

Tieto-osaava



Tietojohtamisen ABC-käsikirja

Sisällys

Tietojohtaminen osana toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen tulevaisuutta	3
Mitä on tietojohtaminen?	3
Toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen johtaminen	5
Ammatillisen koulutuksen järjestäjien ohjaus- ja säätelyjärjestelmä.....	5
Johtamis- ja toimintajärjestelmä	6
Laadunhallinta ja vaikuttavuuden mittaaminen	7
Tiedon johtaminen	8
Järjestelmät ja kirjauskäytänteet.....	8
Datan kokoaminen ja luokittelu, siirto ja varastointi.....	9
Tiedolla johtaminen.....	11
Tiedon esittäminen ja johtopäätökset datasta	11
Tiedon hyödyntämisen toimintamalli.....	12
Tiedolla ohjautuvan oppilaitoksen rakentaminen – Tietojohtamisen johtaminen	14
Tietojohtamisen johtamis- ja hallintamalli.....	14
Tietojohtamisen kohdearkkitehtuuri	15
Tietojohtamisen toimintamalli	15
Lähteet.....	17

Tietojohdaminen osana toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen tulevaisuutta

“Tulevaisuuden koulutusorganisaatio ei ole koulurakennus, vaan se on tieto-ohjautuva osaamisorganisaatio, jatkuvan osaamisen kehittämisen kulttuuri, joka on aktiivinen osa digitalisoituvan yhteiskunnan kehitystä ja muutosprosessia. Oppilaitoksissa tarvitaan uutta, tieto-ohjautuvaa organisaatiokulttuuria ja tieto-osaamisen kokonaisvaltaista kehittämistä. Datan ja data-analytiikan hyödyntäminen toimii pohjana uuden, tieto-ohjautuvan toimintakulttuurin ja tietojohdamisen rakentamiselle. Kehitys kohti tieto-ohjautuvaa toimintakulttuuria on vuorovaikutuksessa pedagogisten käsitysten ja käytäntöjen muutoksen kanssa. Koulutusorganisaatiot ovat jo toiminnan lähtökohdiltaan tietoa käsitteleviä ja tietoa tuottavia organisaatioita. Matka tulevaisuuden koulutusorganisaatioksi on mahdollista vain implementoimalla data-analytiikka ja tiedon hyödyntäminen aktiiviseksi osaksi pedagogista johtamista ja koko koulutusorganisaation toimintaa.”

(Silander et al. 2023)

Oppilaitoksien on tärkeää ottaa tietojohdaminen kiinteäksi osaksi toimintaansa, sillä tietojohdamisen avulla oppilaitokset pystyvät paremmin ennakoimaan toimintaa sekä muutoksia toimintaympäristössä, ja siten toimimaan dynaamisemmin muuttuvassa maailmassa. Lisäksi tietojohdaminen mahdollistaa toiminnan tehostamisen, ja vaikuttavien ja oikea-aikaisten toimenpiteiden tekemisen. Tiedon hyödyntäminen tuloksellisessa ja vaikuttavassa ammatillisen koulutuksen järjestämisessä edellyttää kuitenkin koulutuksen järjestäjiltä osaamista sekä kykyä tuottaa ja hyödyntää tietoa. Tiedon tuotantoon, mittaamiseen, arviontiin ja hyödyntämiseen liittyviä prosesseja tulee siis kehittää oppilaitoksissa.

Tämä käsissäsi oleva tietojohdamisen ABC-käsikirja kuvaa tiiviisti tietojohdamisen kokonaisuutta ammatillisen koulutuksen järjestäjän kontekstissa. Yhteenvedokuvaus määrittelee ja jäsentää tietojohdamisen keskeisiä asioita, joita koulutuksen järjestäjän tulisi ottaa huomioon toiminnassaan. Käsikirja toimii tiedolla johtamisen toimintamallin rakentamisen käsikirjana, jota ammatillisen koulutuksen järjestäjät voivat hyödyntää tietojohdamisen käytäntöjen kehittämiseen omien tarpeidensa mukaisesti. Käsikirjan rakenne on synteesi oppilaitoksen johtamis- ja toimintakokonaisuudesta yleisesti sekä tietojohdamisen osa-alueista.

- [Tutustu täältä laajempaan tietopankkiin \(eduuni wiki\) tietojohdamisesta ammatillisen koulutuksen järjestäjän kontekstissa](#)

Mitä on tietojohdaminen?

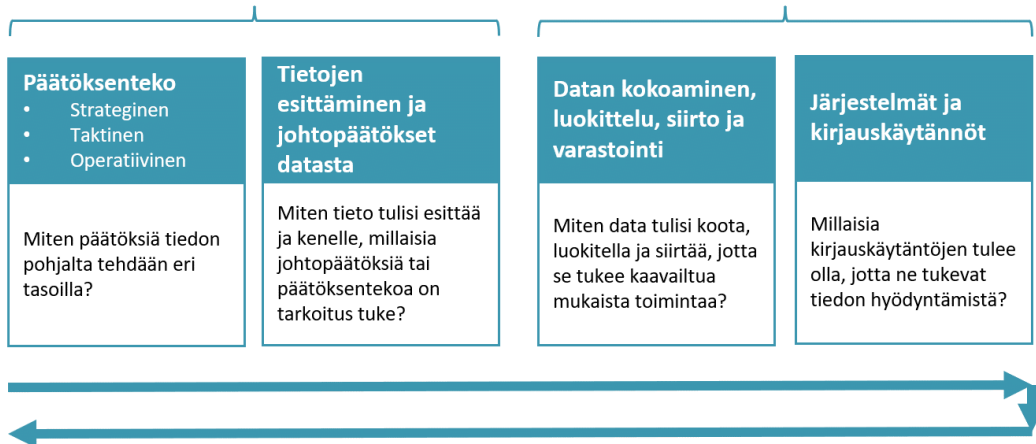
Tietojohdaminen on kompleksinen, eri ulottuvuuksia yhdistelevä johtamisnäkökulma. Tietojohdaminen voidaan jakaa karkeasti tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen.

Tiedolla johtaminen

Tiedon hyödyntämistä strategisessa, taktisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa

Tiedon johtaminen

Miten päätöksentekoon tarvittavaa tietoa hankitaan, varastoidaan, siirretään, suojataan



Kuva 1. Tietojohtamisen käsitteet (mukaillen Leskelä et al., 2019)

Kiteytetysti tiedon johtaminen varmistaa, että tietoa tuotetaan, hallitaan, varastoidaan ja tuodaan saataville käyttöä varten, ja että tähän on olemassa tarvittava tekninen infrastruktuuri. Tiedolla johtaminen puolestaan määrittää tarvittavan tiedon (tietotarpeet, mittarit) ja tietojohtamisen toimintatavat (prosessit ja toimintamallit). Lisäksi tiedolla johtamiseen linkittyy organisaation johtamisrakenteet, kulttuuri ja taidot. Tiedon johtaminen siis huolehtii, että tiedolla johtamiseen on saatavilla tarvittava tietopohja, jotta tiedolla johdettaessa tietoa voidaan hyödyntää toiminnan tukena.

Tietojohtamisen kokonaiskuva



Tiedosta syntyy arvoa, kun sitä hyödynnetään niin operatiivisessa työssä kuin toiminnan kehittämisessä. Näin ollen tietojohtamisesta on syytä lähestyä voimakkaammin tiedon hyödyntämisen näkökulmasta, eivätkä tiedon kerääminen ja varastointi saa nousta itsetarkoituksiksi.

- [Lue lisää tietojohtamisesta](#)

Toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen johtaminen

“Moderneissa organisaatioissa johtaminen ei ole enää autoritääristä ylhäältä johtamista, se on jaettava johtajuutta, tiimiorganisaatioita ja verkostoissa toimimista. Johtamisen työkaluja ovat tällöin yhteisesti jaettu visio, yhdessä muodostetut tavoitteet sekä organisaation strategia ja palvelulupaukset.”

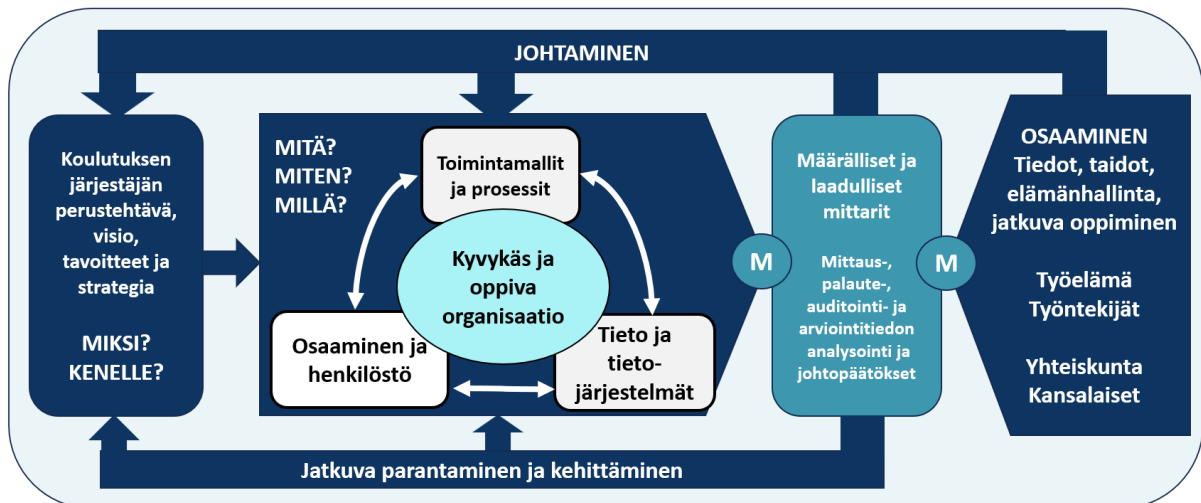
(Silander et al., 2023)

Ammatillisen koulutuksen ohjaus, johtaminen ja päätöksenteko perustuvat kaikilla tasoilla tarkoituksenmukaiseen, luotettavaan ja monipuoliseen ennakointi-, arviointi-, seuranta-, talous- ja tulostietoon sekä muuhun tietoperustaan. Koulutuksen järjestäjien autonomian ja vastuun lisääntyminen sekä tuloksellisuuteen, laatuun ja vaikuttavuuteen painottuva kansallinen ohjaus- ja säätelyjärjestelmä edellyttävät koulutuksen järjestäjiltä kokonaisvaltaista toiminnan organisointi- ja johtamisosaamista sekä tietoon perustuvan toimintakulttuurin ja tieto-osaamisen kehittämistä.

Jokaisen organisaation tulee itse valita johtamis- ja toimintajärjestelmänsä, mutta tutkimuskirjallisuuden perusteella tiedetään, että menestyvä organisaatio:

- määrittelee toiminta-ajatuksen, vision, arvot ja strategian visionsa saavuttamiseksi
- suunnittelee ja kehittää yhdenmukaiset ja tarkoituksenmukaiset toimintatavat
- toimii sovittujen toimintatapojen mukaan
- seuraa, arvioi ja analysoi toimintaansa
- kehittää toimintaansa jatkuvan parantamisen periaatteella

Toiminnan johtamisen perusmalli



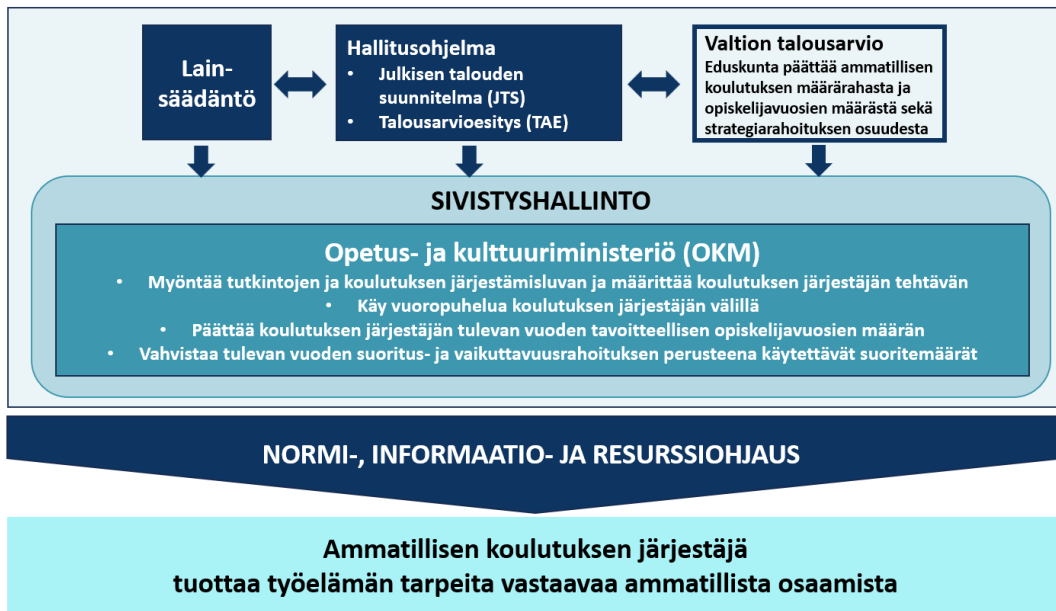
Kyvykkyys tarkoittaa kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti palvelujen toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyvykkyudet voidaan [JHS 179:n](#) mukaan jakaa toiminnallisiin, toimintaa tukeviin ja strategiaan kyvykkyysiin. Kyvykkyysien toteuttamisessa tarvitaan kolmen osatekijän yhdistelmää: osaaminen ja henkilöstö, toimintamallit ja prosessit sekä tieto ja tietojärjestelmät.

- [Lue lisää ammatillisen koulutuksen johtamisesta](#)

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien ohjaus- ja säätelyjärjestelmä

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät vastaavat järjestämisluvan puitteissa ammatillisen koulutuksen järjestämisestä toiminta-alueensa osaamis- ja koulutustarpeen mukaisesti. Koulutusjärjestelmän toimintaa ohjataan normi-, informaatio- ja resurssiohjauksen avulla. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) valmistelee koulutukseen liittyvän lainsäädännön ja valtioneuvoston päätökset sekä ohjaa, valvoo ja kehittää toimialaa yhteistyössä opetushallituksen (OPH) kanssa.

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJIEN OHJAUS- JA SÄÄTELYJÄRJESTELMÄ

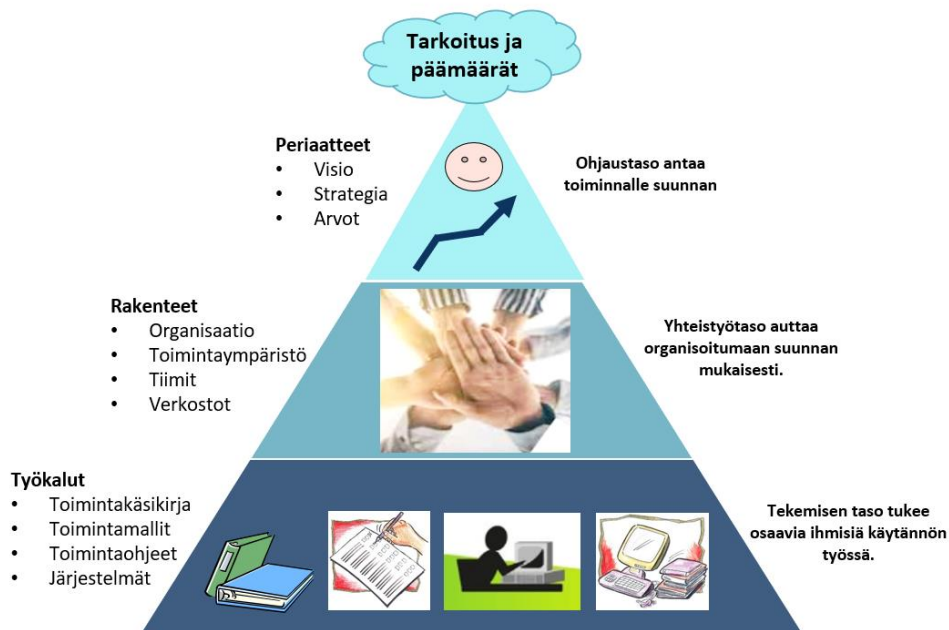


- [Lue lisää ammatillisen koulutuksen kansallisesta ohjaus- ja säätelyjärjestelmästä](#)

Johtamis- ja toimintajärjestelmä

Toimintajärjestelmä on kuvaus organisaation yhteisistä toimintatavoista. Se sisältää organisaatorakenteen, henkilöstön ja osaamisen, toimintamallit ja prosessit, tiedon ja tietojärjestelmät, mittaamisen ja laadunhallinnan ja kehittämisen sekä dokumentit, mallit, ohjeet ja työvälineet. Toimintajärjestelmä muodostaa organisaatiolle strategisen, toiminnallisen ja toimintaa tukevan sekä kehittävän kyvykkyyden toimia tarkoituksenmukaisesti palvelujen toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimintajärjestelmä

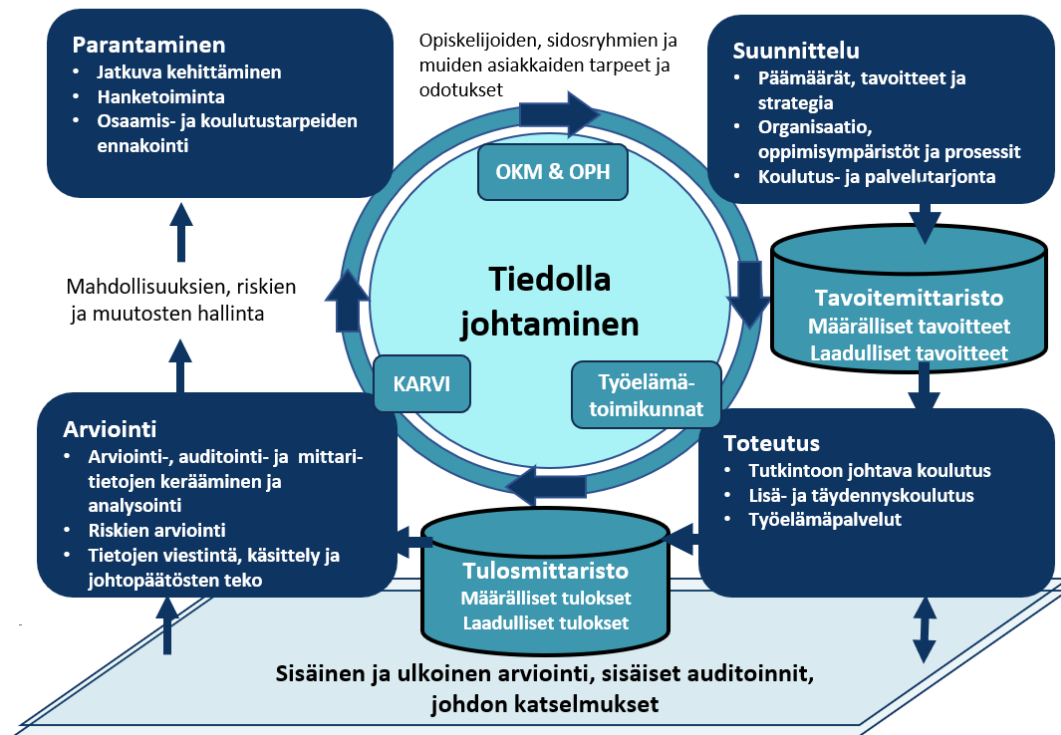


Tieto-osaava

Laadunhallinta ja vaikuttavuuden mittaaminen

Koulutuksen järjestäjä vastaa toimintansa laadusta ja laadunhallinnan jatkuvasta parantamisesta. Laadunhallinnan tulee kattaa laatuympyrän eri vaiheet ja luoda perustan uudistumiskyvylle sekä jatkuvalla parantamiselle.

Toiminnan laadunhallinta



- [Lue lisää ammatillisen koulutuksen laadunhallinnasta](#)

Yleinen johtamisen tietotarve on ajantasaisen ja olennaisen tiedon saaminen seurannan, suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Toimivat mittarit ovat hyväksi havaittu väline kompaktin tiedon hankkimiseen. Mittaamisen rooli ei rajaudu kuitenkaan pelkästään tiedon tuottamiseen. Johtamisen tukena mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet ohjaavat ja kannustavat henkilöstöä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Koulutuksen järjestäjän tulee kuvata toimintansa onnistumista erilaisilla mittareilla. Osa mittaristosta palvelee organisaation omaa tarvetta ja osa mittaritiedoista raportoidaan viranomaisille, sidos- ja asiakasryhmille. Tasapainotettu mittaristo (tulokortti) koostuu neljästä näkökulmasta ja näihin liittyvistä mittareista: 1) taloudellinen näkökulma, 2) asiakasnäkökulma, 3) sisäisten prosessien näkökulma ja 4) innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma.

- [Lue lisää mittariston rakentamisesta](#)

Tiedon johtaminen

”Tieto-ohjautuvassa organisaatiossa tarjotaan reaaliaikaista, analysoitua ja visualisoitua tietoa toiminnanohjauksen, johtamisen, päätöksenteon ja kehittämisen tueksi. Tietotyöpöytien kautta reaaliaikainen tieto on kaikkien käytössä ja luo yhdenmukaisen tilannekuvan organisaation toiminnasta.”

(Silander et al., 2023)

Oppilaitoksissa tarvitaan tiedon johtamista mahdollistamaan tiedon hyödyntäminen toiminnan tukena. Data-analytiikalla voidaan tarjota tukea pedagogiselle johtamiselle ja pedagogisen toiminnan suunnittelulle sekä luonnollisesti myös opetukselle, ohjaukselle ja oppimisellekin. Tiedon johtaminen tuottaa, hallinnoi ja varastoi tietoa, jota sitten voidaan hyödyntää toiminnan tukena.

Tiedon johtaminen koostuu arjen työssä tapahtuvasta datan tuotannosta, johon vaikuttavat mm. koulutuksen järjestäjän työnkuvat, prosessit, työnjohdon toiminta ja järjestelmien kirjausohjeet. Järjestelmiin tallennettu data tuotetaan tiedoksi suunniteltujen rakenteiden mukaisesti ja tätä tietoa käyttäjät prosessoivat ja havainnoivat. Tietohallinto palveluilla tarkoitetaan prosesseja, käytäntöjä ja järjestelmiä, joilla organisaatio hallitsee ja johtaa kaikkia toimintansa järjestämiseen liittyviä tietojaan sen elinkaaren eri vaiheissa. Tiedon johtamiseen tulee organisoitua, ja erilaisia rooleja ja vastuita tulee määritellä tiedon johtamisen ja analytiikan osalta.

- [Lue lisää tiedon johtamisesta](#)

Järjestelmät ja kirjauskäytänteet

Pedagogisessa tietojohdamisessa hyödynnetään eri järjestelmistä saatavaa dataa suunnittelun ja päätöksenteon tukena. Yleisesti tietojohdamisessa hyödynnettyjä tietolähteitä ovat oppimisympäristöjen ja opintohallintojärjestelmien lisäksi talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät sekä valtakunnalliset tietovarannot.

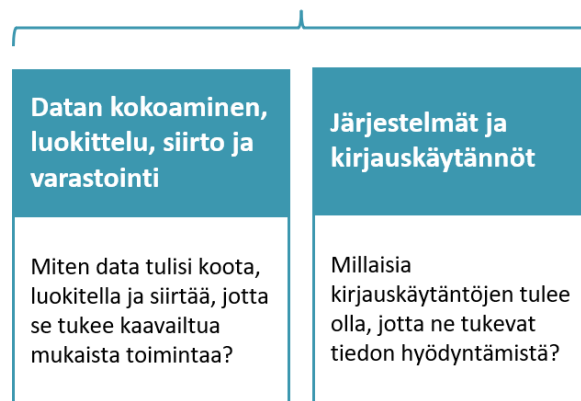
- [Lue lisää ammatillisen koulutuksen tietojärjestelmistä](#)

Tiedon kirjaamiskäytännöillä on suuri vaikutus tiedon laatuun ja siten tiedon hyödynnettävyyteen. Kirjavat tai puutteelliset kirjaamiskäytännöt voivat aiheuttaa sen, ettei tiedot ole enää vertailukelpoisia keskenään yksiköiden kesken. Mikäli tietoja kirjataan jatkuvasti puutteellisesti, ovat lähtötiedot vajavaisia, eikä raporttien laatu vastaa todellisuutta antaen vääristyneen kuvan tilanteesta.

Oleellista on määritellä selkeät toimintaohjeet tiedon tuottamiselle. Näiden sääntöjen määrittäminen ja ohjeiden noudattamisen seuranta on tärkeää, jotta organisaation käytössä on oikeaa ja laadukasta informaatiota päätöksenteon tueksi. Tiedon tuottamisen toimintamallin ohessa on tärkeää, että oppilaitoksissa tiedetään paitsi mitä tietoa kerätään, myös miksi tietoja kerätään. Tiedon hyödyntämisen tarkoitus luo merkityksellisyyttä tiedon tuottamiselle.

Tiedon johtaminen

Miten päätöksentekoon tarvittavaa tietoa hankitaan, varastoidaan, siirretään, suojataan



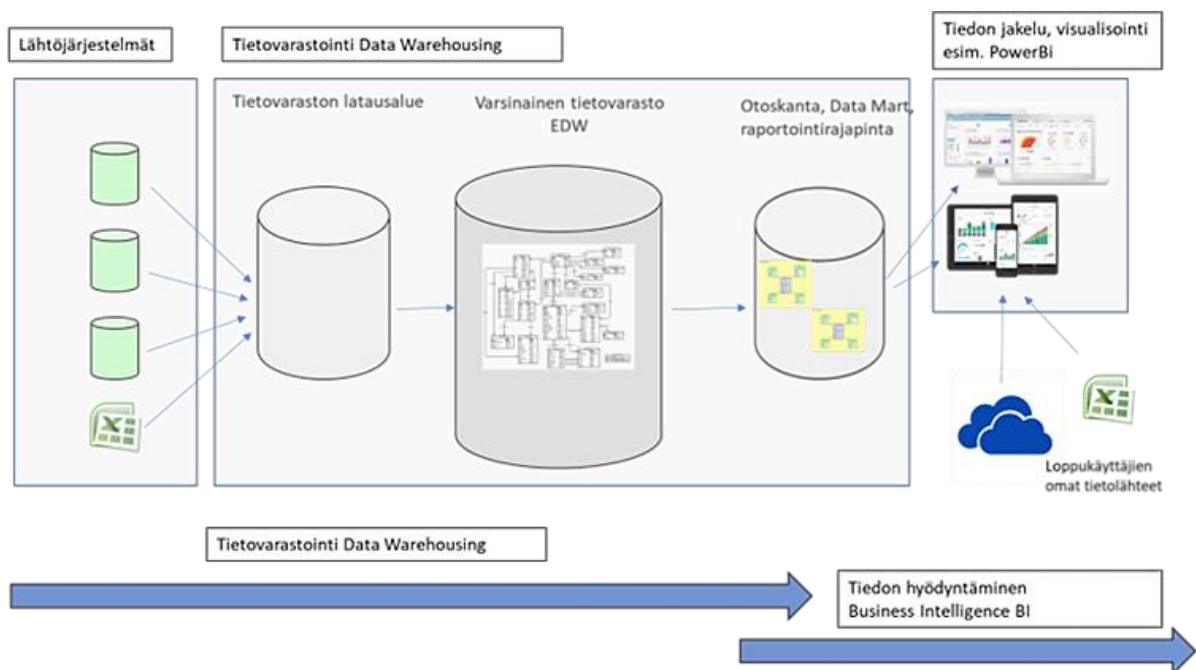
Tiedon tuottamisen toimintamallin määrittelyn lisäksi myös jatkuva henkilökunnan koulutus, kirjatun tiedon laadun tarkastelu sekä tietojärjestelmien toiminnan varmistaminen ovat tärkeitä laadukkaan tiedon ja sen hyödyntämisen kannalta.

- [Lue lisää järjestelmistä ja kirjauskäytännöistä](#)

Datan kokoaminen ja luokittelu, siirto ja varastointi

Kokonaisvaltainen tiedonhallinta edellyttää keskitettyä tietovarastoa, johon eri järjestelmissä hajallaan oleva data integroidaan kokonaisuudeksi, josta tietoa voidaan analysoida ja jakaa erilaisten mittaristojen, raporttien ja visualisointien muodossa.

Koulutuksen järjestäjät tarvitsevat siis tietovarastoa eri lähteistä tulevan datan käsittelyyn, yhdistämiseen ja siirtämiseen tietotyöpöydille. Sisäisesti tietoa kerätään esimerkiksi opintohallintojärjestelmästä ja digitaalisista oppimisympäristöistä. Organisaation ulkopuolelta kertyvää tietoa saadaan esimerkiksi KOSKI- ja eHOKS-raporteista ja ylipäätään [kansallisista tietovarannoista](#). Tiedot kerätään tietovarastoon, ja tietoja käsitellään ja muokataan edelleen esimerkiksi raportointia varten. Tietotyöpöydät tulee määritellä ja räätälöidä työtehtävien ja organisaatioiden tarpeiden mukaan, ja ne koostavat tärkeitä mittaristoja ja raportteja erilaisiin henkilöihin käyttäjänäkymiin.



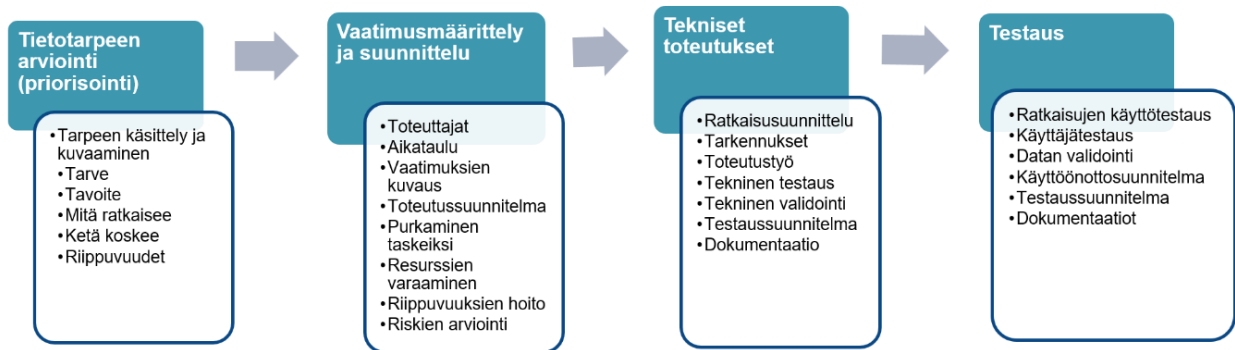
- [Lue lisää tietovarastoinnin ja raportoinnin ratkaisuarkkitehtuurista](#)

Analytiikan tarkoituksena on jalostaa dataa niin, että datasta saadaan kaivettua olennainen informaatio irti, ja vielä niin, että se olisi helposti hyödynnettävissä muodossa. Raportoinnin tarkoitus on tuoda informaatio näkyväksi, jotta se olisi sujuvasti ja ymmärrettävästi hyödynnettävissä toiminnan tukena. Erilaiset johtamistarpeet, tavoitteet ja haasteet nostavat esiin erilaisia kysymyksiä, jotka vaativat erilaisia ja eritasoisia analytiikka- ja raportointiratkaisuita.

Tieto-ohjautuvassa organisaatiossa tiedon hyödyntäjiä ovat kaikki organisaation tasot sekä parhaimmillaan myös asiakkaat ja sidosryhmät. Analytiikan tietotarpeiden määrittämisessä on huomioitava kohderyhmän lisäksi tiedon käyttötarpeet, jotka vaikuttavat erityisesti tietoesityksen

mittarien muodostamiseen ja esitystapaan. Tietotarpeen määrittäminen on aina substanssisidonnaista, ja vaatii sisältöalueen ja sen ilmiöiden syvällistä ymmärrystä tieto-osaamisen lisäksi.

Tietotuotteen kehittäminen (määrittely, tekninen toteutus sekä käyttöönotto) on iteratiivinen prosessi, jonka aikana selvitetään raportoinnin tietotarpeet, suunnitellaan ja toteutetaan raportit sekä kerätään palautetta ratkaisusta loppukäyttäjiltä ja jatkokehitetään tietotuotetta palautteen perusteella. Prosessin viitekehiksenä voidaan käyttää esimerkiksi ketterää Scrum-menetelmää.



Kuva 2. Tietotarpeesta tietotuotteeksi -prosessi

- [Lue lisää raportoinnista ja analytiikasta](#)
- [Lue lisää tietotarpeiden määrittämisestä](#)

Tiedolla johtaminen

“Matka tulevaisuuden koulutusorganisaatioksi on mahdollista vain implementoimalla data-analytiikka ja tiedon hyödyntäminen aktiiviseksi osaksi pedagogista johtamista ja koko koulutusorganisaation toimintaa.”

(Silander et al. 2023)

Tiedolla johtaminen on paljon enemmän kuin tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. Tiedolla johtamisessa hyödynnetään tietoa organisaation menestystekijänä koko oppilaitoksen toiminnassa johtoryhmästä opettajatasolle asti. Tiedon hyödyntäminen toiminnan tukena mahdollistaa paremman johtamisen ja organisaation tarpeiden ja tavoitteiden tukemisen, sekä toiminnan tehostamisen ja uudistumisen.

Tiedolla johtamiseen linkittyvä vahvasti organisaatorakenne sekä käytössä olevat johtamisjärjestelmät, -prosessit ja -käytännöt. Näiden lisäksi organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi tiedolla johtaminen organisaatiossa muodostuu.

Tiedolla johtamisen kulttuuri ja taidot ovat läsnä kaikessa organisaation tietoon liittyvässä viestinnässä, vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Tiedolla johtamisen taidot voidaan kiteyttää käsittämään substanssitaidot, vuorovaikutustaidot, johtamistaidot, tekniset taidot, datanlukutaidot, yhteistyötaidot ja uudistumistaidot.

- [Lue lisää tiedolla johtamisesta](#)
- [Lue lisää tieto-ohjautuvasta kulttuurista](#)
- [Lue lisää tietojohtamisen taidoista](#)

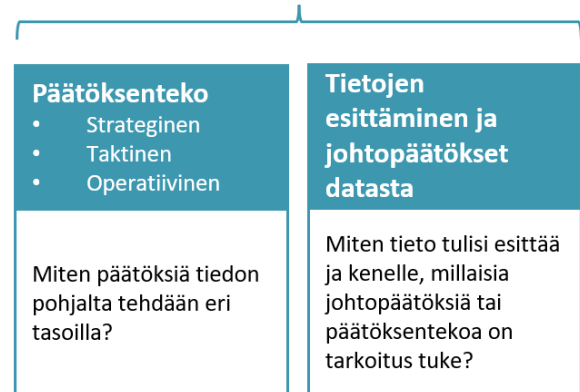
Tiedon esittäminen ja johtopäätökset datasta

Tieto-ohjautuvassa organisaatiossa tulee olla tarjolla reaaliaikaista, analysoitua ja visualisoitua tietoa toiminnanohjauksen, johtamisen, päätöksenteon ja kehittämisen tueksi. Tietotyöpöytien kautta reaaliaikainen tieto tulee olla kaikkien käytössä, mikä luo yhdenmukaisen tilannekuvan organisaation toiminnasta. Tiedolla johtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään datan keräämistä ja analysointia, vaan se vaatii oikeiden kysymysten asettamista, tulosten tulkintaa ja päätösten tekemistä oikean tiedon perusteella.

Analyysien tulosten visualisoinnin ja raportoinnin tavoitteena on saattaa jalostettu tieto helposti ymmärrettävään ja käyttäjäystävälliseen muotoon. Teknisenä ratkaisuna on hyvä ottaa käyttöön raportointijärjestelmä, johon tietoa tuodaan eri tietolähteistä ja raportoidaan yhden luukun periaatteella. Näin käyttäjä pääsee näkemään yhdestä paikasta kaikki hänelle olennaiset tiedot, ideaalisti roolipohjaisesti valmiiksi koottuna ja selkeästi visualisoituna. Visualisoinnin keinoin voidaan keventää tiedon sisäistämisen kognitiivista kuormaa suunnittelemalla visualisoinnit niin, että ne keskittävät huomion ja siten ohjaavat tulkintaa oikeaan suuntaan. Tällaisten raporttien suunnitteluun voidaan hyödyntää palvelumuotoilun keinoja.

Tiedolla johtaminen

Tiedon hyödyntämistä strategisessa, taktisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa



Visualisoinnin lisäksi tiedon tulkintaan ja hyödyntämiseen vaikuttavat jokaisen työntekijän osaaminen (esimerkiksi datanlukutaidot), ja myös erilaiset ajatteluvinoumat päätöksentekotilanteissa. Tähän auttaa erilaiset yksilö- tai ryhmätason mentaalimallit ja viitekehukset, joiden läpi käsittelemme tietoa ja teemme päätöksiä (katso seuraavan luvun tiedon hyödyntämisen toimintamalli).

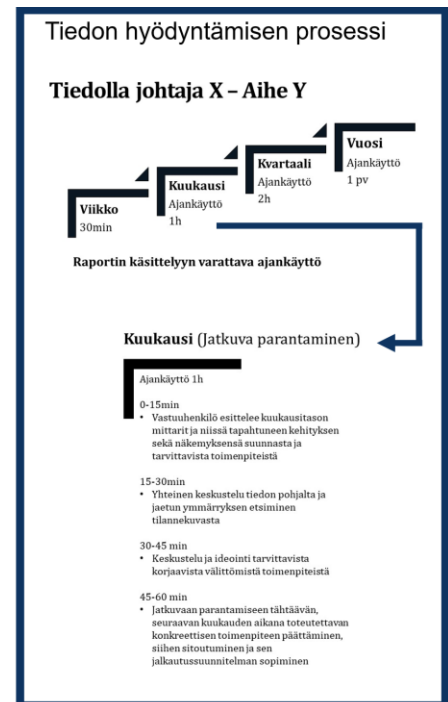
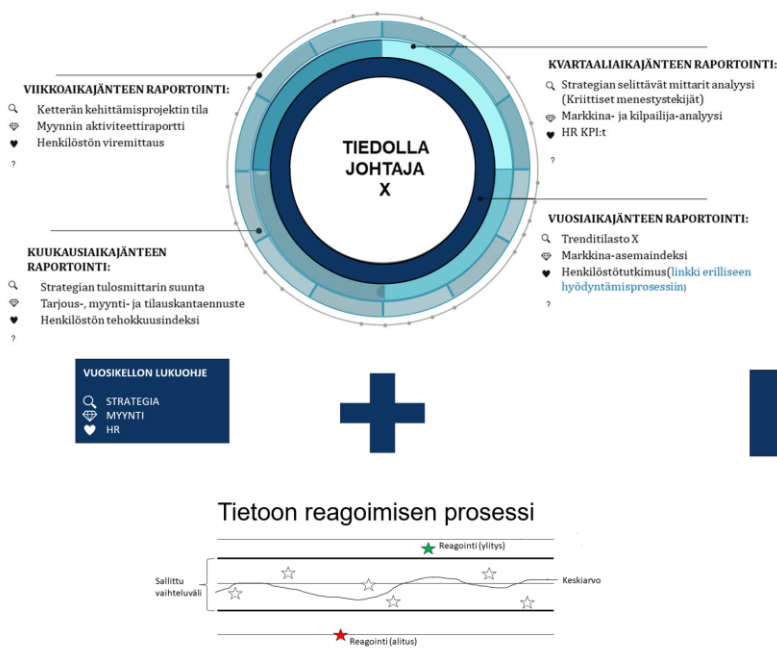
- [Lue lisää raportoinnin suunnittelusta](#)
- [Lue lisää tiedon esittämisestä ja johtopäätöksistä datasta](#)

Tiedon hyödyntämisen toimintamalli

Tiedolla on arvoa vasta, kun se johtaa toimintaan. Näin ollen tärkeä vaihe tietojohdamisen prosessia on tiedon hyödyntäminen toiminnan tukena. Tiedon hyödyntämistä voidaan rakenteellistaa ja systematisoida tiedon hyödyntämisen toimintamallin avulla. Ideana on määrittää, mitä tietoa hyödynnetään, milloin, kuka hyödyntää, sekä miten tietoa käsitellään ja miten se johdetaan toimintaan. Tiedon hyödyntämisen toimintamalli varmistaa, että tuotettu ja jaettu tieto päättyy käytettäväksi, ja että kaikki relevantit näkökulmat nousevat esille.

Se, mitä tietoa, milloin ja kenen toimesta hyödynnetään, voidaan määrittää raportoinnin vuosikellojen, kuten johdon vuosikellon avulla. Myös poikkeavaan tietoon reagoinnille on syytä määrittää toimintatavat: kuka seuraa mitään mittaria, mitkä ovat mittarien sallitut vaihteluvälit sekä miten toimitaan, mikäli mittari ylittää sallitun rajan. Vuosikellojen ja reagoinnin toimintamallin lisäksi on syytä määrittää, miten kyseistä tietoa käsitellään: minkä verran käsittelylle varataan aikaa, ketkä käsittelevät tietoa, millä rakenteella, sekä mikä on milloinkin tiedon käsittelyn tavoite.

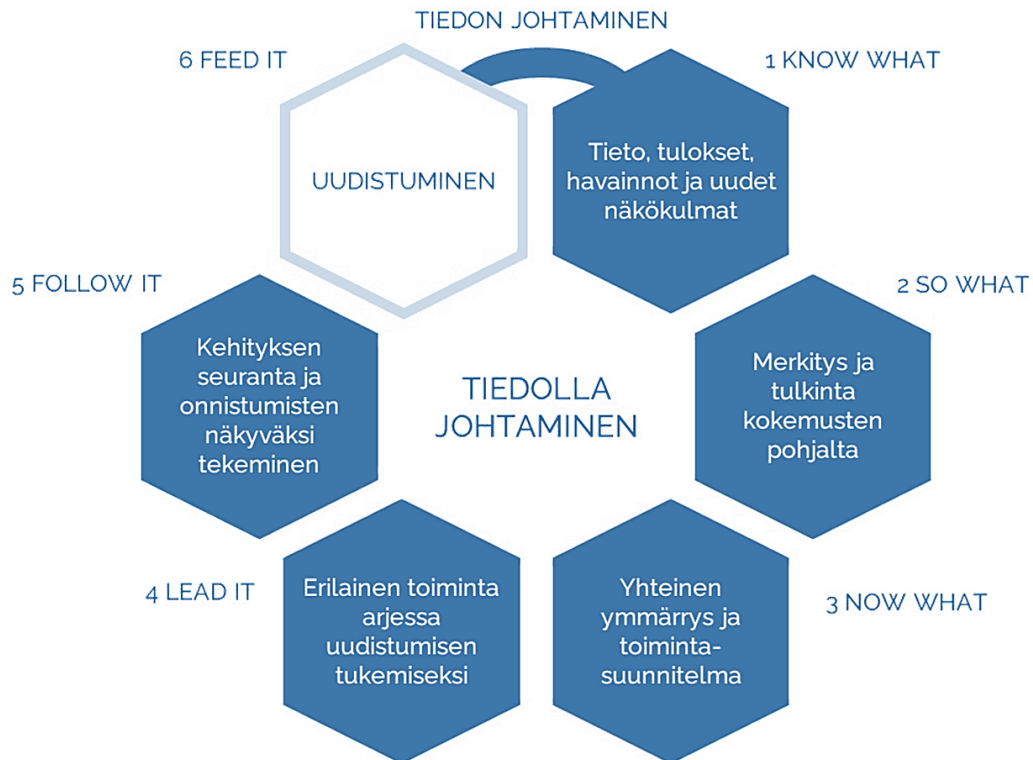
Tiedolla johtajan raportoinnin vuosikello



Kuva 3. Raportoinnin vuosikello, tietoon reagoimisen prosessi sekä tiedon hyödyntämisen toimintamalli (mukailien Listenmaa, 2023)

Lopulta pelkkä tiedon käsitteleminen ei riitä, vaan tiedon perusteella tulee tehdä toimenpiteitä ja toimenpiteet tulee johtaa käytäntöön. Yksinkertainen, mutta oikein käytettynä tehokas keino saada tieto toimintaan on nimeltään Tiedosta toimintaan -kehä. Siinä tiedon johtamisella tuotettu tieto käydään pääkohdittain läpi, sen merkitystä toiminnalle tulkitaan yhteisessä keskustelussa sekä muodostetaan yhteinen ymmärrys tilannekuvasta. Tämän perusteella tulee tehdä konkreettinen

toimenpidesuunnitelma tiedon pohjalta, sekä johtaa se käytäntöön. Valitun toimenpiteen toteutumista on syytä seurata, ja tehdä tarvittaessa jatkotoimenpiteitä. Tällainen tiedon hyödyntäminen johtaa organisaation uudistumiseen, sekä luo arvoa toiminnalle.



Kuva 4. Tiedosta toimintaan -kehä (Listenmaa, 2023)

- [Lue lisää tiedon hyödyntämisestä päätöksenteossa](#)

Tiedolla ohjautuvan oppilaitoksen rakentaminen – Tietojohtamisen johtaminen

”Tiedolla johtamisen johtaminen tarkoittaa yhtäältä tiedolla johtamisen kypsyyden ja kyvykkyyden pitkäjänteistä, systemaattista ja kokonaisvaltaista kehittämistä kohti organisaation määrittämää tiedolla johtamisen tavoitetilaa. Tiedolla johtamisen johtaminen antaa tiedolla johtamisen kehittämiselle suunnan ja rakenteen.”

(Listenmaa, 2023)

Tiedolla ohjautuva toisen asteen oppilaitoksen rakentaminen vaatii systemaattista, pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista työtä eli tietojohtamisen johtamista, jotta tiedosta saadaan lisäarvoa oppilaitoksen toimintaan. Tiedolla johtamisen toimintakulttuuriin siirtyminen edellyttää vision ja strategian päivittämistä niin, että tietojohtaminen näkyy selkeästi vision tavoitteissa, ja strategiassa määritellään keinot ja toimenpiteet, joilla visio saavutetaan. Tietojohtamisen johtaminen tarkoittaa tietojohtamisen kypsyyden ja kyvykkyyden pitkäjänteistä, systemaattista ja kokonaisvaltaista kehittämistä kohti organisaation määrittämää tietojohtamisen tavoitetilaa.

Yleismalli oppilaitoksille tietojohtamisen strategiselle kehittämiselle



- [Lue lisää tietojohtamisen johtamisesta](#)
- [Lue lisää tietojohtamisen strategiasta](#)
- [Lue lisää tietojohtamisen kypsyyden arvioinnista](#)

Tietojohtamisen johtamis- ja hallintamalli

Organisaation toiminnan ja tietointensiivisyyden lisääntymisen vuoksi on tietojohtaminen eri osa-alueineen mietittävä yhdeksi laatuhankeeksi muiden rinnalle. Tiedon merkityksen kasvaessa siitä on kasvanut perinteiset organisatoriset funktiot ylittävä prosessi. Tieto ei ole enää pelkästään resurssi, eikä sen johtaminen ole lokeroitavissa yksittäisen organisaatioyksikön vastuulle.

Tietojohdamisen organisoinnissa tulee määrittää roolit vastuineen ja resursseineen niin arjen toiminnassa kuin tietojohdamisen kehittämisen kannalta. Linjaa miten, milloin ja kenen toimesta kehitystyötä toteutetaan, seurataan, arvioidaan ja ohjataan sekä miten se resursoidaan, jotta strategiset linjaukset voidaan toteuttaa.

- [Lue lisää tietojohdamisen johtamis- ja hallintamallista](#)

Tietojohdamisen kohdearkkitehtuuri

Tietojohdamisen kohdearkkitehtuuri viittaa tietojohdamisen näkökulman kokonaisarkkitehtuuriin. Kokonaisarkkitehtuuri kokonaisuudessaan kuvaa, kuinka organisaation toimintaprosessit, tiedot ja järjestelmät toimivat kokonaisuutena, ja tietojohdamisen kohdearkkitehtuuri tuo tietojohdamisen osaksi tätä kuvausta. Keskeisiä tietojohdamisen kohdearkkitehtuurin kannalta ovat erityisesti [ammattillisen koulutuksen viitearkkitehtuurin toiminta-arkkitehtuuri](#) ja [tietoarkkitehtuuri](#), sillä niissä määritetään muun muassa tiedolla johtamisen toimintatapoja ja prosesseja osana toiminnan prosesseja sekä hyödynnettävää tietopohjaa ja työkaluja.

Tietojohdamisen kohdearkkitehtuuri kuvauksiin liittyy tiiviisti myös tiedonhallintamallin kuvaus sekä data-alustan ja raportoinnin ratkaisuarkkitehtuurin kuvaukset. Tiedonhallintamalli on kuvaus tiedonhallintayksikössä toimivien viranomaisten tehtävienhoidossa toteutettavasta tiedonhallinnasta. Sen laatiminen on [lakisääteistä](#). Data-alustan ja raportoinnin ratkaisuarkkitehtuuri puolestaan kuvaa oppilaitoksella käytössä olevia teknisiä ratkaisuja ja niiden välisiä suhteita.

- [Lue lisää tietojohdamisen kohdearkkitehtuurista](#)
- [Lue lisää tiedonhallintamallista](#)
- [Lue lisää data-alustan ja raportoinnin ratkaisuarkkitehtuurista](#)

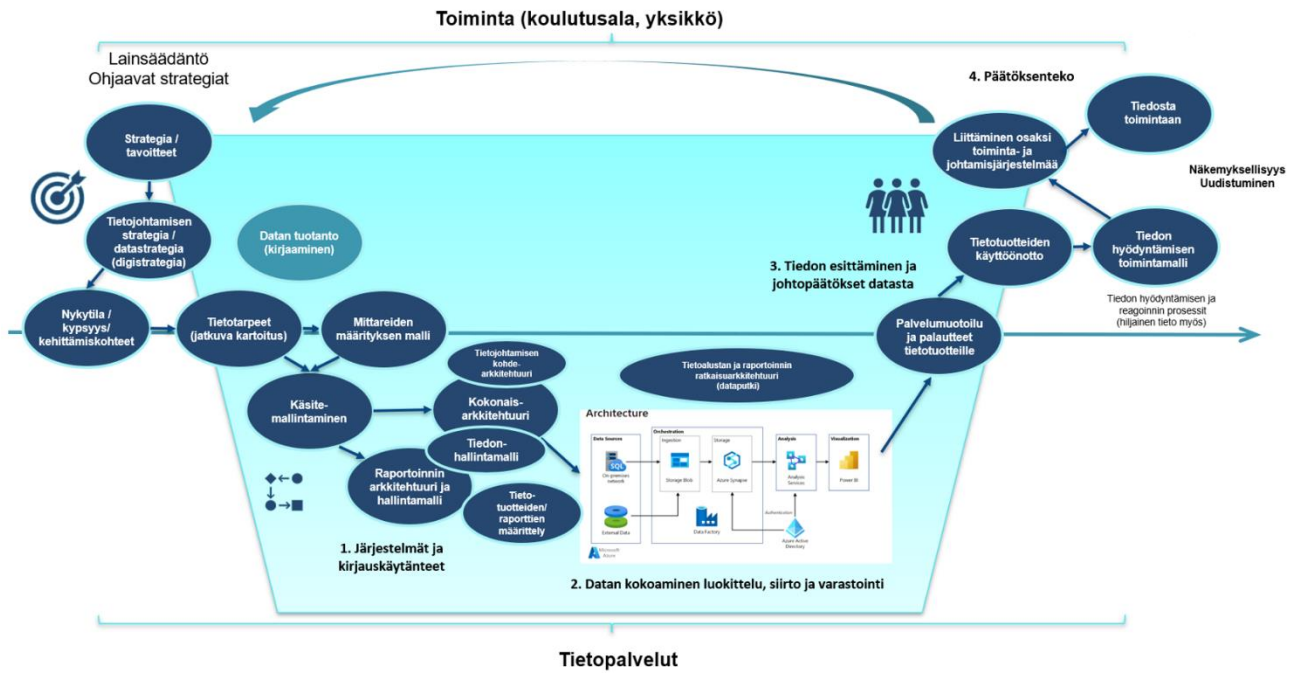
Tietojohdamisen toimintamalli

Lopulta tietojohdamisen prosessin tavoitteena on varmistaa, että johtamisen kannalta oikea tieto tavoittaa oikeat ihmiset oikeaan aikaan niin, että he tietävät, mitä tiedolla pitäisi tehdä, ja miten tietoa kannattaisi hyödyntää. Organisaatiossa tulisi määritellä ja kuvata sekä viestiä selkeä toimintamalli tietojohdamisen prosesseille:

- Milloin mitään tietoa tuotetaan, kenen toimesta ja mihin tarkoitukseen
- Mitä tietoa raportoidaan ja jaetaan, milloin ja kenelle sekä miten ja missä tilanteissa
- Millä tavalla tiedosta keskustellaan, miten sitä hyödynnetään ja miten sen varassa toimitaan
- Organisaatiossa on selkeät puuttumis-, kannustus- ja tukitoimiin tarvittavat toimintamallit tavoitteista poikkeaviin tuloksiin reagoimiseksi
- On tiedossa tiedolla johtamisen vastuut ja roolit: kenen puoleen kääntyä, mikäli tarvitsee apua tiedolla johtamiseen

Tietojohdamisen toimintamalli sisältää keskeiset tietojohdamisen vaiheet koko tietotuotannon putkesta. Toimintamalli lähtee liikkeelle oppilaitoksen johtamisesta (strategia/tavoitteet), liikkuen tietojohdamisen johtamiseen (tietojohdamisen strategia ja kypsyyden mittaaminen), sitten tarvittavan tietopohjan (eli tietotarpeen ja mittarien) määrittämiseen ja aina tiedon johtamiseen saakka. Lopulta toimintamalli päättyy tiedolla johtamiseen, mukaan lukien tiedon hyödyntämisen toimintamallin sekä liittytymisen osaksi oppilaitoksen toiminta- ja johtamisjärjestelmää. Kaikkiin näihin vaiheisiin tulisi oppilaitoksella olla selkeästi määritellyt prosessit ja toimintatavat.

Tietojohtamisen malli (tietotuotannonputki)



- [Lue lisää tietojohtamisen toimintamallista](#)

Lähteet

Laihonen et al. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavilla:
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Leskelä et al. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksi maakuntavalmistelun pohjalta. Saatavilla:
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf

Listenmaa. 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. AlmaTalent.

Partanen. 2024. Tiedon hyödyntämisen kehittäminen strategisessa johtamisessa. Diplomityö.

Silander et al. 2022. Tietojohtamisella tulevaisuuden koulutusorganisaatioon - näkökulmia ammatillisen koulutuksen tieto-ohjautuvaan kehittämiseen. Saatavilla:
<https://hamk.finna.fi/Record/aoe.2772>