

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN AKATEEMINEN YKSIKKÖ

Hanna Olli

REHTORIN KYVYKKYYDET JA NIIDEN RIITTÄVYYS
TYÖN VAATIVUUDEN VALOSSA

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu - tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2020

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	4
1. JOHDANTO	5
1.1. Oppilaitosjohtaminen ja yleinen johtaminen	7
1.2. Rehtorin työ ja sen haasteet.....	9
1.3. Rehtorin koulutus	11
1.4. Rehtorin työn tutkimus.....	13
1.5. Tutkimusongelman määrittely ja rajaus	14
1.5.1. Tutkimuksen tavoite ja rakenne	15
2. KYVYKKYYDET JA KOMPETENSSIT TUTKIMUSKOhteena	17
2.1. Kompetenssin ja kyvykkyyden määritelmä	17
2.2. Ammatilliset kompetenssit.....	20
3. JOHTAMISKOMPETENSSIT OPPILAITOSORGANISAATIOSSA	23
3.1. Rehtorin kompetenssit	23
3.2. Itsensä johtaminen	27
3.3. Pedagoginen johtaminen.....	28
3.3.1. Ihmisten johtaminen.....	31
3.3.2. Työyhteisön kehittäminen	33
3.3.3. Muutoksen johtaminen	35
3.4. Projektin johtaminen ja tulevaisuuden johtaminen	39
3.5. Yhteistyöverkostojen johtaminen	40
3.5.1. Kansainvälinen johtaminen.....	41
3.6. Tieto- ja viestintätekniinen sekä talous- ja hallintojohtaminen	41
3.7. Johtamiskompetenssit rehtoritutkimuksessa.....	44
4. METODOLOGIA	49
4.1. Laadullinen tutkimus	49
4.2. Haastattelumenetelmä.....	49
4.3. Haastatteluaineiston hankinta	51
4.4. Tutkimuksen laadun arviointi.....	52
5. ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET.....	53

5.1. Itsensä johtamiskompetenssi	53
5.2. Ihmisten johtamiskompetenssi	57
5.3. Työyhteisön kehittämiskompetenssi	59
5.4. Muutosjohtamiskompetenssi	61
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	64
LÄHDELUETTELO	68
LIITTEET	74
LIITE 1. Haastatellut ja haastatteluajankohdat	74
LIITE 2. Haastattelukysymykset	74

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Strategisen johtamisen koulukunnan kyvykkyyksikäsitteet Wahlroosin (2010: 35) kerääminä.	19
Taulukko 2. Ammatillinen kompetenssi Ruohotien & Hongan (2003: 54) mukaan.....	21
Taulukko 3. Organisaatiosta riippumattomat ja organisaatiokohtaiset kompetenssit (Helakorpi 2005: 64.).....	22
Taulukko 4. Rehtorin toimenkuva Suomen Rehtorit ry:n mukaan (Opetushallitus 2013: 42).	25
Taulukko 5. Oppilaitoksen neljä tärkeintä kehittämisprosessia (Alava ym. 2012: 33). .	29
Taulukko 6. Suomalaisissa yliopistossa julkaistut rehtoreita eri näkökulmista tutkineet väitöskirjatutkimukset (vuosina 2010-2019).....	45
Taulukko 7. Haastateltavien taustatiedot.....	51

 VAASAN YLIOPISTO

Johtamisen Akateeminen yksikkö

Tekijä:	Hanna Olli	
Tutkielman nimi:	Rehtorin kyvykkyudet ja niiden riittävyys työn vaativuuden valossa	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen	
Työn ohjaaja:	Anne Söderman	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 75

TIIVISTELMÄ:

Oppilaitosjohtamisen tärkeä rooli on entisestään korostunut ja johtamisen laaja-alainen luonne on noussut esiin koulutuspoliittisessa keskustelussa. Johtajuuden ja johtajan merkitys on säilynyt hyvin keskeisessä asemassa myös koulujen ja oppilaitosten kehittämisessä. Oppilaitoksen johtamiseen ei sisälly pelkästään hallinnollista johtajuutta, vaan myös pedagogista ja tietoperusteista johtamista. Rehtorin rooli on kokenut dramaattisen muutoksen viimeisten vuosikymmenten aikana. Rehtorit eivät ole ainoastaan koulunsa pedagogisia johtajia vaan päälliköitä, joiden vastuulla on sekä taloudenhoito, henkilöstöjohto että koulun tuloksellisuus.

Nykypäivän oppilaitosrehtoreiden työmäärä on tutkimusten mukaan kasvanut eikä entiset ratkaisut ja rakenteet riitä tämän päivän haasteisiin. Joka kymmenes rehtori on uupunut ja kolmasosa vaarassa uupua ja pahimmillaan rehtorin uupumus heijastuu myös henkilökuntaan ja oppilaisiin. Myös rehtoreiden koulutusta olisi uusittava vastaamaan paremmin rehtorin työssään tarvitsemiaan kompetensseja.

Tässä pro gradu -työssä selvitetään, millaisia kyvykkyksiä rehtorit tarvitsevat nykyään työssään ja riittävätkö heidän taitonsa ja saamansa koulutus työn vaatimuksiin. Tutkimuksen tekoaikaan päällä oli myös maailmanlaajuinen koronaepidemia, josta seurasi poikkeusaika kouluissakin. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten oppilaitosjohtaminen eroaa poikkeusaikana ja millaisia johtamiskompetensseja silloin tarvitaan.

Tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusotteella, puolistrukturoidulla haastattelulla ja se perustuu viiden eri asteen oppilaitosjohtajan yksilöhaastatteluun. Teoriaosassa selkeytettiin kyvykkyys ja kompetenssikäsitteitä sekä johtamiskompetensseja oppilaitosorganisaatiossa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että rehtoreiden johtamiskompetensseista nousi esiin erityisesti itsensä johtamiskompetenssi, ihmisten johtamiskompetenssi, työyhteisön kehittämiskompetenssi ja nyt poikkeusaikana muutosjohtamiskompetenssi. Rehtorit kokivat, että heidän kyvykkyytensä riittävät hyvin työssä tarvittaviin haasteisiin. Rehtorit pitävät työstään, tuntevat itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja ovat löytäneet omat keinonsa palautua työstä.

 AVAINSANAT: oppilaitosjohtaja, rehtori, kyvykkyys, kompetenssi

1. JOHDANTO

Oppilaitosjohtamisen tärkeä rooli on entisestään korostunut ja johtamisen laaja-alainen luonne on noussut esiin koulutuspoliittisessa keskustelussa. Johtajuuden ja johtajan merkitys on säilynyt hyvin keskeisessä asemassa myös koulujen ja oppilaitosten kehittämisessä. Oppilaitoksen johtamiseen ei sisälly pelkästään hallinnollista johtajuutta, vaan myös pedagogista ja tietoperusteista johtamista. Rehtorin rooli on kokenut dramaattisen muutoksen viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Rehtorit eivät ole ainoastaan koulunsa pedagogisia johtajia vaan päälliköitä, joiden vastuulla on sekä taloudenhoito, henkilöstöjohto että koulun tuloksellisuus. (Alava, Halttunen & Risku 2012: 5.)

Oppilaitosjohtajat työskentelevät erilaisissa organisaatioissa: koulutusmuoto, kouluaste, koulun koko ja organisaatorakenteet vaikuttavat rehtorin työtehtäviin ja osaamistarpeisiin. Yhdistävänä tekijänä kaikilla oppilaitosjohtajilla on joka tapauksessa perustehtävän samanlaisuus sekä vastuu oppilaitosorganisaation toiminnasta. Rehtorin työnkuvassa korostuu kuitenkin aina pedagoginen johtaminen ja kompetenssit siinä vaadittavaan osaamiseen. Johtamistyön keskiössä on näin ollen varmistaa opetus- ja kasvatusprosessin toteutuminen tavoitteiden mukaisesti ja tuloksellisesti. Toimintaa on kehitettävä jatkuvasti, jotta pysytään ajan tasalla. Oppilaitoksen johtamisessa ja kehittämisessä on välttämätöntä vahva tiedollinen perusta, jonka avulla pystytään hankkimaan ja soveltamaan tietoa yhteiskunnasta ja koulukulttuureista; erityisesti ajankohtaisista muutosprosesseista ja niiden vaikutuksista tulevaisuuden rakentamiseen. Rehtorin tulee olla tietoinen alan tieteellisestä tutkimuksesta niin, että oppilaitoksen kehitystyö etenee yhdistelemällä tutkimustietoa käytännön työssä hankittuun tietoon. Perustehtävän onnistuminen edellyttää myös hyviä henkilöstö-, talous- ja hallintojohtamistaitoja. Rehtorin työssä on tarpeen kyky hallita omaa työtä ja kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. (Opetushallitus 2013: 6.)

Rehtorien voimavarat vähenevät jatkuvasti ja vaatimukset suurenevat, jolloin johtamiseen ja rehtoriuteen liittyviin kysymyksiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Ehkä juuri siksi rehtoreiden hyvinvoinnista ja terveydestä tehtiin ensimmäistä kertaa Suomessa tutkimus, jonka tulokset julkaistiin 14.1.2020. Suomen Rehtorit Ry:n (jatkossa SURE) käynnistämän rehtoribarometri -tutkimuksen ovat toteuttaneet aivotutkija, professori Minna Huotilainen ja kasvatustieteen professori Katariina Salmela-Aro yhteistyössä australialaisen professori Philip Rileyn kanssa Cicero Learning- verkostossa Helsingin yliopistossa. Tutkimus on osa kansainvälistä Principal Health and Wellbeing - tutkimushanketta ja sitä on tukenut australialainen koulutusalan instituutti NESLI (The National Excellence in School Leadership Initiative). (Suomen rehtorit ry 2020.)

Tutkimuksesta käy ilmi, että rehtoreiden työmäärä on kasvanut eikä entiset ratkaisut ja rakenteet riitä tämän päivän haasteisiin. Joka kymmenes rehtori on uupunut ja kolmasosa vaarassa uupua ja pahimmillaan rehtorin uupumus heijastuu myös henkilökuntaan ja oppilaisiin. Uupumuksen taustalla on useita eri syitä, jotka asettavat uudenlaisia haasteita oppilaitosjohtajalle. Rehtoreita kuormittavat mm. yhä suuremmat koulutusyksiköt, koulujen sisäilma- ja talousongelmat, koulujärjestelmän vaatimukset, haasteet asiantuntijoiden johtajana, digitaalisuus, vaativa oppilasmateriaali, yhteiskunnassa yhä lisääntyvät sosiaaliset ongelmat, vanhempien vaatimukset ja huoli opettajien ja oppilaiden jaksamisesta. Salmela-Aro huomauttaa, että rehtoreiden uupumus on otettava erittäin vakavasti, koska kun johtaja uupuu, koko työyhteisön hyvinvointi on jo vaarantunut. (Vihavainen 2020, Terävä 2020.)

SUREn puheenjohtajan, Antti Iksen mielestä oppilaitosjohtajien työmäärän kasvun lisäksi myös toimenkuva on laajentunut yhä enemmän esimerkiksi hallinnolliseen työhön. Samaan aikaan opetussuunnitelma vaatii koulujen uudistamista. Iksen mielestä rehtoreiden kouluttamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota: "Meillä on vähän huoli siitä, että nykyinen rehtorikelpoisuuden tuottava koulutus ei anna riittäviä eväitä menestyksellisen työn tekemiseen. Myös uran aikainen täydennyskoulutus ja esimiesten tuki kaipaavat selvää kehittämistä". (Vihavainen 2020.)

Rehtorit ovat koulutukseltaan opettajia. Lisäksi viran saamiseksi on suoritettava kelpoisuuden antava opetushallinnon tutkinto, joka sisältää lähinnä taloutteen ja lainsäädäntöön liittyvää koulutusta. Hallitusohjelmassa on kirjattuna tavoitteeksi koulujen johtamisjärjestelmän kehittäminen. Ikosen mukaan nyt on korkea aika tarttua toimeen, että tavoite laadukkaasta koulutuksesta saavutetaan. (Vihavainen 2020.)

Jo vuonna 2008 julkaistun OECD:n raportin (Stoll & Temperley 2009) mukaan koulun johtajuuden kehittäminen asetettiin etusijalle koulutuspolitiikassa kansainvälisestäikin useista eri syistä. Raportin mukaan koulun johtajuuden ammattimaistamisessa ja koulujohtajien tukemisessa oli paljon parantamisen varaa. Tärkeää olisi myös tehdä rehtorin urasta houkuttelevampi uusia hakijoita varten.

Tulevaisuudessa rehtori on yhä laajemmin vastuussa koulun toiminnasta. Rehtorin työn painopiste on pedagogisessa johtamisessa sisältäen myös talous- ja henkilöstöasioiden vastuun. Rehtorilta vaaditaan riittäviä perustietoja ja -taitoja, jotta tämä pystyy kommunikoimaan eri alojen asiantuntijoiden kanssa. (Opetushallitus 2013: 16.)

1.1. Oppilaitosjohtaminen ja yleinen johtaminen

Monissa oppilaitoksissa on kiinnostuttu erilaisista johtamisopeista, joiden sovelluksista on saatavana paljon kirjallista materiaalia. Johtamisteoriat ja -mallit on kuitenkin luotu enemmänkin liike-elämän tarpeisiin ja siksi niiden soveltaminen suoraan koulun toimintaan on vähän vaikeampaa. Rehtorit kohtaavat työssään samoja asioita kuin missä tahansa organisaatiossa työskentelevä ammattilainen ja siksi mm. Alavan ym. (2012: 5) mukaan yleinen johtamista ja työyhteisöjen kehittämistä koskeva kirjallisuus on kuitenkin hyvin hyödyllistä luettavaa myös rehtoreille ja muille opetusalan ammattilaisille.

Oppilaitoksen johdon keskeisiin tehtäviin kuuluu pedagogisten arvojen ja opetuksen perustehtävän toteutumisen tukeminen sekä hyvien edellytysten rakentaminen oppimiselle sekä opettamiselle. Oppilaitoksen johtajan tehtävä on oppilaitoksen arvojen vahvistamista ja tavoitteiden sekä yhteisen kehittämissuunnan toteuttamista. Oppilaitosjohtamisessa tärkeää on myös yhteisön vahvuuksien ja kehittämishaasteiden tunnistaminen, itsearvioinnin ylläpitäminen ja pedagogiikkaan suuntautuva johtaminen. (Opetusministeriö 2010: 6, 30.)

Pedagoginen johtajuus jakaa johtajuutta koko henkilökunnalle, itseohjautuvuuden periaatteella. Koulun johtaja on enemmänkin valmentaja, joka auttaa alaisiaan tunnistamaan heidän omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Delegoimalla rehtori voi välttää uupumista. Koulun kehittäminen paremmaksi ja tästä tuloksena myös oppilaiden saavutusten parantaminen on rehtorin päätehtävä. Helakorpi esittää, että johtaminen jaetaan kahteen luokkaan: operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen. Nykyään koulut ovat itsenäisempiä ja siksi korostuu enemmän strateginen johtaminen, jota ohjaa koulun oma visio. (Helakorpi 2001: 108-109.)

Oppilaitosorganisaation johtamisella ja yleisellä organisaatioiden johtamisella on useita samanlaisia, johtamisen kannalta hyvin tarpeellisia ominaisuuksia. Niitä kutsutaan ydinalueiksi, joita on viisi: 1) moraalinen päämäärä, 2) muutosprosessien ymmärtäminen, 3) yhteyksien rakentaminen, 4) tiedon luominen ja 5) yhtenäisyyden muodostuminen. (Mäkelä 2007: 64.) Isotalon (2014: 37) mukaan oppilaitosjohtaminen voidaan erottaa yleisestä johtamisesta oppilaitoskontekstin ja koulun perustehtävän, opetuksen ja kasvatuksen perusteella.

On tärkeää ymmärtää, että kohdeorganisaation tunteminen on olennaista. Lisäksi on välttämätöntä huomioida organisaatioiden erityispiirteet, eikä muiden organisaatioiden johtamismallia voi siirtää suoraan sellaisenaan toiseen maailmaan. (Mäkelä 2007: 64.)

1.2. Rehtorin työ ja sen haasteet

”Vastuu laadukkaasta toiminnasta on tuonut mukanaan eräänlaisen rajattomuuden haasteen. On entistä vaikeampaa sanoa, mikä koulussa ei lainkaan kuuluisi rehtorin tehtäviin”, rehtori Tapio Lahtero toteaa haastattelussaan Rexi-lehdessä. (4.6.2018.)

SURE määrittelee rehtorin ammattieettisiä arvoja seuraavasti:

- Rehtori tuntee yhteiskunnan koulutukselle asettamat tavoitteet ja pyrkii niiden saavuttamiseen.
- Rehtori kunnioittaa työyhteisön jokaisen jäsenen ainutlaatuisuutta, loukkaamattomuutta ja tasa-arvoa.
- Rehtori vastaa siitä, että oppilaan/opiskelijan näkökulmaa arvostetaan.
- Rehtori vastaa työympäristön turvallisuudesta.
- Rehtori pyrkii toiminnassaan kehittämään ammatillista osaamistaan ja ammatin arvostusta.
- Rehtori vastaa koulun toiminnasta (koulunpidosta). (Surefire.fi)

Suomalainen rehtori toimii suhteellisen itsenäisesti (Taipale 2012: 9–10) organisaation sisäisen ja ulkoisen maailman rajalla. Yhteiskunnan koululle antaman tehtävän mukaan rehtorin on seurattava yleistä yhteiskunnallista keskustelua sekä perehdyttävä koulutusta koskeviin sekä kansallisiin että kansainvälisiin uutisiin.

Rehtorin työhön kuuluu myös kasvatustyö. Kasvattajan rooliin kuuluu keskeisinä arvot ja moraalisuunnan näyttäminen. Rehtori näyttää omalla esimerkillään millaiset arvot ja toimintatavat koulussa on ja käyttää johtamistyössään eettisiä periaatteita. (Kuukka 2009: 22, 74–76, 79, 85.)

Mäkelä (2007: 194) on havainnut rehtorin työtehtävien jakautuvan hallinto- ja talousjohtamiseen (33 % työajasta), yhteistyöverkoston johtamiseen (31 % työajasta), henkilöstöjohtamiseen (22 % työajasta) ja pedagogiseen johtamiseen (14 % työajasta).

Samankaltaisen huomion on tehnyt Vuohijoki (2006: 181) väittäessään suurimman osan rehtorin työajasta kuluvan asioiden johtamiseen; ihmisten johtamiseen kuluu vain kolmannes työajasta.

2000-luvulla rehtorista on tullut työnantajan edustaja ja paikallisen koulutuspolitiikan toteuttaja koulussaan ja rehtorius on ammatillisesti eriytymässä opettajuudesta. Muuttunut rooli tarvitsee yhä vahvempaa ammatillista arvoperustaa ja selkeästi määriteltyjä vastuualueita. Nykyrehtorin täytyisi olla pätevä johtaja, joka ymmärtää koulutuksen kehitystä ja omaa lisäksi vahvat hallinnointitaidot. (Kuukka 2009: 131.)

Rehtorin työ vaatii erilaisissa ristiriitatilanteissa mukanaoloa ja joskus hyvinkin vaativia ratkaisuja. Työpäivien ajankäytön suunnittelu ja päivien ennakoimattomuus voi olla vaikeaa ja haastavaa. Toisaalta rehtorin työ on myös vaihtelevaa ja palkitsevaa jännitystä kaipaavalle sosiaaliselle henkilölle. Rehtori voi kuitenkin olla usein sosiaalisesti eristetty työyhteisössään, koska joutuu päättämään paljon yksin. Toisaalta hän on yhteistyön alkuun laittaja, joka voi jakaa valtaa ja vastuuta työyhteisössään sekä solmia yhteistyösuhteita organisaation ulkopuolellekin. Usein rehtorit oppivat työn itse tai opiskelevat jatkuvasti lisää valmiiden toimintamallien vähyyden vuoksi. Rehtori on usein myös oppilaitoksen perinteisiin sidottu, jolloin oman työn vaikutus voi olla hitaampaa. Oppilaitoksen arvostusta, julkisuuskuvaa ja tuloksellisuutta voi olla vaikea muuttaa. Työn kokonaisvaltaisuuteen vaikuttavat monet ihmiset, mutta myös yhteisölliset ja yhteiskunnalliset tekijät. Rehtori voi kuitenkin toimia myös toisaalta hyvänä muutoksen johtajana nopeasti muuttuvassa oppilaitoksen johtamisen toimintaympäristössä. (Hämäläinen ym. 2002: 44–48.)

Suomalaisrehtorien työssä on epäsuhta vaatimusten ja voimavarojen välillä. Tämä kävi ilmi jo SUREn vuonna 2004 toteuttamasta kyselystä rehtoreille. Kyselyn tuloksista nähtiin, että rehtoreiden työmäärän kasvun syitä olivat mm. oppilashuollon määrän kasvu, opetussuunnitelmatyön ja arviointityön lisääntyminen, lisääntyneet yhteistyövelvoitteet, kehittämishankkeet ja selvitykset sekä yleiset hallintotehtävät.

Työnkuva oli monipuolistunut ja vastuu kasvanut. Näiden lisäksi kuormitusta lisäsivät jo mainitut taloudellinen vastuu, kasvatuksellinen vastuu oppilaista ja oikeudellinen vastuu henkilökunnasta ja hallinnosta. Työnkuvan taustalla nähtiin kuitenkin myyttinen kuva rehtorin kaikkivoipuudesta ja ”täydellisestä ammattitaidosta”. Rehtorilta odotetaan myös korkeaa ammattietiikkaa, mutta resurssipula ja jatkuva työpaine johtavat väistämättä siihen, että kaikki ratkaisut eivät voi olla eettisesti kestäviä. Tämän lisäksi enemmistö rehtoreista tekee säännöllisesti tehtäviä, joihin heillä ei ole omasta mielestään riittävästä ammattitaitoa tai koulutusta. Tällaisia tehtäviä ovat mm. ne oppilashuollon tehtävät, jotka edellyttävät erityisosaamista sosiaalityöstä, poliisitehtävistä, päihteiden käyttöön liittyvistä ongelmista, henkilökohtaiseen opetussuunnitelmaan liittyvistä asioista ja maahanmuuttajien asioista. (Kuukka 2009: 135, Pennanen & Johnson 2007: 19, Vuohijoki 2006: 170–171.)

Myös Vuohijoen vuonna 2006 valmistuneessa väitöstutkimuksessa 80 % rehtoreista tunsivat itsensä yllirasittuneeksi, osa teki töitä jopa yli 50 tuntia viikossa. Lähes puolet rehtoreista halusi vaihtaa muuhun työhön. Erityisesti oppilashuoltoon liittyvät tehtävät vievät rehtoreiden mukaan paljon aikaa. Rehtoreiden mielestä työaika kului asioiden johtamiseen, vaikka mieluummin he olisivat käyttäneet aikaansa työssä enemmänkin ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen on kuitenkin raskaampaa, sillä sosiaalisia suhteita on paljon. Työhön sisältyy nopeita vaihtuvia kontakteja eri-ikäisten ihmisten kanssa ja kohtaamisten asiasisältöjä on vaikea ennakoida. (Vuohijoki 2006: 4.)

1.3. Rehtorin koulutus

“Rehtoriksi on kelpoinen henkilö, jolla on ylempi korkeakoulututkinto, asianomaisen koulutusmuodon opettajan kelpoisuus, riittävä työkokemus opettajan tehtävissä, sekä opetushallituksen hyväksymien perusteiden mukainen opetushallinnon tutkinto, vähintään 25 opintopisteen tai vähintään 15 opintoviikon laajuiset yliopiston järjestämät

opetushallinnon opinnot taikka muulla tavalla hankittu riittävä opetushallinnon tuntemus.” (Perusopetuslaki 1998.)

Suurimmassa osassa EU-maita on säädetty, että rehtorilla tulee olla opettajankelpoisuus ja opetuskokemusta. Lisäksi eurooppalaisella rehtorilla tulee tavallisesti olla joko hallinnollista kokemusta, osaamista tai koulutusta. Myös maailmanlaajuisesti rehtoreilla on yliopisto- tai vastaava korkeakoulututkinto, opettajan kelpoisuus, opetushallinnon- tai rehtoriopinnot ja koulutusta opetusalan johtamisesta. (Opetushallitus 2017: 211.)

Opetushallitus on tehnyt opettajatiedonkeruuta ja raportteja vuodesta 1999 alkaen. Tilastokeskus on vastannut kolmen vuoden välein suoritetuista tiedonkeruista, joista viimeisin tehtiin vuonna 2016. Vuoden 2016 tiedonkeruussa kerättiin tietoa suomalaisista opettajista ja rehtoreista kaikilta koulutusasteilta sekä heidän kelpoisuudestaan hoitamaansa tehtävään. (Opetushallitus 2017:211.)

Raportin mukaan OECD:n TALIS2013-tutkimukseen osallistuneilla suomalaisilla rehtoreilla oli keskimääräistä vähemmän opetusalan johtamiskursseja perusopetuksen yläluokilla ja toisella asteella kuin muissa tutkimukseen osallistuneissa maissa. Perusopetuksen osalta Suomessa ja Norjassa rehtoreilla oli vertailussa olleita maita useammin sekä yliopistotutkinto että opettajankoulutus. Toisella asteella suomalaisilla rehtoreilla oli keskiarvoa useammin opettajankoulutus. (Opetushallitus 2017: 211.)

Oppilaitosjohtajalla on opettajan koulutuksen lisäksi usein opetushallinnon tutkinto, jota voidaan pitää rehtorin ainoana virallisena tutkintona. Jotkut rehtorit ovat suorittaneet lisäksi oppilaitosjohdon peruskoulutusohjelman tai Johtamisen erikoisammattitutkinnon. Opetushallinnon tutkinto on kahdentoista opintopisteen laajuinen ja sen painopiste on koulunpitoa koskevan lainsäädännön hallinnassa. Tutkinto antaa näin ollen enemmänkin eväitä työnantajavelvoitteen täyttämiseen kuin oppilaitosjohtajan henkilökohtaisten kompetenssialueiden tukemiseen. (Pietiläinen 2010: 97.)

Rehtori Tapio Lahteron mukaan rehtorikoulutus on ollut Suomessa viime vuosina varsin pirstaleista ja varsinaiset yliopistollisten rehtorikoulutusten kustannukset osallistujille suhteellisen korkeita. Tilanne on Lahteron mukaan johtanut siihen, että kunnat ovat hankkineet rehtoreille lyhyempiä täydennyskoulutuksia konsulteilta ja ammatillisen tason järjestäjiltä. (Lahtero 2018.)

Oppilaitosjohtajien yhteiskunnallista ja paikallista tietoa olisi syytä lisätä. Tärkeintä olisi saada koulutusta oppilaitoksen johtamiseen liittyviin eri osa-alueisiin, oppilaitoksen toiminnan arviointiin sekä sisäiseen yhteistyöhön valmistavaan koulutukseen. Johtamiskoulutus tulisi liittää muuhun opettajankoulutukseen sekä organisoida se esimerkiksi omana suuntautumisvaihtoehtonaan peruskoulutukseen. Siinä tulisi myös huomioida, ettei koulun johtaminen ole ammattijohtajuutta liike-elämän tapaan, vaan itsenäisten asiantuntijoiden työn johtamista. (Pennanen 2006: 77-78.)

Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+, Helsingin yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta ja Aalto EE ovat järjestäneet syksystä 2019 alkaen oppilaitosjohtajille ja rehtoreille uuden, Opetushallituksen rahoittaman Kasvatus- ja opetusalan johtamisen koulutuksen, jossa rehtori Tapio Lahtero toimii yhtenä kouluttajana. Koulutuskokonaisuus on laajuudeltaan 15 opintopistettä. Uudessa koulutuksessa käsitellään monipuolisemmin laajaa pedagogista johtajuutta. Koulutuksessa on otettu huomioon koulun rakenteiden, henkilöstön ja strategisen johtamisen yhteys pedagogiseen johtamiseen. Lahteron mukaan uudessa koulutuskokonaisuudessa koulun johtaminen näyttäytyy kokonaisuutena eikä toisistaan irrallisina ja toisilleen vieraina palasina: ”Laaja pedagoginen johtaminen huomioi myös koulun toimintakulttuurin ja sen kehittämisen. Kulttuurisina ulottuvuuksina tarkastellaan erityisesti osaamisen johtamista ja oppijoiden yhteisöä.” (Lahtero 2018.)

1.4. Rehtorin työn tutkimus

Tärkeästä roolistaan huolimatta rehtorin työ on saanut yllättävän vähän huomiota opetusalan kirjallisuudessa. (Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen, & Ahonen 2002: 7-11.) Oppilaitosjohtajan työstä ja työn vaatimista kyvykkyyksistä on tehty suhteellisen vähän tutkimuksia. Määrä vähenee vielä entisestään, jos tarkastelun alle otetaan tuoreemmat tutkimukset viimeisen kymmenen vuoden ajalta.

14.1.2020 julkaistun Rehtoribarometrin mukaan yhä useammassa koulussa on luovuttu tukipalveluista, mikä tarkoittaa sitä, että rehtorin vastuulle tulee yhä enemmän palkanlaskentaan ja kiinteistöhoitoon liittyviä tehtäviä. Opettaja-lehdessä julkaistussa artikkelissa Katriina Salmela-Aro kertoo, että suomalaista koulutusta on kehitetty opettajuus edellä ja ajateltu, että johtamiseen kasvetaan, että koulun kehittymiseen riittää se, että opettajat ovat maistereita. Vasta nyt aletaan tajuta, että johtaminen on taito, johon tarvitaan myös koulutusta. Pieni peruspakkaus lakia ja taloutta ei riitä vaativassa ihmissuhdetyössä. (Tikkanen 2020.)

Barometristä käy myös ilmi, että Suomessa rehtorit saavat vähemmän tukea työhönsä kuin Irlannissa, Australiassa ja Uudessa-Seelannissa. Myöskään täydennyskoulutuksen tai työssä kehittymisen mahdollisuuksien osalta ei Suomessa päästä yli kansainvälisen keskiarvon. (Tikkanen 2020) Vertailumaissa Australiassa, Irlannissa ja Uudessa-Seelannissa rehtoreiden hyvinvoinnista on tehty tutkimusta jo kymmenisen vuotta, koska siellä rehtoreiden terveys ja hyvinvointi ovat olleet hyvin huolestuttavalla tasolla. Tulokset antavat vahvan kuvan siitä, miten saman tyyppisessä tilanteessa Suomen rehtorit ovat. (Luukkainen 2020).

1.5. Tutkimusongelman määrittely ja rajaus

Tarkoitukseni tässä työssä on ollut kartoittaa, miten rehtoreita on tutkittu viime aikoina. Mitä taitoja rehtorit työssään eniten tarvitsevat? Mikä rehtorin työssä on raskasta? Kokevatko he uupumusta ja miksi? Riittääkö heidän koulutuksensa ja

kyvykkyytensä työssä tarvittaviin taitoihin? Miten rehtoreiden mielestä olisi hyvä kehittää rehtorikoulutusta vastaamaan heidän työssä tarvitsemiaan taitoja? Näihin kysymyksiin etsin vastauksia tutkimuksessani.

Gradututkimukseni aikaan puhkesi maailmanlaajuinen koronavirusepidemia, joka aiheutti oppilaitoksissakin monenlaisia uusia tilanteita ja erilaisia toimenpiteitä. Opettajien ja rehtoreiden työtaakka lisääntyi suuresti. Haastattelin eri asteiden rehtoreita siitäkin, millaista johtaminen on poikkeustilanteessa ja korostuuko poikkeuksellisena korona-aikana jotkut kompetenssit enemmän.

Otin työhöni mukaan vain 2010-vuoden jälkeen tehdyt väitöstutkimukset rehtoreista ja omassa tutkimuksessani keskityin vain perusasteen ja toisen asteen rehtoreiden työhön. Näin sain rajattua työtäni koskemaan vain uusimpia tutkimuksia, koska vanhempia oli jo käsitelty useissa töissä. Kolmannen asteen rehtoreiden työstä olisi mahdollisuus jatkaa tutkimusta tai keskittyä perusasteen ja toisen asteen rehtoreiden työhön erikseen ja vertailla niitä.

1.5.1. Tutkimuksen tavoite ja rakenne

Tutkimus on luonteeltaan kartoittava, laadullinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa käydään läpi rehtorin työhön kuuluvia asioita ja sitä, miten rehtoreiden ammatillisia kyvykkyyksiä on tutkittu vuosina 2010-2020. Tutkimusaineistona on lisäksi viiden rehtorin haastattelut (perusasteelta ja toiselta asteelta) ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset.

Aloitan kertomalla miksi tutkin aihetta, ensimmäisessä luvussa selvitän eroja oppilaitosjohtamisen ja yleisen johtamisen välillä, kerron rehtorin työnkuvasta ja työn haasteista, rehtorin koulutuksesta ja rehtorin työn tutkimuksesta. Toisessa luvussa selvitän kompetenssi- ja kyvykkyyksikäsitteitä sekä kerron mitä ammatillisilla kompetensseilla ymmärretään. Kolmannessa luvussa tutkin millaisia

johtamiskompetensseja oppilaitosorganisaatioissa tarvitaan ja esiintyvätkö ne rehtoreihin liittyvissä väitöstutkimuksissa vuosina 2010-2020. Neljännessä luvussa kerron laadullisesta tutkimuksesta, haastattelumetodista, haastatteluaineiston hankinnasta ja tutkimuksen laadun arvioinnista. Viidennessä luvussa analysoin haastattelutuloksia kompetenssien mukaan ja kuudennessa teen johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista ja kerron ideoista jatkotutkimusmahdollisuuksiin.

2. KYVYKKYYDET JA KOMPETENSSIT TUTKIMUSKOHTENA

Tässä luvussa selvitetään kompetenssin ja kyvykkyyden määritelmää, sekä miten kyvykkyyksien tutkimus voidaan jakaa erilaisiin näkökulmiin ja miten kyvykkyyksikäsitteet voidaan jaotella strategisen koulukunnan mukaan. Lisäksi selvennetään ammatillisen kompetenssin määritelmää.

2.1. Kompetenssin ja kyvykkyyden määritelmä

Kompetensseilla tarkoitetaan työssä vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Kompetenssit ovat kyvykkyyksien yhdistelmiä. Kompetenssikäsitteeseen sisältyy myös aktiivinen ongelmien käsittely ja ratkaiseminen työyhteisössä yksilölle parhaalla mahdollisella tavalla. Käsitteet kompetenssi, taito, kvalifikaatio, kyky, kapasiteetti, tehokkuus ja taitavuus ovat kaikki sidoksissa toisiinsa ja ne ovat yhteydessä luovuuteen, innovatiivisuuteen, joustavuuteen, kestävyYTEEN ja tarkkuuteen tai täsmällisyyteen. (Ruohotie & Honka 2003: 17.)

Kyvykkyyksien tutkimus voidaan jakaa evolutionääriseen, resurssipohjaiseen ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa kyvykkyyksiä tutkitaan aktiivisen kehittämisen näkökulmasta, joten kyvykkyyksien evolutionääriseen näkökulmaan ei kiinnitetä kovasti huomiota. Sitä vastoin, resurssipohjainen ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma sopivat tähän tutkimukseen, koska silloin kyvykkyydet on liitettävissä organisaation tietoiseen kehittämiseen tähtäävään toimintaan. (Kilpinen 2013: 26.)

Strategisen koulukunnan kyvykkyyksimäärytykset sisältävät alla olevan taulukon mukaisesti oppimista ja taitoa, uuden tiedon kehittämistä ja sen toimeen panemista tuotannossa ja tuotteiden markkinoinnissa, sekä teknologisia prosesseja. Tutkijat voivat

käyttää käsitteitä kyvykkyys ja kompetenssi toisiinsa läheisesti liittyvinä tai erottaa ne täysin omiksi käsitteikseen. Kyvykkyys ymmärretään sekä ylemmän että operatiivisen johdon tehtävänä koordinoida henkilöstöä ja toimintoja niin, että uutta tietoa ja osaamista syntyy. (Wahlroos 2010: 36.)

Taulukko 1. Strategisen johtamisen koulukunnan kyvykkyyksikäsitteet Wahlroosin (2010: 35) kerääminä.

<u>Lähde</u>	<u>Kyvykkyyksikäsite</u>
Prahalad ja Hamel (1990)	Strateginen kyvykkyys (core competence) on joukko taitoja ja teknologioita, joita erilaistetaan yrityksen strategijahtamisen avulla.
Leonard-Barton (1992)	Ydinkyvykkyys on tietojoukko, joka luo kilpailukykyä. Tieto sisältää työntekijöiden tiedot ja taidot, teknologiset prosessit, tietoprosesseja luovat ja kontrolloivat johtamisjärjestelmät sekä arvot ja normit, jotka edustavat erityyppistä tietoa ja tiedonluonnin prosesseja sekä kontrollia.
Day (1994)	Kyvykkyydet ovat kompleksisten taitojen ja tiedon kimppuja, jotka harjaantuvat organisaation prosesseissa ja mahdollistavat yritykselle toimintojen koordinoinnin, voimavarojen hyödyntämisen sekä tilaisuuden jatkuvasti oppia ja kehittyä.
Grant (1996)	Organisationaaliset kyvykkyydet ovat tiedon yhdistymisen tuloksia: kompleksisia, tiimiin perustuvia tuotantotoimintoja esim. asiakassysteemejä ja suunnitteluprosesseja.
Sanchez, Heene ja Thomas (1996)	Kyvykkyydet ovat toistettavissa olevia toimintomalleja, kun luodaan, tuotetaan tai tarjotaan tuotteita markkinoille.
Dutta ym. (1999), Song ym. (2005), Song ym. (2007)	Markkinointikyvykkyys on integroiva prosessi missä yritys käyttää näkyviä ja näkymättömiä resursseja ymmärtääkseen asiakkaiden tarpeita ja voidakseen erilaistaa tuotteensa suhteessa kilpailijoihin.

2.2. Ammatilliset kompetenssit

Tavoitteena tässä työssä on myös selvittää, mitä ammatilliset kompetenssit (ks. alla oleva taulukko) ovat rehtorin työssä ja miten ne ilmenevät seuraavilla osa-alueilla: itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, työyhteisön kehittäminen, projektin johtaminen, tulevaisuuden johtaminen (visiot ja strategiatyö), kansainvälinen johtaminen, yhteistyöverkostojen johtaminen, pedagoginen johtaminen, tieto- ja viestintätekninen johtaminen ja talous- ja hallintojohtaminen. (Pietiläinen 2010: 111.)

Taulukko 2. Ammatillinen kompetenssi Ruohotien & Hongan (2003: 54) mukaan.

<p>A) yksilöllinen (tai kollektiivisen kapasiteetin ja tietyn tilanteen tai tehtävän asettamien vaatimusten vastaavuutena)</p>	<p>B) tietona tai älyllisinä taitoina (esim. Induktiivis-looginen kyky) ja ei-kognitiivisena valmiutena (esim. motivaatio, itseluottamus)</p>
<p>C) kapasiteettina, joka on yllä lueteltujen kompetenssiryhmien funktio</p>	<p>D) potentiaalisena mieluummin kuin aktuaalisena kyvykkyytenä ts. kapasiteettina, jota käytetään vain tietyn edellytyksin (esim. kun tehtävä on haasteellinen tai työhön liittyy riittävä autonomia)</p>

Kompetenssit voidaan myös ryhmitellä alla olevan taulukon mukaan siten, ovatko ne riippuvaisia vai riippumattomia työtehtävästä tai organisaatiosta. Metakompetenssi sisältää yleisluontoiset tiedot ja taidot, mm. kielitaidon ja kommunikaatiovalmiudet, organisaatiosisäinen kompetenssi sisältää mm. strategiat ja ilmapiirin, tekniseen kompetenssiin sisältyy mm. keskeiset ammattialakohtaiset tiedot ja taidot ja ainutlaatuinen kompetenssi sisältää mm. organisaatiokohtaiseen teknologiaan liittyvät tiedot ja taidot alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 3. Organisaatiosta riippumattomat ja organisaatiokohtaiset kompetenssit (Helakorpi 2005: 64.)

	Organisaatiosta riippumaton	Organisaatiokohtainen
Tehtävästä riippumaton	<p>METAKOMPETENSSI</p> <p>yleisluontoiset tiedot ja taidot, joita voidaan hyödyntää monissa eri tehtävissä</p> <p>kielitaito, kommunikaatiovalmiudet, yhteistyö, suunnittelu, oppiminen</p>	<p>ORGANISAATIOSISÄINEN KOMPETENSSI</p> <p>Tietyn työorganisaation tavoitteet, strategiat, sisäinen työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutusverkotot, informaali organisaatio, historia</p>
Tehtävästä riippuvainen	<p>TEKNINEN KOMPETENSSI</p> <p>Keskeiset ammattialakohtaiset tiedot ja taidot, joiden avulla suoriudutaan ammattiin liittyvistä ydintehtävistä</p>	<p>AINUTLAATUINEN KOMPETENSSI</p> <p>Tiedot ja taidot, jotka liittyvät organisaatiokohtaiseen teknologiaan, työprosesseihin, tuotteisiin, palveluihin, sääntöihin ja rutiineihin</p>

3. JOHTAMISKOMPETENSSIT OPPILAITOSORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa kerrotaan mitä SUREn mukaan kuuluu rehtorin yleishallinnollisiin tehtäviin, henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin ja taloushallinnollisiin tehtäviin, minkälaisia johtamiskompetensseja oppilaitoksissa tarvitaan ja miten ne käytännön työssä näkyvät.

3.1. Rehtorin kompetenssit

Yhteiskunnalliset haasteet ovat muuttaneet oppilaitosorganisaatiota yhä monirakenteisemmaksi ympäristöksi, jossa on tarpeen erilaiset johtamiskompetenssit. Oppilaitoksen rehtorit joutuvat yhä useammin sisäisen toimintaympäristön dynamiikan ja ulkoisen toimintaympäristön uudistusvaatimusten ristituleen, josta selviäminen vaatii johtajalta perinteisen opetussuunnitelmatyön ja taloustehtävien lisäksi kykyä löytää yhteisöllisiä ongelmanratkaisutapoja ja selviytymisstrategioita. (Pietiläinen 2010: 92-93.)

Oppilaitosjohtajan kompetensseihin kuuluu pedagoginen osaaminen, yhteisöllinen osaaminen, ulkoinen yhteistyöosaaminen, johtamisosaaminen, yksilölähtöinen kehittyminenosaaminen ja yksilön osaaminen. Rehtori on työntekijöitä varten, mutta hän on myös organisaation koko toimintaympäristöä, instituutiota ja yhteiskunnan jatkuvuutta varten. Roolit muodostuvat monesti toisten ihmisten odotuksista ja toiveista. Rehtori pyrkii hallitsemaan rooleilla oppilaitoksen toimintoja ja tehtäviä työyhteisössään sekä suhteessa sidosryhmiin. Rehtorin ammatti velvoittaa toimimaan noudattaen lakia ja annettuja määräyksiä ja toisaalta myös kantamaan vastuuta kehittämisestä. Yhteisöroolissa häneltä odotetaan demokraattisuutta, hyvää ilmapiiriä ja työyhteisön jäsenten mahdollisuutta osallistumiseen. Henkilökohtaisesti rehtorit vastaavat oppilaitoksen kehittämisestä, tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta. (Vuohijoki 2006: 176– 178, Opetushallitus 2013: 39.) Lisäksi Opetushallituksen (2013: 40) näkemyksen mukaan hyvään johtamisjärjestelmään kuuluu: jaetun johtajuuden malli,

pedagoginen johtaminen, henkilöstön johtaminen, taloushallinto, sidosryhmäyhteistyö, resursseista huolehtiminen, arjen johtaminen, oppilaiden hyvinvoinnista, koulun ilmapiiristä ja rehtorin omasta työkentästä ja jaksamisesta huolehtiminen.

Pedagogiselle johtajalle on asetettu hyvin suuret vaatimukset, häneltä odotetaan laajaa visiota ja vastuunottoa sekä organisaatiostaan että laajemminkin yhteiskunnasta. Aktiivisena kehittäjänä hänen on huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittamisestä. (Kirveskari 2003: 169–170.)

Nykyrehtorius edellyttää henkilöltä vahvaa tahtoa uudistaa koulua ja sen myötä suomalaista yhteiskuntaa. Rehtorin on ymmärrettävä opettajuudessa meneillään olevat muutokset ja samalla ohjattava johtamiskulttuuria kohti jaettava johtamista. Rehtorin on myös pystyttävä vastaamaan odotuksiin, jotka nousevat esiin hallinnon ja pedagogisen johtamisen summasta. (Alava ym. 2012: 30.)

SURE on laatinut rehtorin toimenkuvan, johon alla olevan taulukon mukaan kuuluu hallinto, johtaminen ja kehittäminen (Opetushallitus 2013: 42-45). Näiden alle rehtorin **yleishallinnollisiin** tehtäviin sisältyy mm. ammatillisen tiedon päivitystä, johtosääntö sovelluksineen, koulutuslautakunta, johtokunta, johtoryhmä, vanhempainyhdistys, tutkimukset ja raportit, vuosikertomus ja rehtorikokoukset. Rehtorin tehtäviin kuuluvia **henkilöstöhallinnollisia** asioita ovat mm. virkavapaudet, viransijaisuudet, virkojen täyttö, henkilöstöjohtaminen, henkilökunnan täydennyskoulutuksen organisoiminen, kehityskeskustelut, työnjakokysymykset, työryhmät ja tiimit ja yhteiset virkistyspäivät. Rehtorin työtä on myös **taloushallintoasiat** mm. talousarvion laadinta ja seuranta, investointisuunnitelmat, määrärahojen jako ja käyttö ja käytön valvonta, laskujen hyväksyminen ja talous- ja toimintasuunnitelma.

Taulukko 4. Rehtorin toimenkuva Suomen Rehtorit ry:n mukaan (Opetushallitus 2013: 42).

HALLINTO	JOHTAMINEN	KEHITTÄMINEN
taloushallinto	työjärjestykset	tiedottaminen
henkilöstöhallinto	henkilöstöjohtaminen	arviointi
yleishallinto	pedagoginen johtaminen	strateginen suunnittelu
yhteydet koulun sidosryhmiin	oppilasasiat	oma opetustyö
		muut tehtävät

Pedagogista johtamista rehtorin työssä on SUREn mukaan opetussuunnitelmatyön organisointi (opetussuunnitelmauudistukset ja muutokset opetussuunnitelmiin sekä vuosittaiset tarkistukset), koulun työsuunnitelman valmistelu ja seuranta, koulun toiminnan johtaminen ja ohjaaminen (valmistelu, opettajainkokoukset, johtoryhmä, muut työryhmät), kehittämishankkeiden innovoiminen ja tukeminen, verkostoituminen, työilmapiiri, työrauha, turvallisuus, oppilashuolto, oma kouluttautuminen, työnohjaus, yt-ajan suunnittelu ja toteutus. Rehtorin työ pitää sisällään myös **yhteydenpidon koulun sidosryhmiin** kuten julkishallinto (okm, oph, lääninhallitus, maakunta, seutukuntayhtymä), kaupunki (eri hallintokunnat: koulutoimi ja muut koulut, sosiaalityö, liikunta- ja vapaa-aikatoimi, kansalaisopisto), aatteelliset yhdistykset, vanhemmat (vanhempainyhdistys), talous- ja elinkeinoelämä, iltapäiväkerho.

SUREn mukaan rehtorin työhön kuuluvaan **kehittämistyöhön** sisältyvät koulun omat itsenäiset hankkeet ja projektit, ulkopuoliset (esim. oph) hankkeet, pienimuotoiset kokeilut ja projektit, veso-koulutus. Rehtorin **strategiseen suunnittelutyöhön** sisältyy toteutuksen organisointi (työsuunnitelma, tapahtumat), pitkän tähtäimen suunnitelmat ja strategian kehittäminen. **Arvioinnin** osalta rehtorin työ käsittää oppilasarvioinnin, työilmapiirikartoitukset, arviointikeskustelut, vanhempien ja oppilaiden suorittaman arvioinnin, oppilaitosarvioinnin ja valtakunnalliset kokeet.

Tiedottamisesta rehtorin toimenkuvaan sisältyy SUREn mukaan mm. sisäinen tiedotus, ulkoinen tiedotus (mm. koulutiedote, mahdollinen vuosikirja) tiedottamisen organisointi, kotisivut, ilmoitustaulut, kalenterit, sähköposti, keskusradio ja tietojärjestelmä esim. Wilma. Rehtorin osalta **opettajakunnan ja muun henkilökunnan johtaminen** pitää sisällään mm. opettajainkokoukset, muut henkilökunnan kokoukset, jaksamisesta huolehtiminen, yleinen työilmapiiri.

Rehtorin tehtäviin sisältyy myös oman opetustyön hoitaminen, vuosittaisten työjärjestysten laatiminen, toiveet ja niiden kartoitus, tuntikehyslaskennat ja neuvottelut. **Oppilasasioiden hoidosta** rehtorin työtä on koulun henki (toimintakulttuuri), luvat esim. poissaoloon, koulun järjestyksen valvonta ja järjestyssäännöt, koulun oppilashuolto ja oppilashuollolliset tehtävät, kurinpitotoimet. **Muuta rehtorin työhön kuuluvaa on mm.** koulukiinteistöstä huolehtiminen (vuositarkastusten valvonta yms.), kouluterveydenhuolto, kouluruokailu ja TVT- asiat.

Rehtorin työnkuva todellakin on monipuolinen ja työtä on paljon. Rehtorit kokevat omankin tutkimukseni perusteella, ettei heillä ole riittävästi aikaa työtehtäviensä suorittamiseen ja riittämätön työaika on täytynyt sellaisista tehtävistä, jotka itse asiassa eivät rehtorin toimenkuvaan kuulu. Kun ylläolevaa luetteloä katsoo, on helppo olla samaa mieltä, että rehtoreiden olisi helpompi keskittyä enemmän muihin tehtäviin, jos esimerkiksi kiinteistön huolto, kouluterveydenhuolto ja TVT- asiat kuuluisivat jonkun toisen vastuulle.

Rehtorilla on oppilaitosorganisaatiossa ehdoton avainasema ja se säilyy tulevaisuudessakin, muutoksista huolimatta. Rehtorin työssä teoria ja käytäntö kohtaavat. Rehtori, joka tuntee oppilaitoksensa sisäisen maailman sekä pystyy arvioimaan toimintaansa ja hahmottamaan tulevaisuutta, on alansa asiantuntija. (Hämäläinen ym. 2002: 8.)

3.2. Itsensä johtaminen

Opettajien johtamisen ohella rehtorin on tärkeää osata johtaa myös omaa osaamista ja työtään. Keskeinen osa rehtorin työnkuvaa onkin jatkuva oman osaamisen kehittäminen. (Opetushallitus 2013: 16, 25.)

Itsensä johtamiskompetenssilla tarkoitetaan itsensä kehittämistä ammatillisesti ja itsetuntemuksen lisäämistä. Lisäksi itsensä johtamiskompetenssi liittyy myös koettuun työuupumukseen ja työtehtävien aikatavoitteiden saavuttamiseen. (Pietiläinen 2010: 110.)

Vahva itsekontrolli auttaa hallitsemaan tunteita ja kanavoimaan niitä oikein ja hyödyllisesti. Läpinäkyvä henkilö elää arvomaailmansa mukaisesti, hyväksyy omat virheensä ja puuttuu ympärillä ilmenevään epäeettiseen käytökseen. Läpinäkyvyys eli se että pystyy ilmaisemaan avoimesti tunteitaan, uskomuksiaan ja toimintojaan tekee ihmisestä rehellisen. (Ruohotie & Honka 2003: 119.)

Itsensä johtaminen on myös yksilön keskittymistä oman tietoisuuden laaja-alaiseen kehittämiseen itsetuntemuksen ja ulkoisen palautteen avulla. Tavoitteena on oppia tuntemaan itsensä paremmin ja toimia itseohjautuvasti. Kaiken johtamisen perustaksi muodostuu näin johtajan itsetuntemus ja itsensä johtaminen. (Raasumaa 2010: 232.)

Rehtori tietää omat vahvuutensa ja on myös tietoinen omista puutteistaan ja heikkouksistaan. Hänellä täytyy olla uskallusta olla inhimillinen ja aito. Itsetunnon puute voi johtaa oppilaitosorganisaationjohtajan vaikeuksiin työssään. Huono pettymysten sietokyky voi aiheuttaa lisäksi voimakkaita reaktioita. Rehtori saattaa joskus asettaa itselleen ja myös muille työyhteisön jäsenille epärealistisia tavoitteita. Kuitenkin samaan aikaan johtajalla on suuri tarve saada hyväksyntä muilta jäseniltä. Nämä voivat muodostaa epäsopua yhteisön sisälle. Toisaalta tuloksena voi olla myös

johtamattomuus, jolloin epäviralliset johtajat voivat yrittää ottaa yhteisön johdon hoidettavakseen. (Hämäläinen ym. 2002: 86–87.)

Epäonnistumisia työstäessään rehtori on pakotettu käsittelemään virheitään sekä myös omaa sisintään, omaa minäänsä. Epäonnistumisien ja kielteisen palautteen käsitteleminen on arvokas taito ja hyvä oppimiskokemus. Johtaja joutuu tasapainoilemaan yksilön ja yhteisön tarpeiden välillä. Päätökset eivät aina miellytä kaikkia yhteisön jäseniä, mutta ne kuuluvat rehtorityön arkeen. Rehtorin perustehtävä on huolehtia kokonaisuudesta ja koulun perustehtävästä ja tällöin ristiriidat yksilöiden ja koko yhteisön etujen ja oikeuksien välillä ovat tavallisia. (Hämäläinen ym. 2002: 87.)

Rehtorin on myös tärkeää uskaltaa katsoa eteenpäin optimistisesti. Hänen täytyy kehittää aloitteellisesti toimintaa ja tulkita myös toisia ihmisiä positiivisesti ja vaatia heiltä korkeatasoisia suorituksia. On hyvä ajatella, että tulevaisuuden muutokset avaavat uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Riskien otto ja itsensä alttiiksi paneminen vaatii hyvää itsetuntoa. Rehtorin asema johtajana vaatii erillisyyttä suhteessa muihin yhteisön jäseniin, vaikka hän toimiikin yhdessä muiden opettajakollegoiden kanssa. (Hämäläinen ym. 2002: 88, Ruohotie & Honka 2003: 120.)

Itsensä johtamisessa olennaista on myös oman luovuuskapasiteetin käyttäminen ja hallinnan tunne. Sisäinen hallinta merkitsee ihmisen tunnetta siitä, että hän voi vaikuttaa oman elämänsä tärkeisiin tapahtumiin. Ulkoinen hallinta vastaavasti tarkoittaa ihmisen uskoa siihen, että hän ei ole ainoastaan ulkoisten voimien armoilla. Hallinnan tunteen voi myös oppia. (Raasumaa 2010: 232.)

3.3. Pedagoginen johtaminen

Pedagogista johtamista oppilaitoksissa on kaikki sellainen toiminta, jolla edistetään opetussuunnitelman toteutumista. Pedagogisen johtamisen ydintehtävä on

opettamisen ja kasvatuksen tukeminen. Se sisältää ihmisten ohjaamisen sekä heidän valintojensa toimeenpanemisen valvonnan ja johtamisen. Suomalaisen rehtorin työnkuvassa painottuu pedagoginen johtaminen, jota kuvataan laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksestä käsin. Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan mm. sitä miten tuetaan opettajan ammattikehitystä. Oppilaitosjohtajan työssä keskeinen merkitys on opetuksen tuntemuksella, käytännön opetustyön tekemisellä, oppitunteihin osallistumisella ja luokissa vierailemisella. (Liusvaara 2014: 36, Pietiläinen 2010: 100, Raasumaa 2010: 151-152, Opetushallitus 2013: 6, 17, 25.)

Oppilaitosjohtajan pedagoginen johtaminen on vuorovaikutteista. Rehtorin pedagogiseen johtamiseen sisältyy sekä suora että epäsuora pedagoginen johtaminen. Oppilaitosjohtajan suorassa pedagogisessa johtamisessa keskiössä on opettajien osaamisen ja oppimisen ohjaaminen ja tukeminen. Oppilaitosjohtajan epäsuoralla pedagogisella johtamisella puolestaan tarkoitetaan sitä, miten rehtori johtaa koulun tärkeimpiä kehittämisprosesseja, jotka ohjaavat ja tukevat opettajien ja koko kouluorganisaation osaamista ja oppimista. (Alava, Halttunen & Risku 2012: 32.)

Taulukko 5. Oppilaitoksen neljä tärkeintä kehittämisprosessia (Alava ym. 2012: 33).

Opetussuunnitelmatyö	Toimintakulttuurin kehittäminen
Visiotavoitteiden luominen ja strategioista sopiminen	Perustehtävän täsmentäminen

On tärkeää toimia siten, että kehittämisprosessit muodostavat eheän kokonaisuuden eikä niitä toteuteta yksittäisinä tapahtumina tai toimenpiteinä. Lisäksi on ymmärrettävä,

että kehittämisprosessit tarvitsevat aina johtajan, rehtorin tai muun henkilön. Kehittämisprosessien edellyttämä johtaminen tekee niistä rehtorin keskeisiä pedagogisen johtamisen käytännön työvälineitä ja vaikutuskanavia. (Alava ym. 2012: 33.)

Rehtorin pedagogiseen johtamiseen vaikuttaa paitsi rehtorin henkilökohtaiset ominaisuudet, myös hänen aikaisemmat kokemuksensa omasta kouluajastaan, opiskeluajastaan, opettajan ja rehtorin työstään. Tärkeä osa on myös koulu yhteisöllä, opettajakunnalla, jota rehtori johtaa kulttuurin säädellässä johtajuutta. (Taipale 2012: 58-62.)

Pedagogiseen johtamiseen sisältyy mm.

- opetuksen tarkoituksenmukaisuuden ja tuloksellisuuden arviointi
- opetus- ja kasvatustavoitteiden saavuttamisen arviointi
- opettajan motivointi itsensä ja koulunsa jatkuvaan kehittämiseen
- opettajan ja oppilaiden keskinäisten kiistojen selvittely
- opettajien neuvonta ja ohjaaminen opetustyössä
- oppilaitosta koskevaan tutkimustyöhön osallistuminen
- oppilasarvostelun tarkastelu ja seuraaminen
- opettajien pitämien tuntien kuuntelu
- yleiskuvan luominen koulu yhteisön toiminnasta ja sen arviointi
- opettajan ja muun henkilökunnan ristiriitojen selvittely
- koulun johtamista koskevan uuden tiedon seuraaminen
- oppilaiden opintoneuvonnan ja ammatinvalinnan ohjauksen järjestäminen
- oppilaiden vanhempien tiedottaminen ja yhteistyö kodin ja koulun välillä
- koulutapahtumien yleinen seuraaminen. (Pietiläinen 2010: 100.)

Pedagogista johtamista on vaikea toteuttaa kunnolla käytännössä. Mustosen (2003: 61-64) mielestä rehtorit kyllä ymmärtävät itse opettajina pedagogisen johtamisen tärkeiden koulun johtamistyössä, mutta ovat kertoneet, ettei siihen riitä tarpeeksi aikaa rehtoreiden työnkuvan laajenemisen takia.

Ongelmana on myös se, että rehtoreille on epäselvää, mitä pedagoginen johtaminen oikeastaan tarkoittaa ja mitä se heiltä edellyttää. Rehtoreiden olisi ensiksi sisäistettävä pedagogiset periaatteet ja vasta sen jälkeen johtaa niiden pohjalta suunnitelmat ja toimenpiteet. (Mustonen 2003: 64.)

Jaettu johtajuus on ehdoton edellytys laajan pedagogisen johtamisen onnistumiselle. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan koko henkilöstön osallistamista yhteiseen asioiden valmisteluun ja päätöksentekoprosessiin. Jaetun johtamisen malli kuuluu kaikkiin koulutusmuotoihin ja erikokoisiin kouluihin. Suurissa kouluissa tarvitaan lisäksi johtamisrakenteita, joissa osa johtajan tehtävistä on delegoitu apulaisrehtoreille tai vastaaville. (Opetushallitus 2013: 6, 8.)

Raasumaan (2010: 153) tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella pedagogisen johtamisen keinoissa painottuvat opetus- ja kasvatustyössä läsnäoloa korostavat johtamistavat. Tämä ei tule yllätyksenä, sillä suomalaisten peruskoulujen rehtoreiden tapaan ohjata ja kehittää opetusta on kuulunut usein luokkavierailut ja opetuksen seuraaminen.

3.3.1. Ihmisten johtaminen

Yleiseen johtamisosaamiseen sisältyy ihmisten johtaminen, johon kuuluvat ihmistuntemus sekä taito luoda avoin ja oppimista edistävä toiminta – ja keskustelukulttuuri. Ihmisten johtamiseen kuuluu myös olennaisesti kyky ohjata ryhmä- ja tiimitoimintaa. (Raasumaa 2010: 105.)

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan oppilaitosjohtajan taitoa jakaa vastuuta alaisilleen ja huomioida alaisten erilaisuus johtamistilanteissa. Lisäksi ihmisten johtamisella viitataan oppilaitosjohtajan yhteistyö- ja ihmissuhdetaitoihin, kuten kykyyn rakentaa dialogia, kuunnella alaisia tai kykyyn esittää heille olennaisia kysymyksiä. (Pietiläinen 2010: 111.)

Ihmisten johtamisessa tärkeää on kannustavuus, motivointi, sitouttaminen ja hyvän työskentelyilmapiirin luominen. Innostavalla otteella saadaan ihmiset työskentelemään tehokkaasti ja luodaan mielekkyyttä päivittäisiin tehtäviin. On tärkeää osata käyttää vaikutusvaltaa oikein, luoda yhteinen arvopohja, tavoitteet ja yhteishenki ja saada avainhenkilöiden luottamus ja hyväksyntä. Ihmisten johtamisen osaamisessa erittäin keskeistä on yksilöjen kykyjen tunnistamisen taito. Rehtorin työssä keskeistä on ihmisten johtaminen, jolloin korostuu vuorovaikutuksellisuus ja arkinen läsnäolo. (Pietiläinen 2010: 111, Raasumaa 2010: 105.)

Rehtorin on johdettava henkilöstöään tasapuolisesti ja yksilöllisesti. Häneltä edellytetään kykyä toimia ihmisten johtamisessa samaan aikaan esimiehenä, johtajana ja henkilöstön kanssa tasa-arvoisena kollegana. Rehtorilta odotetaan aitoa kiinnostusta työntekijöitä, heidän toiveitaan, koulutustaustojaan ja osaamistaan kohtaan. Rehtorin täytyy olla luottamuksen arvoinen ja myös itse luotettava henkilöstöönsä. (Raasumaa 2010: 106.)

Raasumaan tutkimuksen (2010) perusteella yksilön osaamisen johtamisen perustana on rehtorin, opettajan ja työryhmän hyvä ymmärtämys itsestä. Parhaassa tapauksessa rehtori ja opettajat toimivat organisaatiossaan tasa-arvoisina aikuisina. Jos näin ei ole, rehtorin ja opettajan on korjattava tilanne keskustelun avulla. Yksilön osaamisen johtaminen pyrkii yhteenkuuluvuuden tunteen voimistamiseen ja tasapainossa olevaan elämään niin rehtorin kuin opettajankin kohdalla. Samaa aikaan rehtorin on tarkoitus auttaa opettajaa tunnistamaan hyvät ja huonot puolensa sekä innostaa jokaista opettajaa oman ammatillisen kasvun eri vaiheissa. (Raasumaa 2010: 233.)

Ihmisten johtamisosaamista kehittää monipuolisten keskustelujen myötä syntyvä ihmistuntemus. Tässä tilanteessa on tärkeää huomioida eri-ikäisten työntekijöiden kokemus ja työtausta sekä hankkia työyhteisön sisäisen dynamiikan tuntemusta. Ihmisten johtamisosaamiskykyä parantaa myös pitkäkestoisiin koulutusohjelmiin ja työnohjaukseen osallistuminen, johtamisteorioihin tutustuminen sekä työskentelyn havainnointi, työskentelytottumusten kyseenalaistaminen ja toisilta työntekijöiltä oppiminen. Lisäksi työkierto sekä säännöllisesti toteutettavat vuorovaikutteiset arviointikeskustelut kehittävät ihmisten johtamisosaamista. (Raasumaa 2010: 187-188.)

Raasumaan mukaan (2010: 188) ihmisten johtamisosaamista kehittävät myös kokonaisuuksien pohtiminen, merkityksellisistä asioista käytävä arvokeskustelu ja erilaisten keskustelujen kautta toteutuva toiminnan kehittäminen. Myös uusien asioiden pitkäjänteinen harjoittelu, johdonmukaisten päätösten tekeminen, erilaisten koulun ulkopuolisten yhteistyöprojektien toteuttaminen, monimuotoisten toimintamahdollisuuksien luominen, koulun sisäisen osaamisen laaja-alainen hyödyntäminen, avoin muutokseen suhtautuminen ja uusien ratkaisumallien rohkea kokeileminen edistää ihmisten johtamisosaamista.

Ihmisten johtamisosaamisen keinot käsittävät asiantuntijoiden mukaan yksilöiden ja ryhmien kuuntelemisen, henkilökohtaisten yhteyksien ylläpidon sekä yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelujen toteuttamisen. Edellä mainittujen lisäksi jokaisen rehtorin yksilöllisten kykyjen hyödyntäminen, oman jaksamisen, kehitystarpeiden ja herkkyyksien tunnistaminen, itsestä huolehtiminen, oppitunneille osallistuminen, omalla esimerkillä johtaminen ja työntekijöiden tunteminen kehittävät ihmisten johtamisosaamista. (Raasumaa 2010: 190.)

3.3.2. Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisön kehittämiskompetenssit lähestyvät sitä osa-aluetta, jota liike-elämän organisaatioissa kutsutaan henkilöstöjohtamiseksi. Työyhteisön

kehittämiskompetenssiin kuuluu henkilöstön työssä jaksamisen ja ammatillisen kehittymisen edistäminen sekä erilaisten toimintakäytäntöihin ja – kulttuuriin liittyvien muutosten läpivienti. Erityisalue työyhteisön kehittämiskompetenssissa on kokemus erilaisten kehityskeskustelu- ja laatutyömenetelmien hallinnasta. (Pietiläinen 2010: 110–111.)

Koulun sisäisen yhteistyön osalta rehtorin täytyy toimia hyvän ilmapiirin luoja ja koko henkilökunnan yhteenkuuluvuuden vahvistajana. Ulkoisen yhteistyön osalta rehtorin rooli on vastaavasti olla koulun edunvalvoja, imagon luoja ja aktiivinen yhteistyöhenkilö esimerkiksi luottamushenkilöihin. (Raasumaa 2010: 106.)

Henkilöstöjohtajana rehtori rakentaa yhteistyötä, mm. luomalla tiimejä ja uusia jaetun johtamisen malleja ja edistämällä eri tavoin osallistavaa ja sitouttavaa päätöksentekoa. Opettajien oppimisen johtajana hän tukee opettajien henkilökohtaista kehittymistä. Rehtorin on oltava myös aikuisten osaamisen asiantuntija. Henkilöstöjohtajan roolissa korostuu rehtorin vuorovaikutustaidot ja ristiriitojen käsittelykyky. Henkilöstöjohtaminen vaatii paineensietokykyä ja taitoa tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat ilmiöt. Rehtorin täytyy myös henkilöstöjohtajana perehtyä palvelussuhteiden ehtoihin ja henkilöstöön liittyvään lainsäädäntöön, mm. sijaisten palkkaamiseen, henkilöstön koulutukseen, työhyvinvoinnista huolehtimiseen, sekä kehityskeskustelujen käymiseen opettajien kanssa. (Opetushallitus 2013: 16, 26.)

Raasumaa (2010: 190) kertoo että asiantuntijoiden mukaan rehtorin ulottuvilla olevia kouluyhteisön kehittämisosaamisen johtamisen keinoja ovat aktiivinen vaikutteiden hakeminen kehittämistoimintaan liittyvistä kohteista, henkilöstön monipuolinen kuunteleminen, yhteisön kannustaminen ja palkitseminen, työhyvinvoinnin tukeminen sekä kehittämistoiminnan tiivis kytkeminen koulun perustehtävään. Myös rehtorin käymät kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa, tarvittavien toimivaltuuksien hankkiminen, resurssien kohdentaminen, oman kehittymisen jatkuva ylläpito, oman esimerkin avulla johtaminen, kehittämisvisioiden esittäminen, koulun etujen

valvominen ja oman rajallisuuden tunnistaminen ovat kehittämisosaamisen johtamiskeinoja. Lisäksi kehittämistehtävien valtuuttaminen, johtajuuden jakaminen, kollegiaalisten yhteyksien hyödyntäminen, yhteisesti sovittujen aikataulujen noudattaminen ja yhteisön kehittämistoiminnan ohjaaminen perustehtävän suuntaisesti kuuluvat rehtorin käytössä oleviin koulu yhteisön kehittämisosaamisen johtamisen keinoihin.

3.3.3. Muutoksen johtaminen

Jos katsotaan pedagogista johtamista laajemmin, muutosjohtaminen voidaan ajatella osaksi pedagogista johtamista, koska radikaaleimmissa muutoksissa oppilaitosmaailmassa on usein kyse opetussuunnitelmasta tai uusista pedagogisista tutkimustuloksista. Johtajalta vaaditaan taitoa muutosjohtamiseen, jotta koululle asetetut tavoitteet ovat mahdollisimman helposti saavutettavissa. (Opetushallitus 2013: 16, 33.) Muutosjohtajuudessa edellytetään erityisesti yhteistyö- ja viestintäosaamista sekä mediataitoja. Positiivinen, sidosryhmien kanssa helposti toimiva ja läsnä oleva johtaja saa nopeasti muutokselle toimintaenergiaa. Muutosjohtamisessa kokemus on tärkeää. Mitä useammassa eri muutoksessa on ollut mukana, sitä enemmän johtajalla on keinoja viedä asioita läpi ja mahdollisuuksia vaikuttaa muutosvastarintaan ja sitä enemmän hänellä on tuntumaa arvioida, miten prosessi etenee. Rehtorin täytyy myös olla perillä yhteiskunnallisista sekä koulun toimintaan vaikuttavista muutoksista. (Opetushallitus 2013: 16, 26, Valpola 2004: 53.)

Usein johtamisen teorioissa nähdään jaottelu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Tämä ero ei ole kuitenkaan aivan selvä. Ei ole ehkä järkevääkään erotella johtamista tarkasti management tai leadership, koska käytännössä johtamistoiminnassa ne esiintyvät yhdessä ja toiminnot menevät usein päällekkäin. Managementiin kuuluu mm. toiminnan johtaminen, tavoitteiden asettaminen, strategioiden laatiminen ja valvonta. Leadershipissä keskeistä on mm.

henkilöstön sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen. Johtajuus suuntautuu kohti muutosta sekä muutokseen sopeutumista. (Kotter 1996: 21-22.)

Muutoksen johtamisessakin on sekä managementin että leadershipin piirteitä, eikä niitä ole tarpeen erotella toisistaan. Kotterin (1996: 22-23) mukaan muutoksen läpiviennissä asioiden johtamiseen kuuluu mm. suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtamiseen taas kuuluu suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, kannustaminen ja inspirointi. Johtaminen on kokonaisvaltainen tapahtuma, johon kuuluu monia eri osia ja tehtäviä.

Muutosjohtajuus korostuu silloin, kun johtajat kiinnostuvat luomaan yhteistyötä ja organisaation jäsenten osallistumista joihinkin tehtäviin. Muutosjohtajilla on enemmän ihmisorientoituneisuutta kuin tehtävä- tai suoritusorientoituneisuutta. Heille on tärkeää ihmissuhteet ja he myös auttavat henkilöstöään tavoitteiden saavuttamisessa. Yritykset ovat ymmärtäneet henkilöstön osallistamisen merkityksen ja henkilöstöä osallistetaan yhä enemmän erilaisilla menetelmillä ja viestinnällä. Esimiehen on kannustettava työntekijöitä olemaan aktiivisia ja oma-aloitteisia muutoksissa. Päähuomio on siis enemmän henkilöstössä kuin rakenteissa. (Pennanen 2006: 35, Pirinen 2014: 19-21.)

Muutosjohtamista voidaan katsoa neljästä eri näkökulmasta. Nämä ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen muutoksessa. Muutoksen johtamisen kannalta nämä kaikki neljä tulisi hallita. Muutoksia voidaan johtaa myös keskittymällä esimerkiksi toimintaan, valtaan, kulttuuriin, rakenteisiin, työyhteisöihin ja sosiaalisiin suhteisiin tai yksittäisiin henkilöihin. Osa muutosjohtamisteorioista pohjautuu ajatukselle, että muutoksissa olisi hyvä edetä noudattamalla ajallisesti ennalta määriteltyjä, tarkkoja vaiheita. Muutoksessa avoimuus, suoruus, reiluus, priorisointi, kyky kuunnella ja tuntee empatiaa ja asioiden yksinkertaistaminen on ainutlaatuisen tärkeää esimiehelle. (Pirinen 2014: 22-24, 50, Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2011: 28.)

Eräs muutosjohtamisteorioita erotteleva näkökulma on muutoksen toteuttamistapa. Tutkimuskirjallisuudesta voidaan erottaa kaksi pääsuuntausta. Toista nimitetään ylhäältäpäin ohjautuvaksi. Muutos on silloin sekä johdon käynnistämä ja että johtama prosessi. Tällä tavoin saadaan usein asioita tapahtumaan, mutta ei ehkä kuitenkaan perinpohjaisesti. Toinen johtamisen malli on bottom up -tyyppinen alhaalta ylöspäin edistyvä malli. Tässä tarkoituksena on vaikuttaa ongelmien syihin, joita voivat olla mm. sosiaaliset vuorovaikutusrakenteet tai organisaatiokulttuuri. Bottom up -tyyppinen muutoksen toteuttamisen malli tarvitsee usein organisaatioissa laajaa vuorovaikutusta. Siksi se on ylhäältä alaspäin etenevää toimintatapaa merkittävästi hitaampaa, mutta mallin puolustajat tähdentävät sen olevan tapa, jolla aikaansaadaan perustavanlaatuisia organisaation toimintaan vaikuttavia muutoksia. (Stenvall ym. 2011: 28.)

Eräs tunnettu johtajuutta ja muutosprosesseja tarkasteleva malli on Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessimalli. Siinä tavoitteena on muutoksen kohtaaminen menestyksekkäästi. Mallin mukaan muutostarpeen, joka voi nousta esiin esim. kriisitilanteesta, tulee olla riittävän suuri luodakseen todellisen muutostarpeen. Tämän jälkeen esimies kokoaa ryhmän vaikutusvaltaisia luottohenkilöitä, jotka pystyvät viemään muutoksen läpi. Sitten määritellään yhteinen visio, jonka pohjalta muotoillaan toimintamallit ja strategiat. Visiosta on keskusteltava Kotterin mukaan laajasti, jotta sen sisältö on kaikille selvä. Tämän jälkeen on torjuttava muutosvastarinta, minkä jälkeen muutoksen täysimääräinen toteuttaminen voi alkaa. (Raasumaa 2010: 198.)

Esimiehen tehtävä on luoda yhteisiä onnistumisen kokemuksia henkilöstölle, koska hyvä tiimihenki luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja saa työntekijät sitoutumaan työhön ja yhteisiin tavoitteisiin. Mitä vaikeampi muutostilanne on, sitä tärkeämpää on avoin ja reilu vuorovaikutus. Muutosjohtamisessa keskitytään joskus liikaa johtamaan vastarintaa. On kuitenkin paljon ihmisiä, jotka motivoituvat muutoksessa ja haluavat käyttää hyödyksi sen tuomat mahdollisuudet. (Pirinen 2014: 31-33.)

Muutoskompetenssiin sisältyy kyky ja pätevyys toimia muutostilanteissa. Tyypillisiä muutoskompetenssin sisältyviä, näkyviä osia on rationaalisuus, kyky kommunikoida ja herättää luottamusta. Muutosjohtajalla on aina kokonaisvastuu toiminnasta. Hänen tehtävänsä on huolehtia uuden toiminnan syntymisestä, käynnistymisestä ja seuraamisesta. Häneltä edellytetään kokonaisuuden hallintaa, jatkuvuuden luomista, joustavuutta, itsehillintää, ja –hallintaa, päämääräsuuntautuneisuutta, läsnäoloa, ihmisten johtamisen taitoja, nopeita päätöksiä, organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työskentelytapojen ja työkultuurin hallintaa. (Stenvall & Virtanen 2007: 104-105, Woodward & Henry 2004: 164-165, Valpola 2004: 56-60.)

Kompetenssien näkökulmasta muutosjohtamisessa korostuu voimakkaasti oppiminen. Muutostilanteissa olisi tärkeää luoda oppimisprosesseja, jotka kehittävät sekä johdon että henkilöstön kompetensseja. (Stenvall & Virtanen 2007: 104.)

Muutosjohtajan on tartuttava nopeasti ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Ristiriitojen hallintaan kuuluu avoimuus, rohkeus, ongelmiin puuttuminen ja ratkaisukeskeisyys. Tärkeää on antaa nopeita vastauksia ja päätöksiä. Riittää, että puolet päätöksistä on oikein, loput on helppo täydentää tai korjata myöhemmin. On hyväksyttävä asioiden keskeneräisyys. Muutosjohtajan on myös laitettava itsensä likoon ja johdettava esimerkillään. Tärkeää on näyttää, että itse haluaa uudistua, muuten ei voi edellyttää sitä myöskään muilta. Valmentava ja mahdollistava muutosjohtaja saa henkilöstön helpommin luottamaan omiin kykyihinsä ja motivoitumaan suorituksen tekemiseen. Muutosjohtajan on huolehdittava, että henkilöstön suorituskyky ja osaaminen kehittyvät muutosprosessin aikana. Mahdollistava johtaja pystyy jakamaan auktoriteettiaan, näkyvyyttään, valtaansa ja tietoaan alaistensa kanssa. (Stenvall & Virtanen 2007: 106, Valpola 2004: 56.)

Jatkuva askelittain tapahtuva kehittyminen on välttämätöntä, joten muutoksen johtaminen tulee olemaan rehtorien keskeinen tehtävä tulevina vuosina. Tämä

edellyttää johtajilta myös jatkuvuuden ja turvallisuuden tunteen ylläpitoa ja muutosvastarinnan käsittelytaitoa. (Hämäläinen & Välijärvi 2007: 256–257.)

Raasumaan (2010) tutkimuksen osallistujien mukaan oppilaitosorganisaatioyhteisön kehittämisosaamisen johtamisen keinoja ovat muun muassa kehittämistoiminnan yhdistäminen perustehtävään, välttämättömien resurssien kerääminen ja kohdentaminen, kehittämisvisioiden esiin tuominen, johtajuuden jakaminen, kollegiaalisten suhteiden käyttäminen hyödyksi ja kollektiivisesti sovittujen aikataulujen noudattaminen (Raasumaa 2010: 197).

3.4. Projektin johtaminen ja tulevaisuuden johtaminen

Projektin johtamiskompetenssilla tarkoitetaan sitä, kuinka luontevaksi oppilaitosjohtajat kokevat saada erilaiset kehittämisideat konkreettisiksi hankkeiksi. Lisäksi kyky suunnitella, johtaa ja arvioida projekteja liittyy projektin johtamiskompetenssiin. (Pietiläinen 2010: 110.)

Strategiatyön ja siihen liittyvien kehittämiskokonaisuuksien hallinta sekä strategian toteuttaminen oppilaitoksessa sisältyvät strategiakompetensseihin. Lisäksi oppilaitoksen kannalta olennaisten tulevaisuuden kehittämissuuntauksien ennakointi liittyy strategiakompetensseihin. (Pietiläinen 2010: 111.)

Sen mukaan, miten oppilaitokset suhtautuvat muutokseen, ne voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. tulevaisuuteen ajautuvat eli ne oppilaitokset, jotka eivät kiinnitä huomiota toimintaympäristön muutoksiin eivätkä reagoi asiakaspalautteisiin
2. tulevaisuuteen ohjautuvat eli ne, jotka haluavat palautetta asiakkailtaan ja sen perusteella kehittävät toimintaansa

3. tulevaisuutta ennakoivat eli ne, jotka seuraavat toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja toimivat tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja kehittävät herkästi toimintaansa. (Helakorpi 2001: 108.)

Oppilaitoksen tulevaisuuspuhdohinnoissa voidaan käyttää myös ns. **APESTE**- analyysia, jossa selvitetään toimintaympäristöä asiakkaan, poliittiselta, ekonomiselta, sosiaaliselta, teknologiselta ja ekologiselta kannalta. (Helakorpi 2001: 113.) Visiotyö organisaatioissa on maailman, yhteiskunnan ja toimintaympäristön havainnointia ja tulkintaa. Oppilaitoksen visiointityö ei ole oikeastaan vaikeaa, koska nykyään on saatavilla paljon materiaalia ja tutkimustietoa koulutuksesta, sen kehittämisestä, muutostrendeistä ja yhteiskunnan odotuksista. (Helakorpi 2001: 114.)

Visiotyö voidaan määritellä useammalla tavalla osana strategista johtamista tai itsenäisenä edellytyksenä strategisen johtamisen valinnoille. Vision perusteena on tietoteoreettinen käsitys työstä, työn johtamisesta, ihmisestä tiedon käsittelijänä ja vallankäytön motiiveista. Arvioinnin suorittaminen edellyttää, että ne on määritelty ennalta. (Kirveskari 2003: 108.)

3.5.Yhteistyöverkoston johtaminen

Verkostokompetensseihin sisältyy mm. moniammatillisten verkoston ja verkostoihin liittyvien erilaisten oppimisympäristöjen hallinta, koulun suhdetoiminta, vuorovaikutustoiminta ja tiedotustoiminta. Yhteistyöverkoston johtamiseen kuuluu myös ajankohtaisten asioiden seuraamista, kollegiaalisen yhteistyön tekemistä sekä rajattujen kehitystiimien perustamista. (Pietiläinen 2010: 110, Raasumaa 2010: 182.)

Keskeinen johtamiskeino on yhteistyöverkoston sisäisen olemuksen lujittaminen, mikä tapahtuu toiminnan eri osatekijöiden yhteisvaikutuksia lisäämällä sekä yhteisöjen uudistumista ja yksilöiden voimaantumista tukemalla. Verkostoissa johtamisella on

myös huolehdittava siitä, että niissä toimivien yksilöiden tavoitteet ovat tarpeeksi samankaltaisia ja että jaetun johtajuuden mahdollisuudet voidaan käyttää hyödyksi. (Raasumaa 2010: 183.)

Perusopetuksen rehtorin työssä erilaisten toimintaverkostojen ja kumppanuuksien määrä on joka vuosi suurempi. Rehtorin on yksin hyvin vaikea hallita yhteistyöverkostoihin liittyvää kokonaisuutta. Tästä syystä koulun toiminnan kannalta tärkeät verkostot olisi hyvä osata tunnistaa ja yhdistää ne osaksi koulun toimintaa. Lisäksi ulkoisen yhteistyöosaamisen johtamisen keinoihin kuuluu olennaisesti vapaan osallistumisen turvaaminen sekä osaamisen jakamisen varmistaminen yhteisössä. Rehtorilta osaamisen jakamisen varmistaminen edellyttää erilaisten osaamisen ja tiedon lajien tunnistamista. Lisäksi rehtorin on osallistuttava aktiivisesti tiedon levittämiseen ja käyttöönottamiseen soveltuvien menetelmien kehitystyöhön. (Raasumaa 2010: 185.)

3.5.1. Kansainvälinen johtaminen

Kansainvälisillä kompetensseilla viitataan oppilaitosjohtajan tietoon eri maiden opetuskulttuureista ja viestintäkäytännöistä. Sillä tarkoitetaan myös aktiivista osallistumista oppilaitosten väliseen kansainväliseen kehitystyöhön sekä kehitystyöhön liittyvien rahoitusjärjestelmien tuntemista. Kansainvälisiin kompetensseihin liittyy myös oppilaitosjohtajan kielitaito ja opetusalan sanaston hallinta oppilaitoksen kannalta keskeisillä kielillä. (Pietiläinen 2010: 111.)

3.6. Tieto- ja viestintätekninen sekä talous- ja hallintojohtaminen

Oppilaitoksen tietostrategiatyö ja erilaisten verkko-oppimisympäristöjen tuntemus kuuluu tieto- ja viestintäteknisiin kompetensseihin. Lisäksi tietoisuus oppilaitoksessa

käytössä olevista tietohallinnon järjestelmistä ja ohjelmistoista sisältyy tieto- ja viestintäteknisiin kompetensseihin. (Pietiläinen 2010: 111.)

Raasumaan (2010) tutkimuksen osallistujien mukaan tiedonhallintaosaamisen johtamisen keinot liittyvät erityisesti ihmisiin ja vuorovaikutukseen. Perusopetuksessa asiantuntijoiden näkemyksistä kumpuava ihmiskeskeisyys perustuu ehkä oletukseen siitä, että he ajattelevat uuden teknologian palvelevan oppilaitosorganisaatiota lähinnä selkeästi ilmaistun tiedon siirtämisessä ja jakamisessa. On päivänselvää, että uuden teknologian avulla voi parhaimmillaankin löytyä etupäässä välillisiä keinoja tiedonhallintajohtamiseen. Näin ajatellen tärkeitä merkittäviä yhteistyöosaamisen keinoja ovat ne, jotka perustuvat avoimeen kanssakäymiseen sekä osaamisen jakamisen ja tiedon siirtämisen perusteiden riittävän perustavanlaatuisen listaukseen. Oppilaitosjohtajan pääasiallinen tehtävä on samaan aikaan uusien tiedonhallintamahdollisuuksien etsiminen ja testaaminen, helppokäyttöisten sisäisten ja ulkoisten tiedonhallintajärjestelmien kehittäminen ja ylläpidon takaaminen sekä tarpeettomien tiedonhallintajärjestelmien ja konseptien poistaminen. (Raasumaa 2010: 187.)

Vuoden 2012 Opetushallituksen muistiossa mainitaan, että *“Teknologian kehittymisen ansiosta informaation käytettävyys johtamisen välineenä on kasvanut merkittävästi, mutta samalla muuttunut yhä haasteellisemmaksi.”* (Alava ym. 2012: 9.)

“Koronakevään” jälkeen teetetystä tutkimuksesta **Digiajan peruskoulu II** (Tanhua-Piironen, Kaarakainen, Kaarakainen & Viteli 2020: 34-40) käy ilmi, että rehtorit kokevat oman roolinsa digitalisaation toteutumisessa pikemminkin mahdollistajina: heidän vastuullaan on toimintaympäristön resurssit (mm. opettajien täydennyskoulutus) ja opettajien rohkaiseminen uusien työvälineiden käyttämiseen. Innostavan asenneympäristön luomisessa rehtoreilla on myös olennainen rooli. Koulun rehtoreilla on tärkeä rooli myös positiivisen asenneilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä.

Tanhua-Piironen ym. (2020: 9) tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että digitalisaatiokehitys on kouluissa edennyt eri tahdissa. Digitaalisissa toimintakäytännöissä ja niiden strategisessa edistämisessä oli seurantavuosien aikana tapahtunut myönteistä kehitystä. Myös koulujen toimintakulttuuri oli muuttunut avoimempaan suuntaan. Digitaalisten resurssien käyttö opetuksessa oli maltillisesti kasvanut. Opettajien tieto- ja viestintäteknologian osaamistasossa oli itsearviointien mukaan kehitystä tapahtunut, mutta testitulosten mukaan positiivista kehitystä tapahtui vain vuosien 2017 ja 2018 välillä.

Pääosa rehtoreista oli arviointiensa perusteella jakautunut perusosaajiin ja kehittyneiden pedagogisten taitojensa tunnistajiin. Vuosien 2017 ja 2019 välillä näissä rehtorien itsearvioinneissa ei ollut tapahtunut juuri ollenkaan muutoksia. (Tanhua-Piironen ym. 2020: 62.)

Koulujen toimintakulttuuri on tutkimuksen mukaan muuttunut digitalisaation lisääntyessä, tai muutos on vähintään meneillään. Muutos tapahtuu kuitenkin hitaasti ja rehtorit olivat siitä samaa mieltä, että muutokselle on annettava riittävästi aikaa. (Tanhua-Piironen ym. 2020: 90.)

Rehtorin työhön kuuluu myös talousjohtaminen. Talousjohtamisen tärkeys korostuu erityisesti suurissa kouluissa, joissa henkilöstö- ja oppilasmäärät ovat suurempia ja siksi koordinoinnissa on tarpeen suurempi suunnitelmallisuus ja osaaminen. Toisaalta hallinnollisiin tehtäviin kuluu suuremmissa kouluissa enemmän resursseja ja aikaa, kun esimerkiksi paperitöitä on rehtorilla suurempi määrä. (Ojala 2007: 145-146.) Talous- ja hallintokompetenssit koskevat oppilaitoksen budjetin laatimista, määrärahojen jakoa, työaikajärjestelmää, oppilaitosjohdon ja henkilöstön palkkausjärjestelmää sekä koulunpitoa koskevan lainsäädännön tuntemista (Pietiläinen 2010: 111).

Hallinnollisista tehtävistä suuri osa määräytyy valtakunnallisesti rehtorien tehtäväksi. Suomen koulujärjestelmälle on tavallista, että näiden lainsäädännöllisten tehtävien

lisäksi opetuksen järjestäjä määrittelee omat toimintaohjeensa ja määräyksensä, joita rehtorin ja oppilaitoksen on noudatettava. Kaikilla hallinnollisillakin ratkaisuilla on pedagogisia vaikutuksia, ja osaltaan myös resurssien jakaminen on pedagogista johtamista. (Hämäläinen ym. 2002: 124-125.) Rehtorin on käytettävä pedagogista osaamistaan resurssien kohdentamisessa koulun perustehtävän toteuttamiseen (Opetushallitus 2013: 16, 26).

Henkilökunnan rekrytointiin liittyvät asiat sekä asioiden valmistelu ja esittely päättävälle elimille kuuluvat myös rehtorin hoidettaviin talous- ja hallintoasioihin (Helakorpi 2001: 125). Hallintotehtävien hoidossa johtajaa auttaa johtokunta. Talouden hoidossa olennaista on tunnistaa käytettävissä olevat resurssit ja kohdistaa ne oikein. Johtaja laatii usein johtokunnan kanssa yhdessä talousarvion ja arvioi miten se toteutuu. Talousjohtamisessa tärkeää on myös sisäinen tiedottaminen. Johtajan on hyvä päättää, mitä tietoa taloudesta henkilöstö tarvitsee, ja miten tieto parhaiten saadaan välitettyä heille. (Pietiläinen 2010: 101, 111.)

3.7. Johtamiskompetenssit rehtoritutkimuksessa

Suomessa tämän alan tutkimus on syntynyt varsin myöhään, pääasiassa 1990-luvun lopussa. Vuosina 2000-2010 julkaistiin Suomessa kolmisenkymmentä rehtoriutta tarkastelevaa väitöstutkimusta, eli noin neljä prosenttia niistä melkein 700:sta väitöstutkimuksesta, jotka on tehty kasvatustieteen tai käyttäytymistieteiden aloilla. (Risku & Kanervio 2011, 163).

Vuosina 2014-2019 kasvatustieteiden alalla Suomessa tehtiin yhteensä 428 väitöstutkimusta (ks. alla oleva taulukko) (Opetus- ja kulttuuriministeriö), joista kymmenessä tarkasteltiin rehtoreita eri näkökulmasta.

Taulukko 6. Suomalaisissa yliopistossa julkaistut rehtoreita eri näkökulmista tutkineet väitöskirjatutkimukset (vuosina 2010-2019).

Tekijä	Väitöskirja	Vuosi
Raasumaa, V.	Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana	2010
Pietiläinen, V.	Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä	2010
Juppo, V.	Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta	2011
Kyllönen, M.	Tulevaisuuden koulu ja johtaminen	2011
Lahtero, T.	Yhtenäiskoulun johtamiskulttuuri	2011
Pulkkinen, S.	Valmentajataustan merkitys rehtorin työssä	2011
Isotalo, K.	Pedagoginen synkronointi: vaikeus johtamispäätöksissä yläkoulunrehtorien kokemana	2014
Liusvaara, L.	Kun vaan rehtori on korvat auki: Koulun kehittämisellä pedagogista hyvinvointia	2014
Paukkuri, E.	How is the phenomenon of shared leadership understood in the theory and practice of school leadership?	2015
Haapa, P.	Suomalainen peruskoulun rehtori koulun tietokonepohjaisen hallinto-ohjelman käyttäjänä	2016

Petri Haapa (2016) tutki väitöskirjatutkimuksessaan peruskoulun rehtoria koulun tietokonepohjaisen hallinto-ohjelman käyttäjänä. Kahtena eri vuonna tehdyt kyselyt paljastivat, että molempina vuosina yli 50% rehtoreista oli sitä mieltä, että heillä on riittävä koulutus tietokonepohjaisen hallinto-ohjelman käyttöön. Kuitenkin suuri osa rehtoreista ajatteli käyttävänsä hallinto-ohjelmaa puutteellisin valmiuksin. Vuonna 2008 rehtorit olivat sitä mieltä, että tietokonepohjainen hallinto-ohjelma oli merkittävästi helpottanut työtä, mutta vuonna 2013 näin suhtautuvia rehtoreita oli huomattavasti vähemmän.

Yläkoulun rehtori Kaisa Isotalon (2014) väitöskirjan aiheena oli *Pedagoginen synkronointi: vaikeus johtamispäätöksissä yläkoulunrehtorien kokemana*. Isotalon tavoite oli väitöskirjassaan selvittää, millaisten päätösten tekeminen tuntuu yläkoulun rehtoreista vaikealta ja kuinka tilanteesta selvitään. Hän kirjasi ylös omia vaikeiksi kokemiaan tilanteita ja haastatteli kollegoitaan vaikeista päätöksistä. Hän sai selville, että suurin osa vaikeista päätöksistä liittyy ihmissuhteisiin ja vaitiolovelvollisuus tuo asiaan lisää hankaluutta. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi helpottaa rehtoreiden tulevaa päätöksentekoa, josta seurauksena sekä rehtoreiden että kaikkien koulu yhteisön jäsenten pedagoginen hyvinvointi lisääntyisi.

Virpi Juppo (2011) tutki muutoksen johtamista suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Juppon eräs merkittävä johtopäätös oli, että viestinnän ja kommunikoinnin merkitys korostui usealla muutoksen johtamisen osa-alueella: sitouttamisessa, perusteluissa ja kannustamisessa. Muutoksen perusteleminen ja siihen sitouttaminen tapahtuu kommunikoinnin kautta, jolla vähennetään muutokseen väistämättä liittyvää vastarintaa. Henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun ja muutoksesta tiedottaminen oli ensiarvoisen tärkeää. Keskustelut ja kommunikointi muutoksen tavoitteista ja tulevaisuudesta sidosryhmien kanssa koettiin yhtenä keskeisenä osa-alueena.

Merja Kyllönen (2011) keskittyi väitöstutkimuksessaan *Tulevaisuuden koulu ja johtaminen* vaihtoehtoisiin ratkaisuihin tulevaisuuden koulujen osalta. Kyllösen mukaan tulevaisuuden koulun menestymisen kannalta olennaista on, että koulu kehittyy oppivana organisaationa, jotta se voi toimia muuttuvassa ja monimuotoisessa yhteiskunnassa. Oppivan organisaation periaatteiden toteutuminen taas edellyttää siirtymistä koulun perinteisestä yksin tekemisestä kulttuurista yhteisölliseen ja vuorovaikutteiseen toimintakulttuuriin.

Tapio Lahtero (2011) tutki yhtenäiskoulun johtamiskulttuuria ja sen alakulttuureja sekä eri opettajaryhmien tapoja tulkita rehtorin johtamistoimintaa. Tutkimuksen tavoitteena

oli tunnistaa rehtorin johtamiskulttuurin eri muotoja ja haastattelujen avulla selvittää opettajaryhmien näille antamia symbolisia merkityksiä, joista muodostuu yhtenäiskoulun johtamiskulttuuri.

Leena Liusvaara (2014) tutki väitöskirjassaan: *Kun vaan rehtori on korvat auki: Koulun kehittämisellä pedagogista hyvinvointia* miten rehtori johtaa opettajakuntaansa ja koulua oppivan organisaation suuntaan. Tutkimuksen mukaan rehtoreilla ei ollut taitoa tarttua koulun kestävään kehittämistehtävään visioinnin ja yhteisen strategisen kehittämisen keinoin. Rehtorit olivat myös sitä mieltä, että kouluilta vaaditaan jo nyt liikaa suunnitelmia, ja aikaa pedagogiselle johtamiselle jää vähän. Rehtoreiden käsitysten mukaan esimiehen tuki sekä osaamisen kokemus vahvistavat hallinnan tunnetta, joka toimii hyvinvoinnin kokemuksen lähtökohtana. Pedagogisen hyvinvoinnin kokemukseen liittyy turvallinen ja avoin toimintakulttuuri. Rehtorit kuvailivat toimivansa eri opettajien kanssa eri tavoin. Rehtoreiden mukaan osaaminen, hallinnan tunne ja pedagoginen hyvinvointi muodostavat kolmikannan.

Vesa Raasumaa (2010) tutki väitöksessään peruskoulun rehtoria opettajien osaamisen johtajana. Raasumaa pyrki tuottamaan käsitteitä ja perusjäsenyyksiä, joista voi myöhemmin jatkaa tutkimusta. Tutkimus osoitti mm. sen, että perusopetuksen rehtori osaamisen johtajana toimii tarkoituksellisesti ja tahattomasti laaja-alaisen pedagogisen johtamisen avulla. Tutkimuksesta selvisi myös, että jokaisen rehtorin on luotava omaan työtodellisuuteensa sopiva osaamisen johtamisen käyttöteoria.

Eija Pakkurin (2015) väitöksen aiheena oli *How is the phenomenon of shared leadership understood in the theory and practice of school leadership?* Pakkurin väitöstyössä tavoite oli ymmärtää jaetun johtajuuden käsitettä kulttuurisesti erilaisissa oppilaitoskonteksteissa. Toisena tavoitteena oli saada selville oppilaitosjohtajien tapana nähdä oma osuutensa jaetussa johtajuudessa. Tutkimuksen tärkein löytö oli, että siitä huolimatta, että kulttuuri asettaa rajoitteita uusille johtajuuden mallien toteuttamiselle,

muiden koulujen kanssa yhteistyössä uusia jaetun johtajuuden merkityksiä voitaisiin pohtia ja oppia.

Ville Pietiläinen (2010) tarkasteli väitöksessään johtajan ammatillisten kompetenssien profiloitumista kompleksisessa toimintaympäristössä sekä rehtorien taitoa hallita uudenlaista johtamistodellisuutta. Pietiläinen tunnisti tutkimuksessaan viisi erilaista rehtorin asiantuntijuusprofiilia: strategiset taloussuunnittelijat, hallinnollis-tietotekniset verkostoitajat, kansainväliset kehittäjät, omien voimavarojen hallitsijat sekä ihmisläheiset pedagogit. Heidän ammatilliset vahvuutensa ja kehittämistarpeensa ovat erilaisia.

Seppo Pulkkinen (2011) tutki väitöskirjassaan valmentajataustan merkitystä rehtorin työssä. Tutkimuksen lähtökohtana oli oletus, jonka mukaan koulu- ja urheilumaailmalla on erityisesti johtajuuteen liittyviä yhteisiä tekijöitä ja niiden välisen siirtovaikutuksen avulla voidaan kehittää johtajuutta molemmissa maailmoissa. Tulosten perusteella siirtovaikutusta oli löydettävissä ja johtajuuden elementtejä on siirrettävissä maailmasta toiseen.

4. METODOLOGIA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen laatua ja tämän tutkimuksen kulkua ja tässä tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää. Lisäksi kerrotaan aineistonkeruusta sekä tutkimuksen reliabiliteetista (luotettavuudesta) ja validiteetista (pätevyydestä).

4.1. Laadullinen tutkimus

Kaiken tutkimuksen pohjalla on aina laadullinen tutkimus, joka luo syvemmän ymmärryksen todellisen elämän moninaisista ilmiöistä ja jonka tavoitteena on paremminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Ilman laadullista tutkimusta ei voi olla määrällistä tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään lukujen sijaan sanoja ja lauseita, tarkoituksena kuvailla ilmiötä. Laadullinen tutkimus kohdistuu muutamaaan havaintoyksikköön, jotka voidaan tutkia laadullisten tutkimusmenetelmien avulla hyvinkin perusteellisesti, mutta se ei silti anna mahdollisuutta yleistämiseen. Kvalitatiivisen päättelyn logiikka on usein induktiivista eli etenee yksittäisistä havainnoista tuloksiin, toisin kuin kvantitatiivisessa päättelyssä. (Kananen 2017: 33, 35-36, 40, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 157.)

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullinen menetelmä valittiin, koska oli mielenkiintoista ja tarpeellista kuulla asiantuntijoiden mielipiteitä ja kokemuksia asioista, jotka valikoituivat myös tutkimuskysymyksiksi tähän tutkimukseen.

4.2 Haastattelumenetelmä

Arviointien mukaan noin 80-90 % käyttäytymistieteellisistä empiirisistä tutkimuksista on toteutettu haastattelu- ja kyselymenetelmin (Hirsjärvi & Hurme 1993: 11). Tähänkin

tutkimukseen valikoitui metodiksi haastattelumenetelmä ja haastateltavaksi viisi perusasteen tai toisen asteen rehtoria.

Menetelmävalintoja pohtiessa on puntaroitava kriteereitä kuten tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus, luotettavuus jne. Menetelmänä haastattelu on joustavampi kuin kyselylomake ja sallii toistot, selvennykset, täsmennykset ja kysymysten esittämisen siinä järjestyksessä, kun tutkija katsoo sopivaksi. Kieltäytymisprosentti on myös haastattelussa pienempi kuin lomaketutkimuksissa. Haastattelun eduksi voidaan laskea myös se, että haastatteluun voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun onnistumisen kannalta suositellaan, että haastateltavat saisivat ainakin haastattelun aiheen tietoonsa ennen haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 13-16, Tuomi & Sarajärvi 2018: 85-86.)

Tutkimushaastattelun kokonaisluonteelle on ominaista pyrkimys luotettavuuteen, eri haastattelujen vertailtavuuteen, luottamuksellisuuteen sekä haastattelijan objektiiviseen ja neutraaliin suhtautumiseen. Tavoitteena on, että haastattelija saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta olennaisilta alueilta. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 27.)

Tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu, joka sopii erinomaisesti käytettäväksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on esimerkiksi ilmiöt, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka järjestys ja muoto. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 35-36.)

Teemahaastattelulla kerätty aineisto on yleensä runsas, haastattelija on lähellä empiriaa ja osittain tapahtumien keskipisteessä ja pystyy monin tavoin havainnoimaan haastateltavan jokapäiväistä elämänpiiriä. Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekee

analyysivaiheen työlääksi, mutta samalla mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Aineiston käsittely ja sen analyysi olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian haastatteluvaiheen jälkeen, jolloin aineisto on vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 108.)

4.3. Haastatteluaineiston hankinta

Haastattelut tähän tutkimukseen suoritettiin haastateltavien työpaikoilla työaikana. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse kertoen mikä on haastattelun aihe ja mitä kysymykset koskevat ja samalla ehdotettiin muutamaa ajankohtaa haastatteluajaksi. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Kaikki viisi haastattelua oli yksilöhaastatteluja ja kaikki haastattelut nauhoitettiin kahdella eri ohjelmalla. Haastateltavien vastauksiin pyrittiin reagoimaan mahdollisimman objektiivisesti, jotta vastauksiin vaikutettaisiin mahdollisimman vähän. Haastattelut litteroitiin ja tarkastettiin kaksi kertaa, jonka jälkeen aineisto pelkistettiin ja ryhmiteltiin. Aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja muodostettiin eri alaluokkia.

Haastateltavat valittiin niin, että saatiin rehtoreita eri asteilta (alakoulu, yläkoulu ja lukio), nais- ja miesrehtoreita, rehtoreita isoista ja pienistä kouluista, enemmän ja vähemmän rehtorin työstä kokemusta ja erilaisia taustoja omaavia henkilöitä.

Taulukko 7. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Oppiaste	Vuodet rehtorina	sukupuoli
1.	2.aste	3	mies
2.	perusaste	6	nainen
3.	perusaste	20	mies
4.	perusaste	20	nainen
5.	perusaste	10	nainen

4.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Käsitteet validiteetti (on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetti (tutkimustulosten toistettavuus) kuvaavat tutkimusmenetelmien luotettavuutta. Näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen piirissä siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. Monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa onkin ehdotettu näiden käsitteiden hylkäämistä tai korvaamista. Sanat eivät kuitenkaan sinällään ole tärkeitä vaan tärkeää on se mikä sisältö niille annetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 160-161.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia tukee se, että haastateltaviksi valittiin päteviä, asiasta kokemusta omaavia henkilöitä ja haastattelutilanteet pyrittiin suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti. Kaikki saivat yhtä paljon etukäteisinformaatiota haastattelun aiheesta, mikä parantaa myös reliabiliteettia ja validiteettia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 226-227.)

Reliaabelius voidaan todeta mm. siten, jos kaksi arvioijaa päätyisi samanlaiseen tulokseen tai jos eri haastattelukerroilla haastatellaan samaa henkilöä ja saadaan sama tulos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 226). Tämän tutkimuksen haastatteluissa toistuu samankaltaiset vastaukset, mitä voidaan pitää merkinä luotettavuudesta. On todennäköistä, että toinenkin tutkija saisi samankaltaisia tuloksia. Useampi haastateltava parantaisi sekä reliabiliteettia että validiteettia.

5. ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsittelen haastatteluaineiston analyysia ja tuloksia. Tavoitteena tässä työssä oli selvittää, mitä ammatillisia kompetensseja rehtorin työssä tarvitaan ja miten ne käytännössä ilmenevät seuraavilla osa-alueilla: itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, työyhteisön kehittäminen, projektin johtaminen, tulevaisuuden johtaminen (visiot ja strategiatyö), kansainvälinen johtaminen, yhteistyöverkoston johtaminen, pedagoginen johtaminen, tieto- ja viestintätekniinen johtaminen ja talous- ja hallintojohtaminen.

Ylläolevista ammatillisista kompetensseista nousi rehtoreiden haastatteluissa erityisesti esiin itsensä johtamiskompetenssi, ihmisten johtamiskompetenssi, työyhteisön kehittämiskompetenssi ja pedagogisesta johtamisesta erityisesti muutosjohtamiskompetenssi.

Haastateltavat mainitsivat tarvitsevansa kyvykkyyksistä eniten työssään ihmissuhdejohtamista, ihmistuntemusta, ihmisten kohtaamista, itsensä johtamista, tilannejohtamista, organisointitaitoa sekä sosiaalisia taitoja. Nämä edelliset kuuluvat itsensä johtamiskompetenssin, ihmisten johtamiskompetenssin, työyhteisön kehittämiskompetenssin ja yhteistyöverkostonkehittämiskompetenssin alle, joten tarkastelemme siksi erityisesti juuri näitä kompetensseja.

5.1. Itsensä johtamiskompetenssi

Itsensä johtamiskompetenssilla tarkoitetaan itsensä kehittämistä ammatillisesti ja itsetuntemuksen lisäämistä. Lisäksi itsensä johtamiskompetenssi liittyy myös koettuun työuupumukseen ja työtehtävien aikatavoitteiden saavuttamiseen. (Pietiläinen 2010: 110.)

Tuloksista kävi ilmi, että kaikki haastatellut rehtorit pitivät työstään. Työ nähtiin monipuolisena ja jokainen päivä erilaisena. Useampi rehtori oli sitä mieltä, että oppilaat ovat työssä parasta. Rehtorit kokivat myös, että heillä on tietty vapaus tehdä työtään, mahdollisuus vaikuttaa ja merkityksellinen työ.

Itsensä johtamiskompetenssi tuli ilmi mm. siinä, että haastateltavat kertoivat tuntevansa itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa, pitävät huolta omasta jaksamisestaan eli toisin sanoen pitävät oman työkalunsa eli itsensä kunnossa.

“Itsensä johtamista tarvitsen eniten, ehdottomasti. Sitä, että on semmoisessa lyönnissä, että pystyy säilyttämään tyyneyden... ne tilanteet vaihtuu niinku ihan tosi nopeesti... Että sitten jos oma paketti ei oo kunnossa niin sitten ei pysty. Se asioitten hallinta on niin monitahosta, niin oma työkalu pitää olla kunnossa ja se oma työkalu oot sä ite.”

“On äärettömän tärkeää pitää irtiottoja, itse oon saanut tietyn väliajoin otettua irtioton työstä. Kesäloma ei ihan riitä 100% palautumiseen... Irtiotot tuovat perspektiiviä omaan työhön ja oma jaksaminen on parempaa. Mulla se on toiminut hyvin. Oon oppinut sitä kautta niinku itteä hoitamaan.”

Itsensä johtamiskompetenssi on myös läpinäkyvyyttä eli sitä, että pystyy ilmaisemaan avoimesti tunteitaan, uskomuksiaan ja toimintojaan ja se tekee ihmisestä rehellisen. (Ruohotie & Honka 2003: 119.)

“mä koen että mulla on ihmisten luottamus, ja semmonen avoin johtamisen tapa.”

“Jos mä sanon jotain, niin siihen puututaan aina. Opettajan päätöksiin ei kukaan puutu. Tää työ oikeestaan on niinku monella tapaa läpinäkyvää.”

Haastateltu rehtori koki selvästi myös hieman epäoikeudenmukaiseksi sen, että hänen päätöksiinsä puututaan, kun taas opettajien päätöksiin ei.

Haastatteluista kävi ilmi samanlaisia asioita, joita saatiin syiksi rehtoreiden uupumuksen taustalle myös Rehtoribarometri- tutkimuksesta vuoden alussa (Suomen rehtorit ry

2020): koulujen sisäilma- ja talousongelmat, koulujärjestelmän vaatimukset, haasteet asiantuntijoiden johtajana, digitalisaatio, vaativa oppilasmateriaali, yhteiskunnassa yhä lisääntyvät sosiaaliset ongelmat, vanhempien vaatimukset ja huoli opettajien ja oppilaiden jaksamisesta.

“Mulla ei oo mitään pelkoa asioita kohtaan mutta mä haluaisin, että ihmiset jaksais työssään ja kaikki ketkä on täällä töissä olis semmosessa kunnossa että ne pystyis hyvin kohtaamaan nuoret ja tekemään sitä työn ydintä ja perheillä menis niin hyvin kun niillä nyt voi mennä että ne pystyis antamaan siellä kotona hyvät kasvuväät.”

“Et se näissä hommissa on kun sulla on alaisina asiantuntijoita, jotka tietää keskimäärin kaikesta kaiken, jos sä yrität siinä liikaa käskää, niin se ei toimi.”

Eniten rehtoreita kuormittavat yleensä henkilöstöön liittyvät asiat, kriisit, ja erityisesti tällä hetkellä lomautukset ja säästötoimenpiteet.

“Kriisit kuormittaa, korona, säästöt, lomautukset. Jos on niinku tekemistä paljon, niin mä en koe sitä niin kuormittavana, kun sen on huomannut, että se loppuu vaan tekemällä. Mutta sitten jos on tämmöstä henkilöstöasioihin liittyvää kuormitusta niin sen oon huomannut, että se jää niinku pidemmäksi aikaa jäytämään mielen päälle.”

“Henkilöstöön liittyvät asiat on raskaimpia ja rankkoja ja menee eniten ihon alle.”

Nuorten pahoinvointi on lisääntynyt ja sen myötä tarvitaan uusia taitoja haasteellisten tilanteiden ratkaisemiseksi. Perheiden kotiolot heijastuvat kouluun yhä enemmän. Rehtorit kokivat riittämättömyyden tunnetta siitä, ettei kaikkia voi auttaa.

“Pakko on sanoa, että nuorison pahoinvointi on lisääntynyt. Ei sille mitään voi. Itsetuhoisuus on lisääntynyt.”

Useampi rehtori mainitsi kokeneensa uupumista jossain vaiheessa uraansa, mutta selvinneensä muuttamalla joitain toimintatapojaan.

“Piti asettaa rajoja itselleen, kun tuli semmoinen romahdus ja heräilin aamuyöstä ja tunnistin itestäni että kävin ylikerroksilla. Mut sitten piti käydä itensä kanssa semmonen keskustelu. Ja työpaikalla avoimesti kerroin mun tuntemuksista.”

“Kyllä tää työ kuormittaa. Pitää pilkkoa, mitä ensin ja mitä sitten. Ja sitten että palautuu vapaa-ajalla. Että osaa erottaa työn ja vapaa-ajan.”

“Aluksi teki sen virheen, että piti kaikki langat käsissä... Sit kun tajus etten mä voi kaikkia lankoja pitää kädessä, että mä en niinku jaksakaan enkä ehdi niin siitä tuli semmonen väsyminen... ettei kyse ollut siitä, etten mä niinku luottaisi mun työntekijöihin... vaan ehkä semmosesta että mä haluan vaan palvella kaikkia mahdollisimman hyvin, että kun mä nyt oon täällä se johtaja..., että sitten kun tajus sen rajallisuutensa niin... Et tunnistan kyllä semmosen uupumisen.”

Tylsintä työssä on haastateltujen rehtorien mielestä byrokratia. Raskaimpana he kokivat ihmisten väliset ristiriitatilanteet ja ihmisten jaksamiseen liittyvät asiat.

“Vaikeinta on oikeastaan ristiriitatilanteet, joihin ei tahdo löytyä vastausta, ei keskustelun perusteella eikä muutenkaan ja ne sitten monesti vaivaa yleensä pitkään, että miten tuollaiset asiat saa ratkaistua. Yleensä on kyse kahden ihmisen kiistasta ... joihin ei löydy yhteisymmärrystä... Tai sitten jonkin ihmisen hätä tai epävarmuus, kun silloin pitää miettiä, että miten se ihminen jaksaa ja pystyy tekemään muita asioita. Ne on semmosia hankalia juttuja.”

“Papereita oppii kyllä pyörittämään, ja sieltä voi virheet aina korjata, mutta ihmisten kanssa taiteileminen on paljon haastavampaa.”

“Hyvän kehittävän vuorovaikutuksen ylläpitäminen joka suuntaan on vaikeinta. Aina on muutamia haastavia tilanteita ja sitten niitten hallinta niin että se työrauha säilyy ja laiva kulkee hyvin.”

Hankalaksi koettiin myös kiire ja työn paljous sekä työn paljouden hallitseminen. Useampi rehtori oli löytänyt itselleen sopivan tavan palautua ja irtautua töistä.

“Asioitten paljous ja sen hallitseminen. Että osaa mennä pala palalta. Ettei ota liikaa taakaksi itselleen. Nyt on oppinut itensä kanssa olemaan armollisempi ja keinoja palautumiseen ja jaksamiseen. Joskus on haastavia oppilaita ja vanhempia mutta aika

vähissä loppujen lopuksi. Sosiaalinen media on haaste, jos siellä alkaa tulla jotain negatiivista niin se kuluttaa.”

“Kiireistä työtä, sitä vois vähemmän olla. Kyllähän sitä oppii hallitsemaan mutta ei se niin mukavalta tunnu aina.”

Apua on rehtoreiden mukaan saatavilla paljonkin, jos sitä tarvitsee. Mainituksi tuli mm. työnohjaus, kollegoiden tuki, luottohenkilöiden apu ja VERME-ryhmät.

“Joo, kyllä sitä on paljonkin saatavilla. On tietysti kollegoiden tuki. Ja olen ollut myös työnohjauksessa. Olin semmosessa ryhmätyönohjauksessa, siitä sai kyllä paljon kollegiaalista vertaistukea, henkistä tukea ja siinä oli ihan ammattityönohjaaja. Meen uudestaan jos myöhemmin on mahdollisuus. Yksilötyönohjaukseen pääsee myös jos on tarvetta. Rehtoriforumeissa meillä on VERME-ryhmät. Isojen, keskisuurten ja pienten koulujen ryhmät. On ollut myös reksi-vermejä ja koontipalauttekeskusteluja.”

“Tottakai voi keskustella muiden alan ammattilaisten kanssa, mutta tota mä en sitte taas... halua puhua kun sellaisten ihmisten kanssa, joihin mä luotan. Monesti on helpompi jutella semmosen ihmisen kanssa, joka ei toimi samalla alalla ollenkaan. Voi laittaa asiat perspektiiviin.”

5.2. Ihmisten johtamiskompetenssi

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan oppilaitosjohtajan taitoa jakaa vastuuta alaisilleen ja huomioida alaisten erilaisuus johtamistilanteissa. Lisäksi ihmisten johtamisella viitataan oppilaitosjohtajan yhteistyö- ja ihmissuhdetaitoihin, kuten kykyyn rakentaa dialogia, kuunnella alaisia tai kykyyn esittää heille olennaisia kysymyksiä. (Pietiläinen 2010: 111.)

Rehtorit mainitsivat vahvuuksikseen mm. sinnikkyuden, suunnitelmallisuuden, napakkuuden, henkilöstöjohtajuuden, ns. pelisilmän, organisointitaidon, selväjärkisyys, stressinsietokyvyn, verkostojen luomisen, pedagogisuuden, ihmisten kanssa toimeen tuleminen, lämpimän sydämen.

“Henkilöstöjohtaminen. Tuun tosi erilaisten ihmisten kanssa toimeen. Mun on helppo lähestyä monenlaisia ihmisiä ja olla kuitenkin aika sinut. Toinen on tietenkin sellanen suunnitelmallisuus. Siitä on paljon hyötyä, että yrittää olla yhden tai kaksi askelta edellä niitä asioita, että ennen kun kukaan kysyy niistä, niin on niinku ehtinyt niitä miettiä ja on antaa vastaus, koska se luo semmosta luottamusta työntekijöissä.”

“...sellasten sosiaalisten verkostojen luominen onnistuu niinku helposti. No ehkä varmaan sillai niinku myös semmonen tietty pedagoginen näkemys...kyky nähdä se pedagoginen toiminta kohtalaisen realistisesti ja siihen että mihin pystytään ja mihin voidaan pyrkiä ...”

“Pelisilmä, sillä voittaa monta semmosta konfliktia, kun vähän osaa ajatella ja saa ne vastapuolet ajatteleen toistensa näkemyksiä. Pärjään ihmisten kanssa ja silloin yleensä pärjää myös asioiden kanssa. Ihmissuhteet on ehkä se vahvuus.”

“Jos joku homma pitää tehdä niin se tehdään, loppuun asti. Lämmin sydän edellä. Kasvatus on tärkeää. Tiedän miksi mä aamulla tänne lähden.”

Rehtorit kokevat omaavansa juuri niitä taitoja, joita eniten tarvitsevatkin työssään.

“Pitää osata käyttää sitä johtamisen työkalupakkiansa tilanteen vaatimalla tavalla. Suurimmaksi osaksi sua ei tarvi siellä juuri näkyä. Mut sit kun pitää näkyä niin sitten pitää. Pitää valita ne paikat missä sun pitää näkyä. Se on sitä kompetenssia, että sä tiedät milloin sun pitää näkyä”.

Heikkouksista ja kehitettävistä puolista löytyi mm. paineensietokyky ja itsensä syyllistäminen, joku koki tarvitsevansa ehkä hiukan jämäkkyyttä lisää. Jollekin oli haasteellista aluksi löytää oma tapa olla rehtori, kun kokeneet opettajat asettivat paineita.

“Olin ehkä alkuun liian lähellä oppilaita. Kipuilin sen kanssa kun mielikuva oli rehtorista, että se kulkee tuolla käytävillä rautakanki selässä ja kaikki kavahtaa sitä. Mut se ei sovi mulle.”

“Ehkä sillai että pystyis paremmin sen työminän, itsensä ja tarpeet sovittamaan kokonaisuutena yhteen. Ja sitä taitoa tietenkin, että kun lähtee täältä, niin pystyis sitte sulkemaan ne asiat pois mielestä, mut tota se on varmaan inhimillisesti mahdotonta.”

“siis no mähän oon tietyllä tavalla kuitenkin aika kova stressaamaan niin varmaan semmonen paineensietokyvyn kasvattaminen. Sen toki huomaa, että se on tässä rehtoriaikana jo kasvanut. Ja sitte sellanen että mä oon vähän semmonen työnarkomaani, että joskus jonkun asian vois tehdä sillä seiskan tai kasin tasolla, ettei tarvi tehdä niin perusteellisesti. Että se on hirveen kuluttavaa ittelle että huomaa että voimavarat sitte rupee hiipumaan.”

5.3. Työyhteisön kehittämiskompetenssi

Työyhteisön kehittämiskompetenssit lähestyvät sitä osa-aluetta, jota liike-elämän organisaatioissa kutsutaan henkilöstöjohtamiseksi. Työyhteisön kehittämiskompetenssiin kuuluu henkilöstön työssä jaksamisen ja ammatillisen kehittymisen edistäminen sekä erilaisten toimintakäytäntöihin ja –kulttuuriin liittyvien muutosten läpivienti. (Pietiläinen 2010: 110–111, Viitala 2007: 188-189.)

“No mähän...yritän olla mahdollisimman näkymätön, tai sillälailla etten hiillosta opettajia. Työssäviihtymisen yksi tärkeä asiahan on se, että sä olet oman työsi subjekti, ettei kukaan käskytä.”

Koulun sisäisen yhteistyön osalta rehtorin täytyy toimia hyvän ilmapiirin luoja ja koko henkilökunnan yhteenkuuluvuuden vahvistajana. Ulkoisen yhteistyön osalta rehtorin rooli on vastaavasti olla koulun edunvalvoja, imagon luoja ja aktiivinen yhteistyölenkki esimerkiksi luottamushenkilöihin. (Raasumaa 2010: 106.)

Kun kysyttiin, miten kompetenssien tarve on muuttunut vuosien aikana, rehtorit vastasivat muun muassa näin:

“Luulen että se on painottunut sinne sosiaalisuuden puolelle. Mitä enemmän vanhemmat ottaa osaa koulun käyntiin ja media plus muut niin sitä enemmän joutuu niinku tulemaan ulos siitä että mitä koululle tehdään ja tavallaan myös puolustamaan sitä koulua. Siitä tulee siitä työstä avoimempaa mutta sitten pitää pystyä pitämään se koulun rooli. Ja se koulun arvostus, ettei se koulu ole riepotelevissa kaikkien hampaissa.”

“Aina vaan enemmän turhauttavia suunnitelmia asioihin mitä pitäis ottaa huomioon.”

Rehtorit kokivat, että nykyään sosiaalisia taitoja tarvitsee koko ajan enemmän samoin kuin median käsittelytaitoa ja digiosaamista.

“Koko digimaailma tullut sinä (rehtorinaolo)aikana. Toisaalta taas ikä antaa ja kokemus sitä, ettei multa odoteta niin paljoa. Odotetaan enemmän muulta vuorovaikutukselta. Se vois tuoda nimenomaan nopeutta ja sujuvuutta sitte joihinkin asioihin jos olis niinku parempi hallinta siihen (digiosaamiseen).”

“Aika paljon tarttee taitoa niinku toimia median kanssa myös ja ottaa siinä samalla myös huomioon, että mitä ne hakee ja mitä mä haluan paljastaa niille. Aika nopeasti pitää niinku oivaltaa, että mitkä on tiettyjen tahojen intressit, koska hyvin harvoin niinku asia tuodaan esille ilman että siinä on jotain intressiä taustalla.”

Haastatellut rehtorit ovat samoilla linjoilla SUREn puheenjohtajan Antti Ikosen kanssa siinä, että nykyistä rehtorinkoulutusta olisi uudistettava ja kehitettävä. (Vihavainen 2020.)

Rehtorit eivät kokeneet opetushallinnon opintoja kovinkaan hyödyllisenä.

“Skaalalla 0-10 niin oisko 2. En muista niistä yhtään mitään mutta ei niistä ollut mitään hyötyäkään, sanotaanko näin. Ei liippaa läheltä rehtorin työtä. Ja kun opiskellaan jotain käytäntöihin liittyviä juttuja, niin ne on niin helppo tarkistaa netistä ja muista vastaavista... Tiedonetsimistaito olis niinku tärkeämpi.”

Rehtorin koulutukseen haastatellut rehtorit sisällyttäisivät mm. ongelmanratkaisutaitoa, sosiaalisten taitojen kehittämistä, tiimijohtamista,

ryhmädynamiikan psykologiaa, harjoittelujaksoja, ja veisivät rehtorikoulutusta muutenkin hieman opettajankoulutuksen suuntaan.

“Vaikka vuoden rehtoriopinnot vois olla tosi hyvät. Että velvoitettaisiin menemään.”

“Koulutukseen pitäisi sisällyttää työnjakoajattelua, tiimijohtamista, ryhmädynamiikan psykologiaa, että oppii ymmärtämään miten opettajat reagoi.”

“Mun mielestä siinä vois olla ihan tällainen harjoittelujakso, jossa olisi niinku ohjausta siinä samassa... joku 3 kk mittainen jakso, joka voisi näyttää tai osoittaa jollakin tapaa millaista se käytännössä se homma on. Et se vois olla hyödyllisempää. Ja sitten voisi mieltä voisiko se olla niinku näyttötutkinto eikä tenttitutkinto, että se vois olla parempi, että sitä muutettaisiin sen tyyppiseksi niinku opettajankoulutuskin oikeastaan on. Että siinä voisi yhdistellä molempia, teoriaa ja käytäntöä.”

Rehtorit kokivat, että työhön kuuluu nyt melko paljon sellaista, mitä ei tarvitsisi kuulua, mm. kiinteistöhuolto, TVT-asiantuntija-asiat, talousasiat, runsaasti vanhempien palautteen kuuntelua, kun aika on kortilla muutenkin.

“Kiinteistöhuoltoon liittyvät asiat. TVT-asiantuntija-asiat, parkkipaikan turvallisuus... Koen ettei välttämättä olis mun hommaa. Mutta moni asia ei etene, jos niitä ei vie eteenpäin. Toki myös sosiaalityöntekijä ja poliisi ja semmosia klassisia. Niinhän se menee, että se mikä ei kuulu kenellekään niin se kuuluu johtajalle. Emmä oikeestaan voi mihinkään asiaan sanoa, ettei kuulu mulle.”

“Joo, aika paljonkin niinku. Meillä voisi olla semmoinen palveleva puhelin tyytymättömille vanhemmille... Jonkunnäköinen palautekeskus vois olla hyvä. Toki hyvä olis kuulla sitä palautetta. Et jollakin tapaa pitäis saada tällanen palautekanava...”

5.4. Muutosjohtamiskompetenssi

Poikkeusaikana tarvitaan erityisesti muutosjohtamiskompetensseja. Muutosjohtajuudessa edellytetään erityisesti yhteistyö- ja viestintäosaamista sekä mediataitoja.

Poikkeusaikana johtaminen on haastateltujen rehtoreiden mielestä raskasta monella tapaa, ei pelkästään siksi että työn määrä lisääntyy.

“Siinä tulee se ihmisten hätä tai se konkretisoituu oikeastaan tässä koronaviruksen aikana kahdella tapaa, että tulee tietynlaista polarisoitumista, tulee niinku hysteriaa ja vastustusta... ja sitten joutuu sen rauhoittavan näkökulman pitää hirvittävän vahvasti esillä. Että pitää... ammatillista ja rauhallista ja perusteltua näkökulmaa niinku tuoda mahdollisimman paljon esiin, että siellä niinku jonkunnäkönen rauha säilyis ettei ihmiset rupeis tekemään omia päätelmiään asioista ja rakentamaan omia käytänteitä sen hädän tunteen poissulkemiseksi. Ja hankalaksi sen tekee se, että sekä se polarisoitunut joukko antaa palautetta että se hädässä oleva joukko.”

Poikkeusaikana täytyy rehtoreiden mukaan näkyä, kuunnella, tiedottaa, olla läsnä. Poikkeustilanteessa ihmisten johtaminen, looginen suunnittelukyky, vuorovaikutustaidot, tunneälytaidot ja empatiataidot korostuvat.

“No siinä korostuu sekä semmonen asiantuntemus ja asiaanpaneutuminen että pystyy ...näyttämään sitä, että tää on perusteltu ratkaisu... tähän asiaan. Mut sitten pitää pystyä myös käsittelemään niitä ihmisiä, jotka käyttäytyy myös hyvin eri tavoin. Eli tavallaan siinä tulee ne empatiataidot mut sitten myös ne tunneälytaidot tulee aika voimakkaasti esiin että pystyy kuuntelemaan heidän hätäänsä mut sitte tavallaan ei olemaan samaa mieltä, mut ei tuomaan sitä asiaa sillä lailla esille että “mä tuen sua tai oon sua vastaan” vaan että “mennään nyt näin”. Et tota ehkä siinä enempi pitää niinku älykkäästi... puhua sanomatta yhtään mitään, mutta osoittaa sitä empatiaa samalla.”

Muutoskompetenssiin sisältyy kyky toimia ja käyttäytyä muutostilanteissa. Tyypillisiä muutoskompetenssiin sisältyviä, näkyviä osia on rationaalisuus, kyky kommunikoida ja herättää luottamusta. Muutosjohtajalla on aina kokonaisvastuu toiminnasta. Hänen tehtävänsä on huolehtia uuden toiminnan syntymisestä, käynnistymisestä ja seuraamisesta. Häneltä edellytetään kokonaisuuden hallintaa, joustavuutta,

itsehallintää, ja –hallintaa, päämääräsuuntautuneisuutta, läsnäoloa, ihmisten johtamisen taitoja, organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työskentelytapojen ja työkuulttuurin hallintaa. (Stenvall & Virtanen, 2007: 104-105.)

“Muutokset tarkoittaa rehtorille kovaa työtä, kun rehtorilla helpottaa, opettajien työ alkaa.”

Rehtorin tärkeimpänä tehtävänä koettiin ihmisten rauhoittelu, uskon valaminen, turvallisuuden tunteen luominen.

“Sillon täytyy vaan pysyä rauhallisena. Et pystyis osoittaa, että on se semmonen hallinnan tunne et tilanne on kontrollissa. Että töihin ja kouluun on turvallista tulla.”

“Koen, että mun tärkein tehtävä on rauhotella ihmisiä. Että mennään päivä kerrallaan.”

“No se on sitä ihmisten johtamista. Ihmisillä tulee hyvin voimakkaita tunnereaktioita. Puoleen ja toiseen. Taiteilla sitten siinä. Tietyllä lailla maalaisjärkeä käytetään ja niin että kaikki kokee olevansa turvassa. Ja että heidän yksilölliset toiveet turvasta on huomioitu.”

Resilienssiä eli joustavuutta, ennakointia ja soveltamista tarvitaan ja sitä että osaa laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Rehtorit kokivat, että hyvän arjen eläminen auttaa vaikeiden aikojen yli ja se, että aikuiset luottavat toisiinsa ja työtä tehdään yhdessä.

Rehtorit kannustavat myös oppilaitaan hakeutumaan rehtorin ammattiin.

“Näillä reunaehdoilla, että oppii tuntemaan itsensä, on sinut ittiesä kanssa ja haluaa vaikuttaa asioihin niin sillonhan tää on aika mageeta hommaa.”

“Tietenkin, jos haluaa. Ei aseman vuoksi vaan jos haluaa hakea merkityksellistä työtä ja tehdä sitä raakasti.”

“Tätä työtä voi suositella. Koen tekevänäni arvokasta ja tärkeää työtä.”

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää mitä taitoja, kompetensseja ja kyvykkyyksiä rehtorit nykyään työssään eniten tarvitsevat ja mitkä taidot korostuvat poikkeusaikana. Tässä työssä tutkittiin myös mitä sellaisia taitoja rehtorit kokevat tarvitsevansa, joita heillä ei vielä ole.

Tässä tutkimuksessa rehtoreiden johtamiskompetensseista nousivat esiin erityisesti itsensä johtamiskompetenssi, ihmisten johtamiskompetenssi, työyhteisön kehittämiskompetenssi ja nyt poikkeusaikana muutosjohtamiskompetenssi. Tuloksissa olivat vähiten esillä projektin johtaminen, kansainvälinen johtaminen ja tulevaisuuden johtaminen.

Rehtorit kokivat, että heidän kyvykkyytensä riittävät melko hyvin työssä tarvittaviin haasteisiin. Rehtorit kertoivat vahvuuksikseen juuri niitä taitoja, joita työssään eniten tarvitsevatkin, mm. sosiaalisia taitoja, suunnitelmallisuutta ja pedagogisia taitoja.

Tuloksista kävi selvästi ilmi, että rehtorit tuntevat itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa, samoin kuin Hämäläinen ym. (2002: 86–87) saivat tutkimustuloksikseen. Palautetta he keräisivät mielellään enemmän, mutta aika ei anna periksi. Moni oli kokenut uupumista, mutta ovat oppineet pitämään huolta omasta jaksamisestaan ja löytäneet keinoja työstä palautumiseen.

Tutkimuksesta selvisi myös mikä rehtoreita kuormittaa ja miksi he kokevat uupumista. Eniten mielen päälle käyviä asioita olivat henkilöstöön liittyvät asiat, kriisit, oppilashuollolliset asiat ja nuorten pahoinvointi. Raskaana rehtorit kokivat myös ihmisten jaksamiseen liittyvät asiat ja ristiriitatilanteet.

Melko paljon puhutti tämän hetkinen poikkeustilanne, koronaviruskriisi. Rehtoreilla oli kuitenkin selvä ja hyvä näkemys, miten poikkeustilanteessa johdetaan ja millaiset

muutosjohtamiskompetenssit silloin heillä korostuvat. He olivat myös mielestään hoitaneet kevään etäopetusjakson mallikkaasti henkilöstönsä kanssa, vaikka aikataulu oli tiukka, henkilöstöllä paljon kysymyksiä ja lyhyessä ajassa paljon töitä ja uuden oppimista. Moni rehtori oli oppinut hyviä toimintamalleja muutostilanteeseen ja saanut työyhteisön muutosvastarinnankin puolelleen.

Tylsänä ja turhan paljon aikaa vievänä moni mainitsi byrokratian ja papereiden pyörittämisen. Rehtorit kokivat, että aikaa säästyisi jollekin tärkeämmälle, esimerkiksi pedagogiselle johtamiselle, jos turha paperityö vähenisi tai sen voisi delegoida jollekin. Rehtorit kiittelivät myös apulaisrehtoreitaan ja vahvuuksien perusteella tehtyä työnjakoa heidän välillään.

Rehtorin koulutusta olisi heidän mielestään aihetta hieman uudistaa, sieltä ei moni kokenut saaneensa oppia käytännön työhön. Rehtorin koulutukseen rehtorit näkivät tärkeänä sisällyttää sosiaalisten taitojen kehittämistä, tiimijohtamista, ja harjoittelujaksoja. Haastatellut rehtorit olivat sitä mieltä, että rehtorikoulutusta olisi ehkä hyvä viedä opettajankoulutuksen suuntaan.

Johtamistyö kouluissa on muuttunut ja lisääntynyt monin tavoin ja edellyttää jonkinlaista muutosta myös rehtorin koulutukseen. Laaja ja vaativa rehtorin työ vaatii myös nykyistä kattavampaa ja jatkuvaa täydennyskoulutusta. Rehtorin kelpoisuusehtoja olisi myös syytä tarkastella huolellisesti nämä kaikki tutkimustulokset huomioon ottaen.

Rehtorit olivat sitä mieltä, että eniten on muutosta tapahtunut viime vuosina digitalisaation, dokumentaation määrän ja nuorten hyvinvoinnin suhteen. Digitalisaatio on lisääntynyt huomattavasti ja rehtorit kokivat tarvitsevänsä enemmän digiosaamista ja median käsittelytaitoa. Nuorten pahoinvointi on myös lisääntynyt, ja kaikkia ei pystytä auttamaan, mikä turhauttaa ja surettaa rehtoreita. Mainituksi tuli haastatteluissa myös teoriaosassa mainitsematta jäänyt sosiaalinen media ja se, kuinka suuri vaikutus sillä voikaan olla. Sosiaalisessa mediassa asiat, jotka eivät aina pidä paikkaansa alkavat levitä

todella nopeasti ja kasvavat uusiin ulottuvuuksiin pienessä ajassa. Sosiaalisessa mediassa koulun tai yksittäisen henkilön mustamaalaus on myös helppoa ja yleistynyt erittäin ikävällä tavalla.

Rehtorit mainitsivat muista muutoksista mm. opillisen sivistyksen, eli sen mitä pidetään nykyään tärkeänä. Ajanilmiö on myös se, ettei sitouduta, ihmisten elämässä on lyhytjänteisyyttä, joka heijastuu koulumaailmaankin.

Rehtoreiden haastatteluista jäi positiivinen kuva. Vaikka työtä on paljon ja se on hyvin vaihtelevaa, monipuolista ja rehtorin pitää toimia useissa eri rooleissa, rehtorit pitivät kaikki työstään ja osasivat erottaa työn ja vapaa-ajan ja palautuivat työstään vapaa-ajalla. Useampi rehtori oli sitä mieltä, että oppilaat ovat työssä parasta. Rehtorit kokivat myös, että heillä on tietty vapaus tehdä työtään, mahdollisuus vaikuttaa ja merkityksellinen työ.

Tähän tutkimukseen sopi oikein hyvin laadullinen menetelmä, joka mahdollistaa aiheeseen syventymisen monipuolisesti ja syvällisesti. Tutkimuksen kohteena olevat rehtorit pystyivät pohtimaan vastauksiaan ja antamaan uutta tietoa tutkittavista teemoista. Teemahaastattelun avulla saatiin haastateltavien äänet kuuluviin ja pystyttiin käsittelemään aihetta laajemmin.

Haastattelut toteutettiin alkusyksystä 2020 ja tutkimusaineiston analysointi tehtiin heti tämän jälkeen. Nopealla aikataululla oli tarkoitus taata tutkimustulosten tuoreus.

Tutkimusta oppilaitosjohtajien työstä ja työssä jaksamisesta on tärkeää jatkaa. Jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä esimerkiksi vertaamalla eri asteiden rehtoreiden työssä tarvitsemia kompetensseja. Miten kompetenssien tarve muuttuu, kun mennään alakoulusta yläkouluun ja edelleen toiselle asteelle ja kolmannelle asteelle? Mielenkiintoista olisi myös nähdä eroavatko rehtoreiden käsitykset

tarvittavista kompetensseista, jos verrataan esimerkiksi yli 20 vuotta rehtorin työtä tehneitä ja alle 5 vuotta työtä tehneitä. Samoin olisi mielenkiintoista tutkia rehtoreiden uupumusta, miten uupuneiden rehtoreiden työ/koulu eroaa niistä rehtoreista, jotka eivät ole kokeneet uupumista, missä vaiheessa uraa uupumusta esiintyy erityisesti, millaisissa tilanteissa, millaisia keinoja rehtoreilla on hallita kuormitusta ja löytää oma tapa palautua työstä.

LÄHDELUETTELO

- Alava, J., Halttunen, L., & Risku, M. (2012). Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Tilannekatsaus – toukokuu 2012. Opetushallituksen muistiot, 3. Helsinki: Opetushallitus [siteerattu 20.2.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.oph.fi/julkaisut/2012/muuttuva_oppilaitosjohtaminen>.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing* 58(4): 37–52 [online] [cited 16.6.2020]. Available from World Wide Web: URL: <<https://doi.org/10.1177/002224299405800404>>.
- Dutta, S., Narasimhan, O. & Rajiv, S. (1999). Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? *Marketing Science* 18(4): 547–568.
- Grant, R. M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue): 109–122.
- Johnson, P. & Pennanen, A. (2007). Suomalaista koulun johtamista arvostetaan teoksessa: Aatto Pennanen (toim.). Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Haapa, P. (2016). Suomalainen peruskoulun rehtori koulun tietokonepohjaisen hallinto-ohjelman käyttäjänä. Väitöskirja. Joensuu. Itä-Suomen yliopisto.
- Helakorpi, S. (2001). Koulun johtamishaaste. Tampere. Tammi.
- Helakorpi, S. (2005). Työn taidot. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1993). Teemahaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. (2007). Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T. & Ahonen, J. (2002). Oppilaitoksen johtaminen. Helsinki. Wsoy.

- Hämäläinen, K. & Välijärvi, J. (2007). Tulevaisuuden haasteita koulun rehtorille teoksessa: A. Pennanen (toim.), Koulun johtamisen avaimia (s. 253-272). Jyväskylä. PS-kustannus.
- Isotalo, K. (2014). Pedagoginen synkronointi. Vaikeus johtamispäätöksissä yläkoulunrehtorien kokemana. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän Yliopistopaino.
- Juppo, V. (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kilpinen, P. (2013). Capability Development within the Multinational Corporation. [cited 14.2.2020]. Available from World Wide Web: <URL: aalto_DD_2013_013.pdf>.
- Kirveskari, T. (2003). Visiot oppilaitoksen johtamisessa. Tulevaisuuden tahtotilaa muodostamassa. Tampereen yliopisto.
- Kotter, J. P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. USA. Harvard Business School Press.
- Kuukka, K. (2009). Rehtorin eettinen johtaminen monikulttuurisessa koulussa. Acta Universitatis Tamperensis 1435. Tampereen yliopisto paino Oy.
- Kyllönen, M. (2011). Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Lahtero, T. (2011). Yhtenäiskoulun johtamiskulttuuri. Symbolis-tulkinnallinen näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Lahtero, T. (2018). Rehtorin työ muutoksessa. 6/2018. Rexi-lehti.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development Strategic Management Journal

13(S1): 111–125. [cited 16.6.2020]. Available from World Wide Web: URL<<https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>>.

- Liusvaara, L. (2014). Kun vaan rehtori on korvat auki: Koulun kehittämisellä pedagogista hyvinvointia. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku.
- Luukkainen, O. (2020). Rehtorit ylikuorman syövereissä. Saatavana World Wide Webistä: URL:<<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/ollin-blogi/2020/rehtorit-ylikuorman-syovereissa-tyohyvinvointi/>>.
- Mustonen, K. (2003). Mihin rehtoria tarvitaan? Oulun yliopisto. Oulu University press.
- Mäkelä, A. (2007). Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa [viitattu 20.1.2020] Saatavana World Wide Webistä: <URL: 9789513929855.pdf>.
- Ojala, I. (2007). Rehtorien roolit suurten ja pienten koulujen johtamishaasteena. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS- kustannus. Opetus 2000. 129-152.
- Opetushallitus. (2013). Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämistä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmisteleavan työryhmän raportti. Raportit ja selvitykset 2013: 16.
- Opetushallitus. (2017). Opettajat ja rehtorit Suomessa 2016. Raportit ja selvitykset 2017:2.
- Opetusministeriö (2010). Perusopetuksen laatukriteerit. Opetusministeriön julkaisuja 2010: 6. Helsinki: Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.
- Paukkuri, E. (2015). How is the Phenomenon of Shared Leadership Understood in the Theory and Practice of School Leadership? Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Perusopetuslaki. (628/1998) 37 §:n 3 momentti). Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista.
- Pennanen, A. (2006). Peruskoulun johtaminen. Oulun yliopisto.

- Pietiläinen, V. (2010). Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä. (tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot). Väitöskirja. Rovaniemi. Lapin yliopisto.
- Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.
- Prahalad, C.K. & Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* (May/June) 32(1): 79–91. [cited 16.6.2020]. Available from World Wide Web: URL:< <https://ssrn.com/abstract=1505251>>.
- Pulkkinen, S. (2011). Valmentajataustan merkitys rehtorin työssä. Väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Raasumaa, V. (2010). Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Risku, M. & Kanervio, P. (2011). Doctoral and regular research on principals in Finland 2000–2010. Teoksessa O. Johansson (toim.) *Rektor – en forskningsöversikt 2000–2010*. Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011, 161–186 [siteerattu 20.1.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b6c/1529480533173/Rektor-En-forskningsoversikt-2000-10_VR_2011.pdf>.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2003). Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Sanchez, R., Heene A. & Thomas H. (1996). Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition. Teoksessa: Sanchez R, Heene A & Thomas H (toim.) *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford, Elsevier: 1–38.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal* 26(3): 259–276.

- Song, M., Di Benedetto C. A. & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35(1): 18–34.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2011). Mees romppeines siihen. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Kuntaliitto, Acta nro 191. Helsinki.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita.
- Stoll, L. & Temperley, J. (2009). Improving School Leadership. The Toolkit. OECD [cited 23.1.2020]. Available from World Wide Web: <URL: <http://www.oecd.org/education/school/44339174.pdf>>.
- Suomen rehtorit ry (2020). Uusi hyvinvointitutkimus: Suomalaiset rehtorit ovat innostuneita mutta uupuneita. Surefire [siteerattu 16.1.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://surefire.fi/web/2020/01/14/uusi-hyvinvointitutkimus-suomalaiset-rehtorit-ovat-innostuneita-mutta-uupuneita/>>.
- Tanhua-Piiroinen, E., Kaarakainen, S., Kaarakainen, M. & Viteli, J. (2020). Digiajan peruskoulu II. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020:17 [Siteerattu 10.10.2020]. Saatavana World Wide Webistä: URL: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162236/OKM_2020_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Terävä, H. (2020). Iso osa rehtoreista on uupunut tai uupumisvaarassa, ja pahimmillaan se heijastuu myös oppilaisiin. Yle [siteerattu 6.1.2020]. Saatavana World Wide Webistä: URL:<<https://yle.fi/uutiset/3-11150929>>.
- Tikkanen, T. (2020). Innostuksen ja uupumisen kiikkulaudalla. Opettaja-lehti [siteerattu 16.1.2020]. Saatavana World Wide Webistä: URL:<<https://www.opettaja.fi/tyossa/innostuksen-ja-uupumisen-kiikkulaudalla/>>.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen. Juva. WSOY.
- Vihavainen, S. (2020). Tutkimus: Joka kymmenes rehtori on uupunut, joka kolmas vaarassa uupua. Helsingin sanomat [siteerattu 14.1.2020]. Saatavana World Wide Webistä: URL: <<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006371775.html>>.
- Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki.
- Vuohijoki, T. (2006). Pitää vaan selviytyä. Tutkimus rehtorin työstä ja työssä jaksamisesta sukupuolen ja virka-aseman suhteen tarkasteltuna. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Turku.
- Wahlroos, M. (2010). Liikesuhteissa kehittyvät organisaation kyvykkyydet. Oulun yliopisto. Oulu.
- Woodward, S. & Hendry, C. (2004). Leading and Coping with Change. *Journal of Change Management*. Vol. 4. no 2. s.155-183.

LIITTEET

LIITE 1. Haastatellut ja haastatteluajankohdat

Toisen asteen rehtori 25.8.

Alakoulun rehtori 25.8.

Yläkoulun rehtori 27.8

Yläkoulun rehtori 3.9.

Alakoulun rehtori 9.9.

LIITE 2. Haastattelukysymykset

Kuinka monta vuotta olet toiminut rehtorina?

Mistä pidät työssäsi? Mistä et?

Onko työ vastannut odotuksiasi?

Mikä on haastavinta työssäsi?

Koetko olevasi kuormittunut? Kuormitutko helposti?

Onko apua saatavilla hankalissa tilanteissa?

Mitä kyvykkyyksiä tarvitset eniten työssäsi?

Miten kyvykkyyksien tarve on muuttunut vuosien aikana?

Mitä mieltä olet rehtorin opinnoista? Miten niitä voisi kehittää?

Mitkä ovat vahvuutesi johtajana?

Mitkä ovat heikkouksiasi johtajana?

Koetko tarvitsevasi joitain uusia taitoja?

Koetko että työhösi kuuluu nyt jotain sellaista jota ei tarvitsisi kuulua?

Millaista on oppilaitoksen johtaminen poikkeusaikana?

Mikä on haastavinta poikkeusajan johtamisessa?

Mitkä kompetenssit korostuvat poikkeusaikana?

Kannattaako rehtoriksi hakeutua?