

# Johtamiskäytäntöjen laatu Suomen ammatillisessa peruskoulutuksessa

Juho Jokinen, Antti Sieppi ja Mika Maliranta

*Tutkimuksessa tarkastellaan johtamiskäytäntöjen laatua Suomen ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitoksissa. Analyysissä käytetään samaa menetelmää (WMS-menetelmä), jota taloustieteilijät ovat viime vuosina menestyksellisesti soveltaneet useissa maissa ja useilla toimialoilla. Tulosten mukaan Suomen ammatillisen peruskoulutuksen johtamiskäytäntöjen laatu on keskimäärin sangen hyvä. Subteelliset vahvuudet liittyvät opetustoiminnan käytäntöihin ja subteelliset heikkoudet henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Keskiarvot peittävät kuitenkin alleen suurta vaihtelua sekä koulutuksen järjestäjien välillä että saman koulutuksen järjestäjän eri oppilaitosten välillä. Johtamiskäytäntöjen laadun yhteys tulorahoitusmittariston tuloksiin on jossain määrin epäselvä ja jopa ristiriitainen.*

Taloustieteen huomio on kiinnittynyt yhä tarkemmin ja laajemmin johtamisen merkitykseen yritysten ja kansantalouden taloudellisen menestyksen tekijänä. Johtamiskäytännöt voidaan tulkita tässä yhteydessä teknologiaksi, jolloin laadukkaiden johtamiskäytäntöjen pitäisi näkyä yrityksen tai kansantalouden korkeana tuottavuutena, eli tietyllä panosmäärällä pitäisi saada aikaan suuri tuotosmäärä (Bloom ym. 2016).<sup>1</sup>

Tutkimusaiheeseen liittyvät mittausero-ongelmat eivät ole kuitenkaan vähäpätöisiä. Tämä koskee niin tuottavuuden kuin johtamiskäytäntöjen mittausta. Tuottavuutta mitattaessa eräänä haasteena on tuotoksen laadun huomi-

---

<sup>1</sup> Ari Hyytinen (2017) tarjoaa Kansantaloudellisen aikakauskirjan 4/2017 pääkirjoituksessa mainion esittelyn viimeaikaisesta johtamiskäytäntöjen tutkimuksesta taloustieteessä.

KTT Juho Jokinen (juho.p.jokinen@jyu.fi) on tutkija ja KTM Antti Sieppi (antti.sieppi@jyu.fi) tohtorikouluttava Jyväskylän yliopiston kauppariikkejä ja -koulutusta. FT Mika Maliranta (mika.maliranta@etla.fi) on ETLA:n tutkimusjohtaja ja taloustieteen professori Jyväskylän yliopistossa. Tutkimus kuuluu Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittamaan Taidot Työhön -hankkeeseen. Tekijät haluavat kiittää Tiia Kankaanpäättä, Sonja Karppasta, Anne Koivusta, Atte Kyrölää ja Timo Malkoçia avusta haastatteluaineiston keräämisessä, sekä Raissa Violeta Ebneriä haastattelijoiden kouluttamisesta tässä käytetyn tutkimusmenetelmän käyttämiseen. Tekijät esittävät kiitoksensa myös Anita Lehikoiselle, Mika Riskulle ja Leena Koskelle merkittävästä tuesta tutkimuksen käytännön toteutuksessa. Lisäksi kirjoittajat kiittävät kommentteista Petri Nokelaista ja Roope Uusitaloa.

oiminen siten, että “laadukkaampi on enemmän”. Markkinoilla havaittavat tuotteiden väliset hintaerot tiettyinä ajankohtana voidaan tulkita laadun eroina.

Julkisen sektorin tuotannon tapauksessa tällaista mahdollisuutta laadun mittaamiseen ei useinkaan ole, vaan mittaamisessa joudutaan käyttämään muita keinoja. Pahimmassa tapauksessa laatueroit joudutaan jättämään kokonaan huomiotta. Julkisen sektorin tarkastelussa kiinnostuksen kohteena on usein toiminnan vaikuttavuus. Kuinka hyvin potilaat parantuvat, tai kuinka hyvin sairastumista on pystytty ehkäisemään ennalta? Entä kuinka hyviä ovat koulujen oppimistulokset, ja kuinka hyvin oppilaat menestyvät työelämässä ja elämässä ylipäätään?

Tässä artikkelissa kuvataan tiivistetysti, miksi taloustieteellisessä kirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota johtamiskäytäntöjen laatuun, miten johtamiskäytäntöjen laatua on mitattu ja millaisia havaintoja tutkimuksissa on tehty. Esittelemme ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitosten johtamiskäytäntöjä koskevan tutkimuksemme tutkimusmenetelmän ja keskeiset tulokset. Pohdimme myös, miten tutkimusta voisi nähdäksemme jatkossa täydentää.

Jaksossa 1 taustoitetaan johtamiskäytäntöjen tutkimusta taloustieteessä, jaksossa 2 kerrotaan yksityiskohtia tutkimuksessamme käytetystä menetelmästä ja jaksossa 3 kerrotaan analyysimme tuloksista. Jaksossa 4 tehdään yhteenvetoa ja lausutaan lopputuloksia.

## 1. Johtamiskäytännöt taloustieteen tutkimuskohteena

Johtamiskäytäntöjen mittaamiseen liittyvät ongelmat ovat jopa vaikeampia kuin ne, joihin törmätään tuottavuuden mittaamisessa. Keskeinen ongelma voidaan tiivistää seuraavasti: pitäisi pystyä mittaamaan tuotannon kannalta merkityksellisiä asioita riittävän tarkasti. Lisäksi olisi tarpeellista, että mittaukset pystyttäisiin toteuttamaan yhdenmukaisesti ja vertailukelpoisesti monenlaisilla toimialoilla ja eri maissa ja että ne tuottaisivat edustavan kuvan johtamiskäytäntöjen vaihtelusta ja keskimääräisestä tasosta.

Niin sanotussa *World Management Survey* (WMS) -hankkeessa taloustieteilijät ovat ottaneet tämän haasteen vastaan.<sup>2</sup> Hankkeessa on panostettu siihen, että johtamiskäytäntöjen eri osa-alueiden laatua kyettäisiin mittaamaan siten, että syntyisi aiempaa parempi ymmärrys tuottavuuden vaihtelun syistä sekä maiden välillä että yritysten välillä saman maan (ja toimialan) sisällä. Hankkeen keskeisiä tutkijoita ovat Nicholas Bloom ja John Van Reenen, joiden kehittämään yhtenäiseen ja kansainvälisesti vertailukelpoiseen johtamiskäytäntöjen mittaamiseen tarkoitettuun haastattelututkimusmenetelmään hankkeen tutkimukset keskeisesti pohjautuvat (Bloom ja Van Reenen 2007). Yhdessä kollegoidensa kanssa he ovat hyödynäneet tutkimusmenetelmää tutkiessaan johtamiskäytäntöjen laatua muun muassa tehdasteollisuudessa ja vähittäiskaupassa (Bloom ym.

---

<sup>2</sup> Lisää tietoja WMS-hankkeen ympärille syntyneestä verkostosta, mittausmenetelmistä, tuloksista ja julkaisuista löytyy hankkeen kotisivulta <http://worldmanagementsurvey.org/>.

2012), terveydenhoidossa (Bloom ym. 2015b) ja opetuslalla (Bloom ym. 2015a).<sup>3</sup>

Hankkeen tuloksia on julkaistu taloustieteen arvostetuimmissa aikakauskirjoissa. Tutkimukset osoittavat vahvan positiivisen tilastollisen yhteyden johtamiskäytäntöjen laadun ja tuottavuuden välillä niin kansantalouksien kuin yritysten tasolla (Bloom ym. 2014). On myös näyttöä siitä, että hyvillä johtamiskäytännöillä on kausaalinen vaikutussuhde tuottavuuteen (Bloom ym. 2013). Tutkimustulosten perusteella hyvät johtamiskäytännöt ovat positiivisessa yhteydessä myös yritysten kannattavuuteen, kasvuun ja markkinoilla säilymisen todennäköisyyteen. Tutkimukset ovat tuottaneet myös uutta tietoa johtamiskäytäntöjen laatuun vaikuttavista tekijöistä sekä siitä, miten yritysten johtamiskäytäntöjen laatu välittyy johtamiskäytäntöjen laaduksi ja tuottavuudeksi kansantalouden tasolla.

Positiivisten tuottavuusvaikutusten lisäksi paremmat johtamiskäytännöt näyttävät olevan yhteydessä myös muunlaisiin suotuisiin lopputulemiin. Esimerkiksi sairaaloita tarkastelevan tutkimuksen perusteella johtamiskäytäntöjen kohentuminen lisää sydänkohtauspotilaiden selviytymistodennäköisyyttä ensiavussa (Bloom ym. 2015b). Opetusalaa koskevat tarkastelut puolestaan osoittavat, että johtamiskäytäntöjen laatu on yhteydessä oppilaiden parempaan opin-  
tomenestykseen niin peruskouluissa (Bloom

ym. 2015a) kuin korkea-asteen koulutuksessa (McCormack, Propper ja Smith 2014).<sup>4</sup>

Eräs tutkimuskirjallisuuden keskeinen havainto on johtamiskäytäntöjen laadun merkittävä vaihtelu paitsi maiden välillä, niin myös saman maan eri yritysten ja toimialojen välillä. Maiden väliset vertailut viittaavat siihen, että johtamiskäytännöt ovat keskimäärin laadukkaampia Euroopan ja Pohjois-Amerikan maissa kuin Brasilian ja Intian kaltaisissa kehittyvissä maissa, mitattiinpa niitä sitten teollisuusyrityksissä tai kouluissa (Bloom ym. 2012; Bloom ym. 2015a). Toisaalta samat vertailut osoittavat, että johtamiskäytännöissä esiintyy merkittävää vaihtelua myös kehittyneiden länsimaiden välillä ja sisällä.

## 2. Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamiskäytäntöjen laatua ammatillista peruskoulutusta tarjoavissa oppilaitoksissa Suomessa.<sup>5</sup> Tutkimus perustuu puolistrukturoituihin haastatteluihin, joiden pohjana sovellettiin Bloomin ym. (2015a) koulujohtamista tarkastelleen tutkimuksen kysymyslomaketta. Sen kysymyksiä muokattiin niiltä osin kuin oli tarpeellista ammatillisen koulutuksen erityispiirteiden huomioimiseksi. Vastausten laadun varmistamiseksi.

<sup>4</sup> Jälkimmäisen tutkimuksen perusteella myös yliopistojen tutkimustoiminnan taso paranee johtamiskäytäntöjen laadun kohentuessa.

<sup>3</sup> Maliranta ja Ohlsbom (2017) tutkivat johtamiskäytäntöjen laatua Suomen teollisuuden toimipaikoissa. Heidän tutkimuksessaan esikuvana käytettiin Yhdysvaltojen tilastoviraston kehittämää lomakekyselyä (Management and Organizational Practices Survey, MOPS), jolla on samanlainen teoreettinen tausta kuin WMS-bankkeen tutkimuksissa sovellettavalla haastattelututkimusmenetelmällä.

<sup>5</sup> Tutkimuksen perusjoukko on olevien oppilaitosten määrittely perustuu opetus- ja kulttuuriministeriön listaukseen ammatillisen koulutuksen järjestäjien erillisistä oppilaitoksista. Listauksessa samalla koulutuksen järjestäjällä oli joko yksi tai useampia oppilaitoksia (esim. saman tai eri kunnan alueella toimivat eri yksiköt).

miseksi kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että ne eivät johdattelisi haastateltua vastaamaan tietyllä tavalla.

Haastatteluissa noudatettiin yksityiskohtaisesti Bloomin ym. (2015a) hyödyntämää tutkimusstrategiaa. Haastattelut perustuivat ensinkin niin kutsuttuun kaksoissokkomenetelmään. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että haastateltavat oppilaitosjohtajat eivät tieneet vastausten pisteytyksestä ennen haastattelun loppumista, eikä haastatteliijoille toisaalta annettu mitään ennakkotietoja haastateltavasta tai tämän oppilaitoksesta. Tarkoituksena oli näin varmistaa, että johtamiskäytäntöjä koskevat arviot eivät heijastelisi oppilaitosjohtajien pyrkimyksiä todellista suotuisamman kuvan antamiseen tai haastattelijoiden ennakkokäsityksiä oppilaitoksista ja niiden johtajista.

Tutkimus suoritettiin puhelinhaastatteluina, jotka ajoittuivat vuoden 2017 huhtikuusta saman vuoden marraskuuhun. Haastattelut olivat oppilaitosten päivittäisestä operatiivisesta johtamisesta vastanneita henkilöitä, jotka olivat työskennelleet tehtävässään vähintään vuoden. Haastateltaviksi valikoituneiden oppilaitosjohtajien satunnaistaminen toteutettiin jakamalla kullekin haastattelijalle satunnainen lista hänen henkilökohtaisista haastateltavistaan.

Tutkimuksen haastattelijoina toimivat Jyväskylän yliopiston perustutkinto-opiskelijat, jotka suorittivat ennen haastatteluja tutkimusmenetelmään perehdyttävän kolmipäiväisen kurssin. Kurssin luennoitsijana toimi kyseisen tutkimusmenetelmän parissa pitkään työskennellyt ulkopuolinen kouluttaja Raissa Violeta Ebner. Kurssilla haastattelijat perehdyttiin yksityiskohtaisesti haastatteluissa käytettyyn kyselylomakkeeseen. Lisäksi kurssilla harjoiteltiin ohjatusti fiktiivisten harjoitushaastatteluiden pisteyttämistä. Näiden pisteytysten kes-

kinäisellä vertailulla ja niistä käydyillä keskusteluilla pyrittiin varmistamaan pisteytyksen johdonmukaisuus haastattelijoiden välillä. Tämän lisäksi tutkimuksessa valvojina toimineet henkilöt (Juho Jokinen ja Antti Sieppi) kuuntelivat sivusta osan haastattelijoiden varsinaisista haastatteluista, tuplapisteyttivät ne ja keskustelivat tämän jälkeen arvioinneista haastattelijoiden kanssa pisteytyksiä verraten. Pisteytysten johdonmukaisuuden varmistamiseksi valvojat myös tarkistivat jälkepäin merkittävän osan kuuntelematta jääneistä haastatteluista haastattelijoiden tekemien muistiinpanojen pohjalta.

Tutkimuksessa haastateltavat vastasivat kysymyksiin, jotka koskivat 20 eri johtamiskäytäntöä. Kunkin käytännön soveltamista arvioitiin numeerisesti viisiportaisella asteikolla (1–5), jolla korkeampi arvosana merkitsi kyseisen johtamiskäytännön laajamittaisempaa ja jäsentyneempää soveltamista oppilaitoksessa. Haastattelukysymysten tavoin numeeriset arviointiasteikot perustuvat Bloomin ym. (2015a) tutkimuksessaan soveltamaan arviointikriteeristöön.

Tarkastellut johtamiskäytännöt voidaan jaotella neljään laajaan kokonaisuuteen (Bloom ym. 2015a):

1. *Opetustoiminta (operatiivinen toiminta)*. Mittaa opetusmateriaalien ja opetuskäytänteiden yhdenmukaisuutta; hyväksi havaittujen opetuskäytänteiden soveltamista ja jakamista; opetuksen ja oppimisen yksilöintiä; kerätyn tiedon hyödyntämistä opintopolkujen suunnittelussa.
2. *Oppilaitoksen suoriutumisen seuranta*. Mittaa kuinka jäsenneilyä ovat oppilaitoksen toiminnassa ilmenevien ongelmien ratkai-

sutavat; oppilaitoksen suoriutumisen seurannan laajuutta, esiintymistiheyttä ja viestimistä henkilöstölle; oppilaitoksen suoriutumisen arviointia henkilöstön kesken; suoriutumisen parantamiseen tähtäävien toimintasuunnitelmien laatimista ja niiden toteuttamisen seurantaa.

3. *Tavoitteiden asettaminen.* Mittaa oppimistuloksiin sidottujen (työntekijäkohtaisten) tavoitteiden asettamista ja viestimistä henkilöstölle; lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden keskinäistä yhteyttä; asetettujen tavoitteiden ymmärrettävyyttä ja haastavuutta.
4. *Henkilöstöjohtaminen.* Mittaa työntekijöiden suoriutumisarviointia sekä palkitsemisen, ylenemisen ja urakehityksen yhteyttä suoriutumiseen, keinoja puuttua työntekijöiden heikkoon suoriutumiseen, toimintaedellytyksiä pätevien työntekijöiden riittävän määrän varmistamisessa, keinoja pitää palveluksessa hyvin suoriutuvat työntekijät sekä oppilaitoksen houkuttelevuutta työpaikkana verrattuna muihin oppilaitoksiin.

Jäljempänä tarkasteltavat oppilaitoskohtaiset johtamisarvosanat on saatu laskemalla keskiarvo kaikkien näiden käytäntöjen arvosanoista kullekin oppilaitokselle.

Johtamiskäytäntöjen laadun lisäksi haastatteluissa kartoitettiin oppilaitosten vision laatimisprosessia sekä työntekijöille määriteltyjä tehtäviä, vastuuta, valtuuksia ja pätevyyskäsiä. Myös nämä teemat arvioitiin arvosanalla yhdestä viiteen siten, että arvosanat olivat korkeampia oppilaitoksissa, joissa oli käytössä yhteistyössä laadittu laaja-alainen visio, joiden johtajilla oli enemmän valtuuksia vaikuttaa budjettiin ja henkilöstöpäätöksiin ja joissa

työntekijöiden tehtävät, vastuut ja valtuudet oli määritelty selkeästi. Lisäksi haastatteluissa taustoitettiin oppilaitosjohtajien valtuuksia muun muassa opetussisältöjen lisäämisessä ja opiskelijavalintaan vaikuttamisessa. Varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi haastatteluissa kysyttiin myös johtajia ja heidän oppilaitokseen koskevia taustatietoja.

### **3. Johtamiskäytäntöjen laatu ammatillisessa peruskoulutuksessa**

Haastattelututkimuksen perusjoukko koostui yhteensä 305 oppilaitoksen johtajasta. Näistä oppilaitoksista muodostettiin satunnaisesti 213 potentiaalisen haastateltavan suuruinen haastatteluotos, joista kaikkia tavoiteltiin puhelimitse haastatteluajanjakson kuluessa. Haastatteluiden aikana tarkastelusta pudotettiin Bloomin ym. (2015a) kelpoisuusehtojen mukaisesti pois ne oppilaitosjohtajat, jotka olivat toimineet tehtävässään alle vuoden tai jotka työskentelivät oppilaitoksessa, jossa opiskeli alle 50 ammatillista perustutkinto-opiskelijaa. Lopullinen tutkimusaineisto koostuu yhteensä 73 oppilaitosjohtajan haastattelusta. Haastatteltujen tyypillisiä ammattinimikkeitä olivat muun muassa rehtori, koulutusjohtaja ja koulutuspäällikkö.<sup>6</sup>

Haastatteluista koskevia tietoja on esitelty taulukossa 1. Haastatteluista oppilaitosjohtajista hieman reilu puolet oli naisia (51 %), ja useim-

<sup>6</sup> Pienissä ammatillisissa oppilaitoksissa päivittäisen toiminnan johtaminen saattaa keskittyä kokonaisuudessaan rehtorille, kun taas suuremmissa oppilaitoksissa johtamisvastuut jakaantuvat rehtorin lisäksi usein myös muille, erilaisilla ammattinimikkeillä toimiville työntekijöille.

Taulukko 1. Oppilaitosjohtajien haastattelut

Haastateltujen johtajien ja heidän oppilaitostensa taustatiedot			
	Keskiarvo/ osuus	Minimi	Maksimi
<b>Oppilaitosjohtajien tiedot</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>Oppilaitosten tiedot</b>			
Opiskelijoiden määrä	1340		
Opettajien määrä	86		
Henkilöstön määrä	135		
Oppilaitokset omistajatyypin mukaan (osuus)			
Kunta	19 %		
Kuntayhtymä	55 %		
Yksityinen	26 %		
<b>Haastatteluiden tiedot</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 täyttyneet	1	0,5 %	
Kaikki haastatteluotokseen päätyneet	213	100 %	

Taulukko 2. Johtamiskäytäntöjen arvosanat

	Omistustyyppin mukaan			
	Kaikki oppilaitokset	Kunta	Kuntayhtymä	Yksityinen
Johtamiskäytäntöjen keskiarvosana (keskihajonta)	3,15 (0,51)	3,23 (0,51)	3,06 (0,53)	3,27 (0,48)
<b>Keskiarvosanat johtamiskäytännöittäin</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>Muut muuttajat</b>				
Johtamisvisio ja johtajan vastuut	3,45	3,18	3,38	3,79
Työntekijöiden tehtävien määrittely	3,99	4,00	4,00	3,95
<b>Haastattelujen lukumäärä</b>	73	14	40	19

Asteikko 1-5. Muuttuja "Johtamisvisio ja johtajan vastuut" saa korkean arvosanan niissä oppilaitoksissa, joissa on 1) selkeä, hyvin viestitty ja yhdessä sidosryhmien kanssa määritelty visio ja 2) joissa johtajilla on selkeästi määritellyt vastuut ja riittävästi valtuuksia. Muuttuja "Työntekijöiden tehtävien määrittely" saa korkean arvosanan niissä oppilaitoksissa, joissa opettajien ja muun henkilöstön tehtävät, vastuut ja pätevyysvaatimukset on määritelty selkeästi, ja joissa johtamisvastuuta on jaettu henkilöstön kesken. Taulukon muuttujia on kuvailtu tarkemmin tekstissä ja Bloomin ym. (2015a) artikkelin liitteessä A.

millä heistä oli korkeakoulututkinto (88 %) sekä verrattain pitkä kokemus nykyisessä työtehtävässään (keskimäärin 7,4 vuotta). Haastattelujen arviot alaistensa kyvystä johtaa oppilaitosta olivat tyypillisesti hyviä; keskiarvosana oli kymmenportaisella asteikolla 7,66.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Oppilaitosjohtajan näkemystä alaistensa johtamiskyvystä kartoitettiin seuraavalla kysymyksellä (erikseen oppilaitokselle kokonaisuutena, operatiivisen toiminnan osalta ja henkilöstön osalta): "Kuinka hyvin mielestäsi oppilaitoksesi henkilöstö osaa johtaa oppilaitostasi asteikolla 1–10, kun et huomioi arviossasi omaa osaamistasi ja panostasi".

Haastattelutiedoista käy ilmi, että haastattelut kestivät keskimäärin hieman yli puolitoista tuntia. Noin puolta haastatteluotokseen päätyneistä oppilaitosjohtajista ei yrityksistä huolimatta tavoitettu puhelimitse haastatteluiden tekoaikana. Toisaalta osa niistä tavoitetuista, jotka eivät kieltäytyneet haastattelusta – mutta jotka esimerkiksi puysivat haastattelun tekemistä myöhempänä ajankohtana – jäivät aikarajoitteesta johtuen lopulta haastatteleematta (noin 11 % otoksesta). Tavoitetuista ja tutkimuksen kelpoisuusehdot täyttäneistä oppilaitosjohtajista vain hyvin harva kieltäytyi haastattelun tekemi-

sestä (noin 9 %). Vain yksi haastatteluotokseen päätyneistä oppilaitosjohtajista ei täyttänyt tutkimuksen kelpoisuusehtoja, koska oli toiminut tehtävässään alle vuoden.

Taulukossa 2 on raportoitu johtamiskäytäntöjen keskiarvosanat kaikille oppilaitoksille. Johtamiskäytäntöjen laatua viisinumeroisella arvosteluasteikolla mittaava keskiarvosana oli 3,15. Samaan tutkimusmenetelmään perustuvat kansainväliset tutkimukset eivät tarjoa suoraa vertailukohdetta ammatillisen peruskoulutuksen johtamiskäytäntöjen laadusta, mutta havaittua arvosanaa voidaan pitää korkeana verrattessa sitä esimerkiksi Bloomin ym. (2015) peruskoulujen johtamiskäytäntöjä tarkastelleen tutkimuksen tuloksiin. Heidän tulostensa perusteella laadukkaimmat johtamiskäytännöt löytyivät Yhdistyneen kuningaskunnan peruskouluista, joissa keskiarvosana oli 2,9.<sup>8</sup>

Tarkasteltaessa keskiarvosanojen taustalla vaikuttavia erilaisia tekijöitä, havaitaan että johtamiskäytännöt olivat parhaita opetustoiminnassa (3,58) ja heikoimpia henkilöstöjohtamisessa (2,77). Toisin sanoen ammatilliset oppilaitokset näyttävät soveltavan laajamittaisesti erilaisia opetustoiminnan laadun parantamiseen tähtäviä käytäntöjä, kuten opetuksen ja oppimisen yksilöintiä, kerätyn tiedon hyödyntämistä opiskelijoiden opintopolkujen suunnittelussa ja hyväksi havaittujen opetuskäytänteiden jakamista opettajien kesken.

Sen sijaan oppilaitokset ovat ottaneet vähäisemmissä määrin käyttöön erilaisia henkilöstöjohtamista tukevia käytäntöjä, kuten suo-

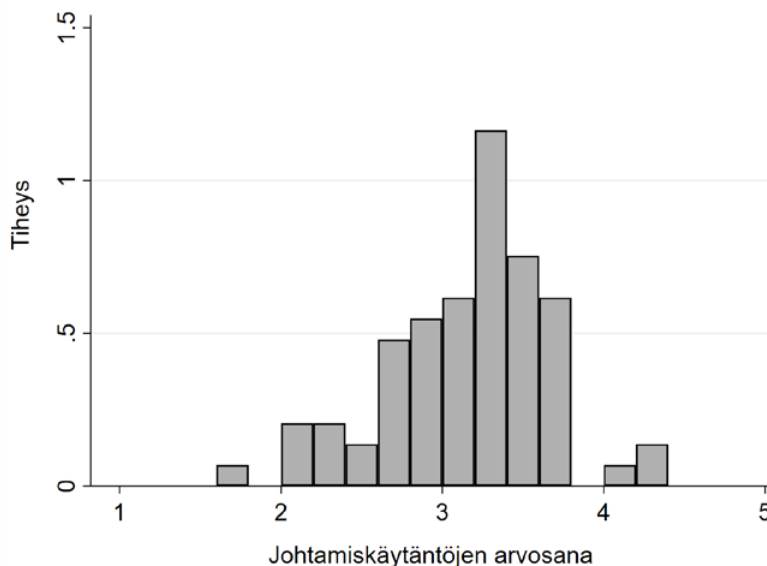
riutumisperusteisia palkitsemis- ja ylenemisjärjestelmiä. Henkilöstöjohtamista vaikeuttaa myös se, että oppilaitoksilla on haastatteluiden perusteella usein vain rajalliset keinot puuttua työntekijöiden heikkoon suoriutumiseen, varmistaa pätevien työntekijöiden riittävä määrä ja pitää kiinni hyvin suoriutuvista työntekijöistä näiden halutessa lähteä. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät ongelmat nousivatkin haastatteluissa toistuvasti esiin. Oppilaitosten johtajat korostivat muun muassa palkkausjärjestelmään liittyviä jäykkyksiä tilanteissa, joissa tarkoituksena on työssään hyvin suoriutuvien palkitseminen tai uusien opettajien houkuttelu. Haastatellut painottivat toisinaan myös heikosti työssään suoriutuvien työntekijöiden irtisanomisen vaikeutta.

Kuviossa 1 on kuvattu oppilaitosten johtamiskäytäntöjen keskiarvosanojen jakauma. Kuvioista havaitaan, että arvosana vaihteli tyyppillisesti 2,5:n ja 3,5:n välillä (noin 67 % tapauksista). Toisaalta kuvioista käy ilmi, että keskimääräinen johtamiskäytäntöarvosana oli joissakin oppilaitoksissa vain hieman yli 2 tai jopa sen alle. Näitä oppilaitoksia luonnehtivat puutteet muun muassa opetustoiminnan laadun parantamiseen tähtävien käytäntöjen hyödyntämisessä, oppilaitoksen suoriutumiskyvyn seurannassa, yksityiskohtaisten pitkän aikavälin tavoitteiden asettamisessa sekä henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Toisaalta osassa oppilaitoksista arvosana oli yli 4, mikä tarkoittaa erilaisten toimintaa tukevien johtamiskäytäntöjen sangen laajamittaista soveltamista.

<sup>8</sup> Muissa tutkituissa maissa keskiarvosanat olivat seuraavat: Ruotsi 2,8; Kanada 2,8; USA 2,8; Saksa 2,5; Italia 2,1; Brasilia 2,0; Intia 1,7.



Kuvio 1. Johtamiskäytäntöjen arvosanjakauma



### 3.1 Johtamiskäytäntöjen laadun yhteys oppilaitoksen taustaominaisuuksiin

Johtamiskäytäntöjen laadun yhteyttä oppilaitoksen erilaisiin taustaominaisuuksiin on tarkasteltu taulukossa 3. Siinä on raportoitu regressiotuloksia malleista, joissa oppilaitoksen johtamiskäytäntöjen keskiarvosanaa on selitetty erilaisilla oppilaitosta kuvaavilla taustamuuttujilla. Tulosten perusteella johtamiskäytännöt olivat keskimäärin parempia opiskelijamäärältään suuremmissa oppilaitoksissa, jotka sijaitsivat korkean väestötiheyden alueilla, ja heikompia oppilaitoksissa, joissa oli enemmän opiskelijoita suhteessa opettajien määrään. Tulokset ovat näiltä osin yhteneviä Bloomin ym. (2015a) OECD-maiden peruskouluja koskevien tutkimustulosten kanssa.

Taulukon 3 tulokset osoittavat myös, että yksityisomisteisten (eli säätiöiden, yhdistysten, kannatusyhdistysten ja osakeyhtiöiden ylläpitämien) ammatillisten oppilaitosten arvosanat olivat keskimäärin hieman korkeampia kuin kuntien ja kuntayhtymien omistamien oppilaitosten; ero oli noin 0,3 arvosanayksikköä.

Tulokset pysyivät yleisesti ottaen laadullisesti samankaltaisina, kun regressiomalleihin lisättiin selittäviksi muuttujiksi erilaisia haastattelua koskevia taustamuuttujia, kuten indikaattorimuuttujat haastatteliijoille, haastattelun kesto ja haastattelun tekemisen kellonaika. Regressiokerrointen tilastollinen merkittävyys kuitenkin tyypillisesti pieneni näiden kontrollimuuttujien lisäämisen myötä, mikä selittyy haastatteluai- neiston verrattain pienellä otoskoolla.

Taulukossa 3 esitetyjen tulosten lisäksi analysoimme johtamisarvosanojen yhteyttä

Taulukko 3. Johtamiskäytäntöarvosanoja selittävät tekijät

	(1)	(2)	(3)
log(opiskelijat)	0,168 (0,047) <sup>***</sup>	0,212 (0,055) <sup>***</sup>	0,190 (0,056) <sup>***</sup>
log(opiskelijat/opettajat)	-0,209 (0,117) <sup>*</sup>	-0,211 (0,129)	-0,213 (0,123) <sup>*</sup>
Yksityinen omistaja		0,331 (0,127) <sup>**</sup>	0,263 (0,131) <sup>**</sup>
log(väestötiheys)			0,0014 (0,0008) <sup>*</sup>
Havainnot	72	72	72
R <sup>2</sup> sopeutettu	0,11	0,18	0,20

*Yksityisesti omistetuilla oppilaitoksilla viitataan säätiöiden, ybdistysten, kannatusyhdistysten ja osakeyhtiöiden ylläpitämiin ammatillisiin oppilaitoksiin. Väestötiheys mittaa oppilaitoksen sijaintimaakunnan väestötiheyttä (asukasta/km<sup>2</sup>). Kaikki mallit sisältävät vakiotermin. Suluissa robustit keskivirheet. Kerroin tilastollisesti merkitsevä \* 10 %; \*\* 5 %; \*\*\* 1 % merkitsevyytasolla.*

haastateltujen esittämiin arvioihin siitä, kuinka hyvin heidän alaisensa kykenevät johtamaan oppilaitosta.<sup>9</sup> Näiden itsearvioiden ja johtamisarvosanojen välille havaittu korrelaatio oli 0,39, eli johtajien arviot alaistensa johtamiskyvyistä olivat yleisesti parempia niissä oppilaitoksissa, joissa oli myös mitatusti laadukkaamat johtamiskäytännöt.

<sup>9</sup> Haastateltuja pyydettiin arvioimaan oppilaitoksensa johtamisen laatua erikseen kokonaisuutena, operatiivisen toiminnan osalta ja henkilöstön osalta (ks. alaviite 7 edellä). Tässä käytetyt arviot on laskettu näiden kolmen erillisen arvion keskiarvona.

### 3.2 Johtamiskäytäntöjen laadun yhteys suoriutumiseen

Seuraavaksi tarkastelemme johtamisarvosanojen yhteyttä oppilaitoksen suoriutumista kuvaaviin muuttujiin. Koska erilaiset ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitosten suoriutumista mittaavat muuttujat ovat kattavasti saatavilla vain koulutuksen järjestäjän tasolla, näissä analyyseissä hyödynnetään tälle tasolle aggregoitua aineistoa.<sup>10</sup> Aineiston aggregointi tapahtui käytännössä siten, että mikäli saman koulutuksen järjestäjän ylläpitämistä oppilai-

<sup>10</sup> Suomessa oli vuoden 2017 alussa yhteensä 119 ammatillisen peruskoulutuksen järjestäjää.

## Taulukko 4. Johtamiskäytännöt koulutuksen järjestäjän mukaan

Haastatteluiden jakautuminen koulutuksen järjestäjittäin	
Samalta koulutuksen järjestäjältä haastateltiin	
Yhden oppilaitoksen johtajaa:	34
Kahden oppilaitoksen johtajaa:	10
Kolmen tai useamman oppilaitoksen johtajaa:	5
Pienimmän ja suurimman johtamiskäytäntöarvosanan ero saman koulutuksen järjestäjän eri oppilaitoksissa	
Ero pienimmillään:	0,01
Ero suurimmillaan:	1,85
Keskimääräinen ero:	0,56
Koulutuksen järjestäjän johtamiskäytäntöarvosanan korrelaatio erilaisten suoriutumismittareiden kanssa:	
Tutkinnon suorittaneiden osuus (läpäisyprosentti):	0,09
Keskeyttäneiden osuus (keskeyttämisprosentti):	-0,17
Vaikuttavuus (tulorahoitusmittari):	0,04
Opettajien kelpoisuus (tulorahoitusmittari):	-0,05
Henkilöstön kehittäminen (tulorahoitusmittari):	0,16

*Korrelaatiokertoimen pitäisi olla itseisarvoltaan vähintään 0,23, jotta se olisi tilastollisesti merkitsevä 10 prosentin luottamustasolla (kaksipuolinen testi). Osuus vuoden 2011 ensimmäisen vuoden opiskelijoista, jotka suorittivat ammatillisen perustutkinnon vuoteen 2014 mennessä. Osuus vuoden 2011 opiskelijoista, jotka olivat vuoden 2014 loppuun mennessä keskeyttäneet opintonsa, eivätkä olleet töissä tai opiskelleet.*

toksista haastateltiin useampaa kuin yhtä johtajaa, niin koulutuksen järjestäjän johtamisarvosana laskettiin näihin eri haastatteluihin pohjautuvien arvosanojen keskiarvona. Yhtäläisesti mikäli tietyn koulutuksen järjestäjän oppilaitoksista oli haastateltu vain yhtä johtajaa, tämän haastattelun perusteella saatu arvosana edusti koko koulutuksen järjestäjän johtamiskäytäntöjen laatua. Aggregoinnin tuloksena alkuperäisen aineiston 73 oppilaitoskohtaisen

johtamisarvosanan perusteella muodostettiin näin aineisto, joka sisältää johtamisarvosanan 48 eri ammatillisen peruskoulutuksen järjestäjälle. Taulukossa 4 on raportoitu tätä aineistoa kuvailevia tunnuslukuja.

Koulutuksen järjestäjäkohtaisten johtamiskäytäntöarvosanojen yhteyttä eri suoriutumismittareihin on esitelty taulukon 4 alaosassa. Korrelaatiokertoimista nähdään, että mikään korrelaatio ei ole kovin vahva. Otoksen pieni

Taulukko 5. Opintojen keskeyttämistä selittävät tekijät

	Selitettävä muuttuja: Opintojen keskeyttämisprosentti		
	(1)	(2)	(3)
Johtamiskäytäntöjen arvosana	2,524 (1,302)*	2,444 (1,316)*	2,522 (1,344)*
Johtamisvision arvosana	-1,705 (0,633)**	-1,729 (0,643)**	-1,698 (0,639)**
log(opiskelijat)	-0,100 (0,302)	0,218 (0,399)	0,257 (0,393)
log(opiskelijat/opettajat)	4,100 (1,040)***	4,122 (1,029)***	4,041 (1,085)***
Yksityinen omistaja		1,357 (1,210)	1,449 (1,241)
log(väestötiheys)			-0,178 (0,459)
Havainnot	48	48	48
R <sup>2</sup> sopeutettu	0,31	0,32	0,30

*Muuttujat on mitattu koulutuksen järjestäjittäin. Opintojen keskeyttämisprosentti mittaa osuutta vuoden 2011 opiskelijoista, jotka olivat vuoden 2014 loppuun mennessä keskeyttäneet opintonsa, eivätkä olleet töissä tai opiskelleet. Johtamisvision arvosana (vaihtelee välillä 1–5) on sitä korkeampi, mitä selkeämpi, paremmin viestiä ja laajemmassa sidosryhmäyhteistyössä määritelty visio oppilaitoksessa oli. Opiskelijoiden ja opettajien määrät on mitattu vuonna 2015. Yksityisesti omistetuilla oppilaitoksilla viitataan säätiöiden, yhdistysten, kannatusyhdistysten ja osakeyhtiöiden ylläpitämiin ammatillisiin oppilaitoksiin. Väestötiheys mittaa oppilaitoksen sijaintimaakunnan väestötiheyttä (asukasta/km<sup>2</sup>). Kaikki mallit sisältävät vakiotermin. Suluissa robustit keskivirheet. Kerroin tilastollisesti merkitsevä \* 10 %; \*\* 5 %; \*\*\* 1 % merkitsevyydellä.*

koko vaikeuttaa yhteyden toteamista. Tällä otoskoolla korrelaatiokertoimen itseisarvon pitäisi olla vähintään 0,23, jotta se olisi tilastollisesti merkitsevä 10 prosentin luottamustasolla. Lähimpänä merkitsevää tasoa on johtamiskäytäntöjen laadun negatiivinen yhteys opintonsa keskeyttäneiden osuuden kanssa (-0,17)

ja positiivinen yhteys henkilöstön kehittämismenojen kanssa (0,16).

Taulukossa 5 on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin johtamiskäytäntöjen laadun yhteyttä opintonsa keskeyttäneiden osuuteen. Taulukossa on raportoitu regressiotuloksia malleista, joissa koulutuksen järjestäjäkohtaista opintojen

keskeyttämisprosenttia selitetään johtamiskäytäntöarvosanalla, johtamisvisiota mittaavalla arvosanalla sekä erilaisilla taustamuuttujilla. Johtamisvisiota mittaava arvosana on sitä korkeampi, mitä selkeämpi, paremmin viestitty ja laajemmassa sidosryhmäyhteistyössä määritelty visio koulutuksen järjestäjän oppilaitoksissa keskimäärin haastatteluiden perusteella oli.

Taulukon tuloksia tarkasteltaessa havaitaan, että johtamiskäytäntöjen laatu on positiivisessa yhteydessä opintojen keskeyttämiseen. Johtamiskäytäntöjen arvosanan yhden yksikön kasvu nosti opintonsa keskeyttäneiden osuutta keskimäärin noin 2,5 prosenttiyksiköllä. Tämän intuitiivisesti ajatellen yllättävän tuloksen taustalla saattaa olla tietyt tutkimusaineiston puutteellisuudet. Pienen otoskoon lisäksi tulos saattaa selittyä muuttujien mittaamiseen liittyvillä ongelmilla: analyysissä johtamiskäytäntöjen laatu on mitattu vuonna 2017, kun taas opinnot keskeyttäneiden osuus on (saatavuusongelmien vuoksi) mitattu vuonna 2014. Tästä johtuen havaittu tulos saattaa selittyä esimerkiksi sillä, että aiemmin korkeasta opintojen keskeyttämisestä kärsineet oppilaitokset ovat ongelman havaittuaan saattaneet parantaa johtamiskäytäntöjään, jolloin aiemman keskeyttämisprosentin ja nykyisen johtamiskäytäntöjen laadun välille saattaa muodostua positiivinen yhteys.

Tulosten perusteella opintojen keskeyttäminen näyttää olleen vähäisempää niiden koulutuksen järjestäjien oppilaitoksissa, joissa oli käytössä huolellisemmin laadittu ja paremmin viestitty visio: yhden yksikön kasvu johtamisvisiota mittavassa arvosanassa laski keskeyttäneiden osuutta keskimäärin noin 1,7 prosenttiyksiköllä. Tämä yhteys on tilastollisesti merkitsevä 5 % luottamustasolla. Regressiotulokset osoittavat myös, että opintojen keskeyttämisprosentti oli sitä suurempi, mitä enemmän

koulutuksen järjestäjän oppilaitoksissa oli opiskelijoita suhteessa opettajien määrään. Sen sijaan opiskelijoiden kokonaismäärällä ei näytä olevan yhteyttä opintojen keskeyttämiseen, kuten ei myöskään sillä, kuinka tiheästi asutulla alueella oppilaitos sijaitsee. Keskeyttämisprosentti ei näytä myöskään eronneen yksityis- ja julkisomisteisissa oppilaitoksissa.

#### 4. Johtopäätökset ja keskustelu

Johtamisen laadun vaikutuksesta tuottavuuteen käydään vilkasta keskustelua ja syystäkin. Viime vuosina taloustieteellisessä tutkimuksessa on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota laadukkaiden johtamiskäytäntöjen syihin ja seurauksiin. Aiheen tutkimustieto on tietenkin kiinnostavaa Suomelle, jotta nykyiset tuottavuusongelmat ymmärrettäisiin paremmin ja jotta löydettäisiin keinoja, joilla tilannetta voitaisiin korjata talouspoliittisten toimien avulla. Ongelmana on ollut se, että Suomesta on puuttunut aineistot, joiden avulla saataisiin edustava ja monipuolinen kuva Suomen johtamiskäytäntöjen laadusta verrattuna keskeisiin kilpailijamaihin. Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittamassa Taidot Työhön -hankkeessa tätä puutetta on alettu korjata. Sen osahankkeessa on aiemmin tutkittu johtamiskäytäntöjen laadun kansainvälistä tasoa Suomen teollisuuden toimipaikoissa. Tässä tutkimuksessa tarkastelu laajennetaan yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille. Tarkemmin sanottuna tarkastelu on kohdistettu ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitoksiin.

Löydökset osoittavat, että johtamiskäytäntöjen keskimääräinen taso on ammatillisessa koulutuksessa sangen korkea. Suhteelliset vahvuudet liittyvät opetustoiminnan käytäntöihin

ja suhteelliset heikkoudet henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Toisaalta keskiarvot peittävät alleen suurta vaihtelua sekä koulutuksen järjestäjien välillä että saman koulutuksen järjestäjän eri oppilaitosten välillä. Nämä havainnot ovat samansuuntaisia kuin Suomen teollisuuden toimipaikoista aikaisemmin tehdyt havainnot (Maliranta ja Ohlsbom 2017). Tulokset antoivat viitteellistä näyttöä siitä, että yksityisesti omistetuissa oppilaitoksissa johtamiskäytännöt ovat laadukkaampia kuin julkisesti omistetuissa. Johtamiskäytäntöjen laadun yhteys ammatillisessa peruskoulutuksessa käytössä olevaan tulosrahoitusmittaristoon on jossain määrin epäselvä. Odotusten mukaisesti johtamisvisiota mittaavan indikaattorin ja opintonsa keskeyttäneiden osuuden välillä on tilastollisesti merkitsevä käänteinen yhteys. Toisaalta tulokset kertovat, että johtamiskäytäntöjen laadun yleisindikaattorilla on hieman yllättäen positiivinen yhteys opintojen keskeyttämistodennäköisyyteen. Tulosten tulkinnan kannalta eräs ongelma liittyy siihen, että seuraus (eli opintojen keskeyttäminen) on mitattu vuonna 2014 ja selittäjä (eli johtamiskäytäntöjen laatu) vuonna 2017.

Myöhemmin voidaan tutkia tarkemmin ja luotettavammin, miten ammatillisten oppilaitosten johtamiskäytäntöjen erilaiset piirteet ovat yhteydessä siihen, miten opiskelijat menestyvät työelämässä tai jatko-opinnoissa. Hankkeessa kerätyn aineiston avulla johtamiskäytäntöjä voidaan tutkia myös syvällisemmin ja monipuolisemmin käyttämällä muiden tieteenalojen lähestymistapoja ja menetelmiä. Tutkimushankkeessa on myös kertynyt paljon arvokasta kokemusta, jota voitaisiin hyödyntää tutkittaessa johtamista myös muilla yksityisen tai julkisen sektorin toimialoilla. □

## Kirjallisuus

- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D. ja Roberts, J. (2013), “Does management matter? Evidence from India”, *Quarterly Journal of Economics* 128: 1–51.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. ja Van Reenen, J. (2012), “Management practices across firms and countries”, *Academy of Management Perspectives* 26: 12–33.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R. ja Van Reenen, J. (2015a), “Does management matter in schools?”, *Economic Journal* 125: 647–674.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D. ja Van Reenen, J. (2014), “JEEA–FBBVA LECTURE 2013: The new empirical economics of management”, *Journal of the European Economic Association* 12: 835–876.
- Bloom, N., Propper, C., Seiler, S. ja Van Reenen, J. (2015b), “The impact of competition on management quality: Evidence from public hospitals”, *Review of Economic Studies* 82: 457–489.
- Bloom, N., Sadun, R. ja Van Reenen, J. (2016), “Management as a technology?”, *NBER Working Paper* No. 22327.
- Bloom, N. ja Van Reenen, J. (2007), “Measuring and explaining management practices across firms and countries”, *Quarterly Journal of Economics* CXXII: 1351–1408.
- Hyytinen, A. (2017), “Ovatko hyvät johtamismenetelmät talouskasvun lähde?”, *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 113: 459–462.
- Maliranta, M. ja Ohlsbom, R. (2017), “Suomen tehdateollisuuden johtamiskäytäntöjen laatu”, *ETLA Raportit* No. 73.
- McCormack, J., Propper, C. ja Smith, S. (2014), “Herding cats? Management and university performance”, *Economic Journal* 124: F534–F564.