	4,00	4,00	3,95
Haastateltujen lukumäärä	73	14	40	19

# Johtamiskäytäntöjen yhteys oppilaitoksen taustaominaisuuksiin

- Regressioanalyysin perusteella johtamiskäytännöt ovat keskimäärin parempia
  - Suuremmissa oppilaitoksissa
  - Tiheämmin asutetuilla alueilla sijaitsevissa oppilaitoksissa
  - Oppilaitoksissa joissa oli enemmän opettajia opiskelijaa kohden
  - Yksityisomisteisissa oppilaitoksissa

# Johtamiskäytäntöjen yhteys suoriutumiseen

- Johtamiskäytäntöjen korrelaatiot erilaisten suoriutumista kuvaavien mittareiden kanssa varsin pieniä:

## Koulutuksen järjestäjän johtamiskäytäntöarvosanan korrelaatio erilaisten suoriutumismittareiden kanssa

- Tutkinnon suorittaneiden osuus (läpäisyprosentti): 0,09
- Keskeyttäneiden osuus (keskeyttämisprosentti): -0,17
- Vaikuttavuus (tulosrahoitusmittari): 0,04
- Opettajien kelpoisuus (tulosrahoitusmittari): -0,05
- Henkilöstön kehittäminen (tulosrahoitusmittari): 0,16

# Johtamiskäytäntöjen yhteys suoriutumiseen

- Regressioanalyysin perusteella opintojen keskeyttämisprosentti on keskimäärin
  - matalampi oppilaitoksissa joissa on selkeä johtamisvisio
  - matalampi oppilaitoksissa joissa on paljon opettajia suhteessa opiskelijoihin
  - korkeampi oppilaitoksissa joissa on hyvät johtamiskäytännöt

# Yhteenveto

- Ammattioppilaitosten johtamiskäytännöt keskimäärin erinomaisia!
  - Vahvuudet opetustoiminnassa, heikkoudet henkilöstöjohtamisessa
- Vaihtelu suurta
  - oppilaitosten
  - koulutuksen järjestäjien
  - saman koulutuksen järjestäjän oppilaitosten välillä



# Yhteenveto

- Yksityisesti omistetuissa oppilaitoksissa käytännöt hieman parempia kuin julkisesti omistetuissa
- Johtamiskäytäntöjen yhteys tulosrahoitusmittareihin jokseenkin epäselvä

# Yhteenvedo

- Tulevaisuus:
  - Johtamiskäytäntöjen yhteys opiskelijoiden menestymiseen jatko-opinnoissa ja työelämässä
  - Muiden tieteenalojen lähestymistavat ja menetelmät?
  - Tutkimushankkeesta hyödyllistä kokemusta mahdollisiin jatkotutkimuksiin, joissa tarkastelussa muut yksityisen tai julkisen sektorin toimialat.