

Annika Pätälä

# Rehtoreiden kokemuksia johtajuudesta

Pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2013

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Pätiälä, Annika. REHTOREIDEN KOKEMUKSIA JOHTAJUUDESTA. Kasvatustieteen pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitos, 2013. 101 sivua. Julkaisematon.

Pro gradu – tutkielman päätehtävänä on selvittää peruskoulun rehtoreiden kokemuksia omasta johtajuudestaan. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää rehtoreiden näemyksiä hyvästä johtajuudesta sekä heidän kokemuksiinsa rehtorin työstä ja kuinka rehtorin työtä tulisi tulevaisuudessa kehittää. Tutkimuksessa rehtoreiden johtaminen jaettiin kokemuksiin oppilaitosjohtamisesta, pedagogisesta johtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen teemahaastattelututkimus. Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun sen joustavuuden vuoksi, sillä teemahaastattelu mahdollistaa laajan näkökulman rehtoreiden johtajuuden kokemuksista. Tutkimusaineisto koostuu kymmenestä peruskoulun rehtorista, joista naisia oli kolme ja miehiä seitsemän. Tutkimukseen osallistuneista neljä toimi rehtorina alakoulussa, neljä toimi rehtorina yläkoulussa sekä kaksi toimi rehtorina yhtenäiskoulussa, joista toinen oli erityiskoulu.

Tutkimustulokset osoittavat peruskoulun rehtoreiden kokevan johtajuuden kokonaisuutena. Oppilaitosjohtamisen, pedagogisen johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen erottaisista toisistaan koettiin vaikeana sekä niiden nähtiin linkittyvän toisiinsa. Suurin osa peruskoulun rehtoreista koki henkilöstöjohtamisen merkittävänä osana omaa johtamistaan sekä suurimmalla osalla rehtoreista oma johtajuus keskittyi henkilöstöjohtamiseen sekä koulun arjen johtamiseen. Pedagoginen johtaminen koettiin tärkeänä osana koulun johtamista, mutta osa peruskoulun rehtoreista koki pedagogisen johtamisen vähentyneen koulun murrostilanteessa.

Rehtorin työnkuva koettiin laajana ja suurin osa rehtoreista haluaisi enemmän aikaa johtamiselle. Rehtorin työnkuvan koettiin olevan jatkuvassa kasvussa ja erityisesti oppilashuollolliset tehtävät koettiin lisääntyneen. Tutkimustulokset osoittavat peruskoulun rehtoreiden toivovan opetusvelvollisuuden uudelleen arviointia. Erityisesti rehtorit olivat huolissaan pienten koulujen suuren opetusvelvollisuuden sekä rehtorin muiden tehtävien yhteensovittamisesta. Rehtorit tekivät tiivistä yhteistyötä monen eri tahon kanssa mutta tärkeimpänä yhteistyötahona rehtorit kokivat koulun apulaisrehtorin, jonka kanssa johtajuutta jaettiin. Peruskoulun rehtorit kokivat jaetun johtajuuden hyödyllisenä, sillä eivät yksin ehdi suorittamaan kaikkia työnkuvaan kuuluvia tehtäviä. Rehtorit kokivat myös yhteistyön koulun ulkopuolisten tahojen kanssa hyödyllisenä, mutta osa peruskoulun rehtoreista harkitsi tarkkaan yhteistyötahoja, sillä rehtorin läsnäolo oppilaitoksessa koettiin merkittävänä.

**Avainsanat:** johtajuus, oppilaitosjohtaminen, pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, rehtorin työnkuva

## Sisällys

1 JOHDANTO.....	1
2 JOHTAMINEN.....	2
2.1 Johtamisen käsite .....	2
2.2 Johtajuuden osa-alueet .....	5
2.2.1 Asioiden johtaminen – management .....	7
2.2.2 Ihmisten johtaminen – leadership.....	8
2.2.3 Itsensä johtaminen .....	9
2.3 Johtajuuden tehtävät .....	10
2.4 Oppilaitosjohtaminen .....	11
3 REHTORIN AMMATTIKUVA .....	16
3.1 Rehtorin ammattikuvan historia.....	16
3.2 Rehtorin työnkuva.....	17
3.2.1 Oppilaitoksen johtaminen .....	18
3.2.2 Pedagogiikan johtaminen.....	22
3.2.3 Henkilöstön johtaminen.....	24
3.2.4 Yhteistyö.....	26
3.3 Rehtorin työn haasteet ja työssä esiintyvät paineet.....	28
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	31
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
5.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmä .....	31
5.2 Tutkittavat.....	32
5.3 Aineiston keruu .....	33
5.4 Aineiston analyysi .....	34

6 REHTOREIDEN KÄSITYKSET HYVÄSTÄ JOHTAJUUDESTA.....	36
6.1 Hyvä johtajuus .....	36
6.1.1 Olosuhteiden luominen .....	36
6.1.2 Vuorovaikutustaidot .....	37
6.1.3 Hallinnollinen osaaminen ja päätöksenteko.....	39
6.1.4 Johtajuuden jakaminen .....	39
6.1.5 Ammatillisuus ja asiantuntijuus .....	40
6.2 Itsensä johtaminen.....	42
7 REHTOREIDEN KOKEMUKSET OMASTA JOHTAJUUDESTAAN.....	44
7.1 Rehtoreiden käsitykset omasta johtamisroolistaan .....	45
7.1.1 Helposti lähestyttävä johtaja .....	46
7.1.2 Ihmisten kanssa toimeentuleva johtaja .....	46
7.1.3 Oikeudenmukainen johtaja .....	47
7.1.4 Asiansa osaava johtaja.....	47
7.1.5 Ihmisten johtaja ja asiajohtaja.....	48
7.2 Oman johtajuuden muuttuminen.....	49
7.3 Kokemukset oppilaitosjohtamisesta.....	51
7.3.1 Työjärjestyksen teon haasteellisuus .....	52
7.3.2 Koulun arjen pyörittäminen .....	54
7.3.3 Työnkuvan laajuus.....	55
7.4 Kokemukset pedagogisesta johtamisesta .....	58
7.4.1 Pedagogisen johtamisen merkitys .....	59
7.4.2 Pedagogisen johtamisen vähäisyys.....	60
7.4.3 Vuorovaikutuksen merkitys pedagogisessa johtamisessa .....	61
7.4.4 Pedagoginen johtamisen haasteellisuus .....	63
7.5 Kokemukset henkilöstöjohtamisesta .....	64
7.5.1 Vuorovaikutuksen merkitys henkilöstöjohtamisessa .....	65
7.5.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys.....	68
7.5.3 Henkilöstöjohtamisen haasteellisuus.....	69

7.6 Kokemukset jaetusta johtajuudesta.....	70
7.6.1 Rehtoreiden jaetut työtehtävät.....	71
7.6.2 Jaetun johtajuuden merkitys.....	72
7.6.3 Jaetun johtajuuden haasteellisuus.....	73
8 REHTOREIDEN TYÖNKUVAN LAAJUUS.....	74
8.1 Opetusvelvollisuus .....	75
8.2 Yhteistyö eri tahojen kanssa .....	77
8.3 Työssä esiintyvät ristipaineet.....	79
8.4 Rehtorin työn kehittäminen .....	81
8.4.1 Rehtorin työnkuvan uudelleen arviointi .....	82
8.4.2 Rehtorin hyvinvoinnin tukeminen.....	83
8.4.3 Yhteistyön kehittäminen ja tukeminen .....	83
8.4.4 Oppilastilanteisiin puuttumisen kehittäminen.....	84
9 POHDINTA.....	86
9.1 Rehtorin johtajuuden tarkastelu .....	86
9.2 Rehtorin työnkuvan ja sen kehittämisen tarkastelu.....	88
9.3 Tutkimusmenetelmän tarkastelu .....	90
9.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	91
9.5 Tutkimuksen eettisyys .....	92
9.6 Jatkotutkimusaihe.....	94
LÄHTEET .....	95
LIITTEET.....	101
Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	101

## 1 JOHDANTO

Rehtorin rooli on koulun keskeisessä asemassa. Rehtorin pääasiallinen tehtävä on perinteisesti katsottu olevan ylhäältä annettujen ohjeiden noudattaminen sekä määräysten toimeenpano, mutta nykyään rehtorin tehtävä nähdään huomattavasti monipuolisena. (Pesonen 2009, 2-3). Rehtoreiden työnkuva on muuttunut vuosien saatossa ja työtehtävien koetaan kasvavan vielä enemmän tulevaisuudessa. Rehtorin työnkuvan nähdään muodostuvan eri alueista, joita rehtori pyrkii samanaikaisesti hoitamaan. Rehtori on vastuussa koulun hallinnosta, pedagogiikasta, henkilöstöstä sekä kehittämisestä. Laajan työnkuvan lisäksi rehtori toimii myös oppilaitoksen johtajana. Rehtoreiden johtajuus koostuu koulun arjen, hallinnon, pedagogiikan sekä henkilöstön johtamisesta.

Rehtorin työnkuvan sekä johtajuuden tutkiminen on yleistynyt viime vuosien aikana, sillä keskustelu johtamisesta sekä johtajan tehtävistä ovat lisääntyneet suomalaisessa tutkimuksessa (Mustonen 2003; Pennanen 2006; Vuohijoki 2006; Ahonen 2008; Pesonen 2009). Myös Ojala (2007, 129) esittää kahden viime vuosikymmenen aikana koulun johtamisen merkitys tutkimusalueena kokeneen voimakasta kasvua. Karikoski (2009,1) arvioi rehtorin toiminnan olevan tutkimuskohteena melko vaikeasti lähestyttävänä, mutta mielenkiintoinen.

Pro gradu – työssäni tavoitteena on selvittää peruskoulun rehtoreiden kokemuksia omasta johtajuudestaan sekä heidän kokemuksiaan rehtorin työstä. Tämä tutkimus keskittyy peruskoulun rehtoreiden kokemuksiin, eli ala- sekä yläkoulun rehtoreiden omiin kokemuksiin johtajuudesta. Tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastattelua ja aineiston analyysissä hyödynnetään sisällönanalyysiä. Koen tärkeänä tutkia rehtoreiden kokemuksia omasta johtamisestaan, sillä rehtoreiden työnkuva nähdään laajana ja on mielenkiintoista selvittää, kuinka rehtorit kokevat johtamisen ja rehtorin muiden tehtävien yhteensovittamisen. Rehtoreiden johtajuuden kokemuksia tutkiessa tulee samalla myös tutkia rehtoreiden kokemuksia rehtorin työstä, sillä rehtorit kokevat johtajuuden muodostavan suuren osan rehtorin työstä.

## 2 JOHTAMINEN

### 2.1 Johtamisen käsite

Johtamisen käsite koetaan ongelmallisena sekä vaikeasti määriteltävänä, sillä johtajuuden käsitteitä on useita (Nissinen 2004, 21, Nurmi 2000, 62). Johtajuudesta puhuttaessa käytetään käsitteitä *leadership*, *management* tai *administration*. Kaikki kolme käsitettä voidaan liittää johtajuuteen, mutta ne eroavat painotukseltaan toisistaan. Leadership viittaa eniten organisaatioon, visioon, ihmiseen ja tämän kautta tulevaisuuteen. Management puolestaan liitetään asioiden suhtautumiseen. Administrationin käsite on suosittu Pohjois-Amerikassa ja sen painotus on suuntautunut hallintoon. (Pennanen 2006, 27.) Kurki (1993, 58–60) näkee johtajuuden kolmen toisiaan lähellä olevien käsitteiden leadership, management sekä administration välisen suhteen ongelmallisena. Käsitteet leadership ja management liitetään vahvasti johtajuuteen, mutta kuitenkin management ymmärretään lähinnä liikkeenjohdolliseksi käsitteeksi. Fidler (1997, 25) on käsitellyt käsitteiden leadership ja management välistä suhdetta. Käsitteet painottavat ihmisten motivaatiota sekä heidän tarkoitusta organisaatiossa. Käsitteenä leadership liitetään ongelmaratkaisuun, työelämän strategia- ja visiointikeskusteluun. Management puolestaan liitetään organisaation systemaattiseen suunnitteluun sekä menettelyyn.

Johtamista pidetään toisiin ihmisiin sekä organisaatioon suuntautuvana toimintana. Käsitteenä johtajuus on laaja-alaisempi kuin johtaminen, mikä vaikeuttaa johtajuuden tarkkaa määrittelemistä. Johtajuutta pidetään yleisnimityksenä johtajan asemalle, johtajana olemiselle tai johtajana toimimiselle. (Salonen 2000, 24.) Jäppinen, Kiuttu ja Pöysä-Terhonen (2011, 201) kuitenkin korostavat, että johtajuus ei ole virkanimike, asema, arvo, yksilön kyky eikä sillä tarkoiteta toimintaa, eli johtamista. Pirnesin (2003, 14) mukaan johtajuus on käyttäytymistä. Johtamisella voidaan käsittää käyttäytymistä tai prosessia, jossa esimiesasemassa olevan henkilön tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan hänen vastuullaan oleviin yksilöihin sekä ryhmiin, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Johtaminen koetaan liittyvän vahvasti myös toiminnan käsitteeseen. Johtajan perustehtäviä voidaan luonnehtia kolmella tavalla: johtaja johtaa, ohjaa sekä valvoo organisaation toimintaa. Juutin (2006, 161) mukaan johtaminen voidaan esittää myös roolina, jonka tavoitteena on edesauttaa toimintaa sekä vaikuttaa toisten ihmisten käyttäytymiseen, or-

ganisoitumiseen, asemaan ja viestintään. Horner (2003, 27) puolestaan määrittelee johtajuuden johtajan omien piirteiden, ominaisuuksien sekä käyttäytymisen mukaan. Nissinen (2004, 21) esittää johtajuuden olevan läsnä jossain muodossa kaikessa toiminnassa, sillä johdamme itseämme, toisiamme tai organisaatiotamme.

Viitalan (2004, 73) mukaan johtajuuteen sekä päätöksentekoon vaikuttavat myös tunteet ja useat ratkaisut syntyvät vahvan intuition varassa. Johtajuuden nähdään perustuvan uskomuksiin. Johtamisen uskomukset pitävät sisällään sen, mitä tällä hetkellä pidetään totuutena, mihin uskomme johtajuudessa sekä mitkä asiat voidaan jättää huomioimatta. (Åhman 2005, 28.)

Hyvä johtajuus perustuu johtajan omiin taitoihin sekä kokemuksiin. Pirnes (2003, 220) määrittää, että taitavaksi johtajaksi ei synnytä, vaan johtaminen vaatii taitojen kehittymistä. Myös Mäkelä (2007, 40) painottaa johtajuuden muodostuvan kokemuksen ja opiskelun saamien tietojen sekä taitojen avulla. Johtajuus ei myöskään pysy paikoillaan, vaan sen nähdään lisääntyvän, vähentyvän tai kehittyvän eri toimijoiden mukaan. Johtajuus voidaan nähdä näkyvänä tai näkymättömänä toimintana. (Jäppinen ym. 2011, 201–202.) Viitalan (2002, 76–77) mukaan hyvä johtajuus koostuu henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä kykyjen lisäksi muista edellytyksistä, joita ovat työkokemus sekä elämäkokemus, tahto sekä motivaatio (halu toimia rehtorina), itsetuntemus sekä nöyryys, itsensä jatkuva kehittäminen ja johtamistaidollinen koulutus. Juuti (2007, 209) näkee hyvän johtajuuden muodostuvan yhteisistä visioista, päämääristä sekä tavoitteista. Hyvä johtajuus vaatii johtajalta myös rohkeutta sekä itsensä likoon laittamista.

Yhteisjohtamisella tarkoitetaan kaikkien organisaatiossa toimivien henkilöiden osallistumista päätöksentekoon. Organisaatiolla on yhteiset päämäärät ja organisaatiossa toimivien henkilöiden tavoitteena on tuntea asetetut tavoitteet, visiot ja filosofia. Organisaatiossa jokainen on vastuussa omasta työstään ja vastaa työn tarvittavista laatuvaatimuksista. Yhteisjohtamisessa jokainen työntekijä on lopulta oman työnsä johtaja. (Their 1994, 19–20.) Fullan (2005, 8-9) esittää johtamisen tiimityönä, ja johtaja muodostaa ympärilleen, jonka avulla toteutetaan organisaationstrategiset tavoitteet ja pyritään organisaation kestävään kehitykseen.

Johtajuus ei ole aina yhteisöllistä, vaan sen voi nähdä olevan myös yksityistä. Johtajuutta jaetaan tai sitä ollaan jakamatta. Johtajuuden jakamisella ymmärretään yhteisten visioiden, tavoitteiden, pyrkimysten, käytänteiden, strategioiden, rakenteiden ja sisältöjen

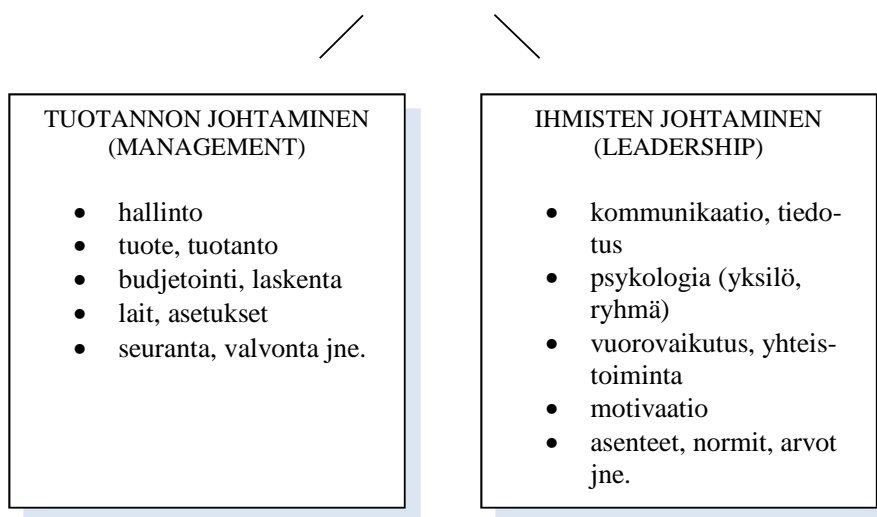


jakamista. (Jäppinen 2011, 202.) Johtajalla tulee olla selvä visio sekä kyky saada henkilöstönsä näkemään tulevaisuus samalla tavalla. Johtaja ja henkilöstö voivat yhdessä luoda organisaation vision ja päämäärät. Yhteisen vision jakaminen on merkittävää, jotta koko organisaatio olisivat motivoituneet sekä sitoutuneet toteuttamaan visiota. (Sydänmaanlakka 2004, 118.) Hajautettu johtaminen (distributed leadership) eroaa jaetusta johtamisesta. Hajautettu johtamisen käsite voidaan nähdä synonyymina jaetulle johtajuudelle (shared leadership), tiimi johtajuudelle (team leadership) sekä demokraattiselle johtajuudelle (democratic leadership). Hajautetussa johtajuudessa vastuualueet sekä vastuuhenkilöt määritellään tarkasti ja edellyttää tiivistä yhteistyötä alueiden välillä. Johtajan tulee pohtia omia johtamisrutiineja sekä tarkastella, mitä toimintoja ja tehtäviä rutiinit edellyttävät. Johtajan tulee olla tietoinen siitä, kuka on vastuussa eri tehtävien suorittamisesta ja mitä välineitä tehtävien suorittamiseen mahdollisesti tarvitaan sekä mihin organisaation tavoitteeseen työtehtävät liittyvät. Hajautettu johtaminen sisältää johtajien, alaisten sekä tilanteiden välisiä vuorovaikutustilanteita. (Spillane 2005, 1-5.)

Tavoitejohtamisesta puhutaan nykypäivänä useammin tulosjohtamisena. (Nurmi 2000, 50–51.) Tulosjohtamisessa korostuu yksittäisen ihmisen sekä organisaatioiden tarpeiden huomioimisesta. Tavoitteena on mahdollistaa työntekijän osallistuminen työhön sekä jatkuva oppiminen. Tulosjohtamista pidetään keinona lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua työhön ja oppia työssä. Sitä voidaan pitää keinona mahdollistaa työelämän demokratisoitumisprosessi. (Their 1994, 18–19.) Nivalan (1999, 32) mukaan tulosjohtaminen ei perusta yhtenäistä johtamisteoriaa, mutta sen voi nähdä toiminnallisena osana organisaation tulosten muodostamista. Tulosjohtamisen kilpailijaksi on noussut kokonaisvaltainen laatujohtaminen. Laatujohtamisessa ei myöskään kokonaan hylätä taloudellisia arvoja, mutta ne on jätetty taka-alle ja eteen on nostettu laatu, asiakkuus sekä prosessit. (Juuti 2001, 262.) Laatujohtaminen ei ota kantaa johtajuusilmiöön, vaan se ohjaa johtajaa ja organisaation jäseniä keskittymään laatuun vaikuttaviin tekijöihin. Laatujohtamisen yksi merkittävä piirre on toiminnan ja vastuun kokonaisvaltaisuus. (Nivala 1999, 34–35.)

## 2.2 Johtajuuden osa-alueet

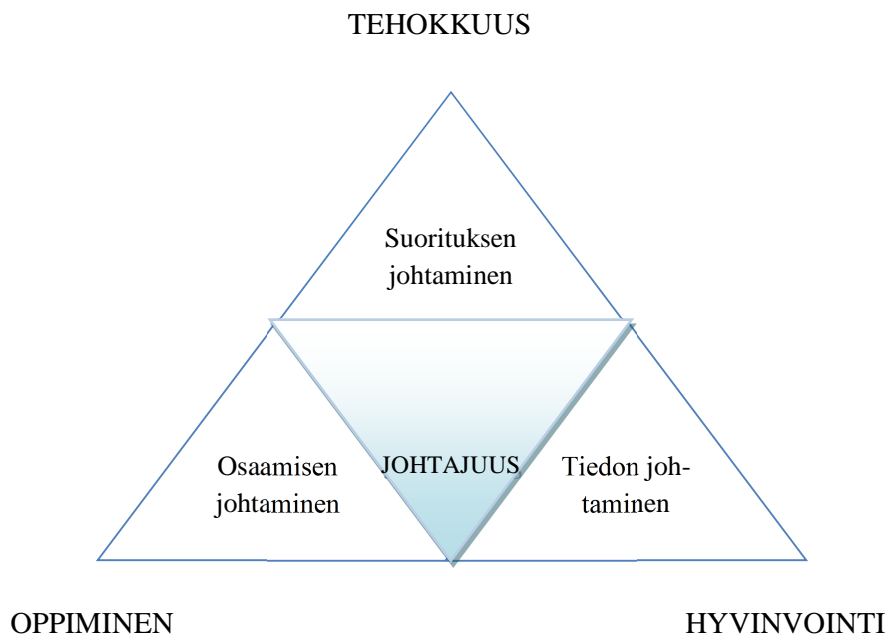
Johtamiskäyttäytymisen vanhin sekä paljon käytetty jaottelutapa on autoritaarisuus ja demokraattisuus. Autoritaarinen johtajuus painottaa tehokkuutta sekä tuloksia ja demokraattinen johtajuus puolestaan keskittyy henkilöstöön ja osallistuvuuteen. (Mustonen 2003, 49.) Johtaminen voidaan myös jakaa asioiden johtamiseksi (management) sekä ihmisten johtamiseksi (leadership). Näiden käsitteiden eroa pidetään melko epäselvänä, mutta useat johtamisen teoreetikot kokevat asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamisen välillä olevan kuitenkin huomattavia eroja. (Mäkelä 2007, 59.) Myös Juuti (2006, 21) esittää johtajuuden jakamisen asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen painottuu suunnitteluun, budjettiin, organisointiin sekä valvontaan. Ihmisten johtajuudessa painotus on puolestaan visioinnissa, avoimessa keskustelussa, ihmisten mukaan ottamisessa, innokkuudessa ja kannustamisessa. Their (1994, 15) kuvaa myös johtamista kahden tason toimintana, jossa johtamisen tasot ovat tuotannon (management) johtaminen ja ihmisten johtaminen (leadership) (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kahden tason johtaminen (Their 1994, 15.)

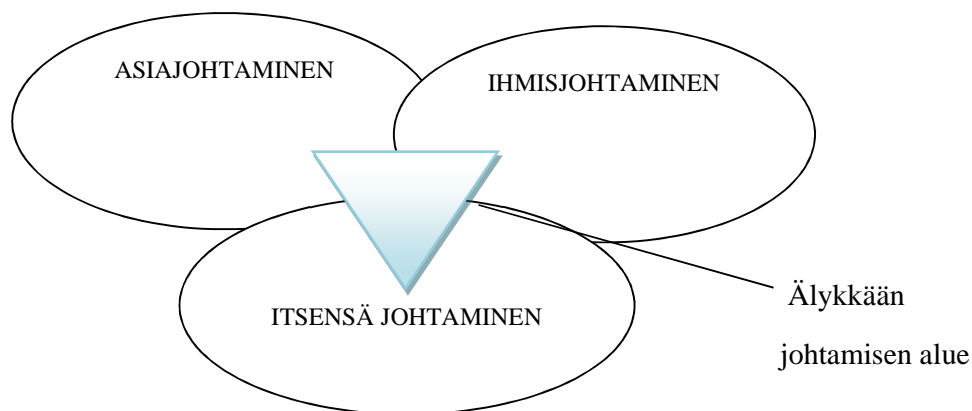
Sydänmaanlakka (2004, 100–101) jakaa johtamisen kolmeen osaan, jotka ovat osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen sekä suorituksen johtaminen (Kuvio 2). Hänen rakentamassa mallissa ilmenee johtamisen eri alueiden sekä johtajuuden välinen suhde. Toiminnan ydin on johtajuus. Älykäs organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Johtamisessa tavoitteena voidaan pitää näiden eri ulottuvuuksien tasapainottelua. Organisaation tulee huolehtia tehokkuudesta, jota tulee

tarkastella lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Organisaation tulee muuttua vastaamaan yhteiskunnan muutokseen, jolloin organisaatiossa painotetaan oppimista sekä jatkuvaa uudistamista. Tehokas toiminta vaatii hyvinvoivan henkilöstön, jolloin johtamisessa tulee huomioida henkilöstön hyvinvointi.



Kuvio 2. Älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka 2004, 101)

Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen ovat yhteydessä toisiinsa, ja niiden nähdään olevan päällekkäisiä (Kuvio 3). Sydänmaanlakan (2004, 24–25) muodostamassa kaaviossa kolmiolla merkitty kokonaisuus kuvastaa älykkään johtamisen aluetta. Älykäs johtajuus muodostuu esimiesten ja asiantuntijoiden välisestä vuorovaikutuksesta, jossa päämääränä on saavuttaa yhteinen visio sekä tavoitteet. Johtaminen nähdään prosessina, joka muodostuu suunnittelusta, organisoinnista, vaikuttamisesta, kontrollista, ongelmanratkaisusta sekä päätöksenteosta. Edellä mainitut perustehtävät ovat samat, oli kyseessä asioiden, ihmisten tai itsensä johtaminen. Asiajohtaminen pyrkii vastaamaan kuinka johtaa asioita ja se sisältää rahoituksen, prosessijohtamisen sekä henkilöstöjohtamisen. Ihmisten johtamiseen kuuluvat puolestaan motivaatio, kommunikaatio sekä tiimityö. Ihmisten johtaminen pyrkii vastaamaan kysymykseen, kuinka johtaa toisia ihmisiä. Itsensä johtaminen vastaa omasta tehokkuudesta, ajanhallinnasta sekä tavoitteellisuudesta, itsensä johtamisen tavoitteena on vastata kysymykseen kuinka johtaa itseä.



Kuvio 3. Johtamisen eri tasot (Sydänmaalakka 2004, 24).

### 2.2.1 Asioiden johtaminen - management

Juuti (2001, 278) esittää asioiden johtamisen (management) juurten olevan taylorismissa ja hallinnollisessa koulukunnassa. Lönnqvistin (2000, 161) mukaan management-käsite korostaa organisaation johtamisessa asioiden jatkuvuutta sekä järjestystä. Lähestymistapa painottaa suunnittelun ja voimavarojen arviointia toiminnassa, jossa tavoitteet ovat lyhyen tähtäimen tavoitteita. Management johtaminen tapahtuu toiminnan rakenteen organisoinnin kautta sekä toiminnan oikealla miehittämisellä. Asioiden johtamisessa painotetaan suunnitelmien toteuttamisen seuranta ja tavoitteena on pyrkiä ratkaisemaan ongelmia, jotka ovat toiminnan esteenä.

Kotterin (2001, 4) mukaan asioiden johtaminen (management) perustuu monimutkaisuusien selvittämisestä. Asioiden johtaminen (management) muodostuu suunnittelusta, budjetoinnista, organisoinnista, henkilöstöhankinnasta, valvonnasta sekä ongelmanratkaisusta. Juuti (2007, 202) arvioi asioiden johtaminen soveltuvan tilanteisiin, joissa ympäristö ei muutu nopeasti. Asioiden johtajat ovat parhaimmillaan kustannusten alentamisessa, tehokkuuden parantamisessa, vakaisissa tilanteissa sekä organisaation toimintaa valvottaessa.

Erätuulen ja Leinin (1992, 5) jaottelun mukaan myös koulun johtaminen voidaan jakaa tehtäväkeskeiseen (management) ja henkilöstökeskeiseen (leadership) johtamiseen. Tehtäväjohtaminen koostuu hallinto-, opetussuunnitelma-, suunnittelu-, päätöksenteko-

ja organisaatiotehtävien hoitamisesta. Raasumaan (2010, 105) mukaan perusopetuksen koulussa asioiden johtamiseen kuuluvat asioiden järjestely- ja organisaatiotaito sekä toiminnan seurannan ja arvioinnin taito. Johtajilta edellytetään erilaisten kehitysprosessien ja projektien hallinnan osaamista sekä johtajan taitoa varmistaa edistymistä. Asioiden johtamiseen vaaditaan myös riittävä tiedonhallinta johdettavasta ilmiöstä sekä juridiikka ja hallinnon osaaminen liitetään vahvasti asioiden johtamiseen.

### 2.2.2 Ihmisten johtaminen – leadership

Asioiden johtaminen (management) sai 1970-luvulla kilpailevan johtamisen mallin, ihmisten johtamisen (leadership). Ihmisten johtamisella on pitkä historia, joka ulottuu Kurt Lewinin johtokokeisiin, jossa tutkittiin autoritaarisen ja demokraattisen johtamisen eroja. (Juuti 2001, 278.) 1990-luvun aikana ihmisten johtamiseen liittyvät näkökulmat ovat korostuneet. Tänä päivänä painotetaan ihmisten johtajuuden taitoa, sillä organisaatiot ovat verkostuneet muiden organisaatioiden kanssa. (Lönnqvist 2000, 161, Juuti & Vuorela 2006, 12.) Mäkelä (2007, 61) toteaa leadershipin käsitteen olevan yhdistettävissä aina ihmisten johtamiseen. Kotterin (2001, 4) mukaan ihmisten johtaminen perustuu muutoksesta selviytymiseen. Ihmisten johtajuus nähdään muodostuvan eri prosesseista, joiden perusteella organisaatiot perustetaan tai joilla niitä pyritään muuttamaan vastamaan ympäristön olosuhteita. Ihmisten johtamisen tavoitteena on pyrkiä johtamaan ihmisiä oikeaan suuntaan, jotta tulevaisuuden visio toteutuisi. Myös Lönnqvistin (2000, 161) mukaan leadership-käsite painottaa ihmisten toiminnan avulla toteutettavaan muutokseen. Johtamisessa tavoitteena on luoda yhteinen visio sekä luoda strategioita, joiden avulla visio olisi mahdollisesti toteutettavissa. Tavoitteiden ymmärtäminen ja niihin sitoutuminen ovat leadership-lähestymistavalle merkityksellisiä.

Leadership-lähestymistapa korostaa myös motivaatiota sekä innokkuutta, joiden avulla saavutettaisiin tavoitteet. Ihmisten johtamiseen kuuluvat ihmistuntemus ja taito luoda oppimista edistävä ympäristö. Keskeistä ihmisten johtamisessa on kannustus sekä hyvän työilmapiirin luominen. Ihmisten johtamisessa pyritään johtamaan yhteisöä ja yksilöä tasapainoisesti sekä tavoitteena on löytää tehtävien suorittamiseen oikeat henkilöt. (Lönnqvist 2000, 161, Raasumaa 2010, 105.)

Eätuulen ja Leinon (1992, 5) mukaan henkilöstökeskeinen johtajuus kouluorganisaatioissa sisältää ihmissuhteista huolehtimisen ja tiedostamisen, että koulu on sosiaalinen yhteisö, jonka voima on erityisesti koulun henkilöiden yhteensovittamisessa sekä yhdessä toimimisessa. Juuti (2007, 202) esittää ihmisten johtajien näkevän maailman sekä eri tilanteet uusina oppimismahdollisuuksina. Ihmisten johtajuus soveltuu tilanteisiin, joissa ympäristö uudistuu nopeasti tai kriisitilanteisiin.

Johtamiskirjallisuudessa on pohdittu käsitteiden managementin ja leadershipin eroa. Suomen kielessä johtajuudella on vain yksi sana ”johtajuus”. Johtamiskirjallisuudessa on ehdotettu management käsitteen kääntämistä suomeksi johtaminen ja leadership käsitteen kääntämistä suomeksi johtajuus. Johtaminen painottaa enemmän tekemistä ja toimintaa, kun taas johtajuus painottaa enemmän persoonallisen johtamisen taitoa sekä tulevaisuuden ja kokonaisuuden hahmottamista. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 189.) Sydänmaanlakan (2004, 23) mukaan johtajuuden kahtiajako tulisi kyseenalaistaa, sillä se estää johtajuuden todellisen luonteen näkemisen. Asioiden sekä ihmisten johtaminen tulisi yhdistää ja nähdä johtajuus kokonaisuutena.

Pennasen (2006, 134) tutkimuksen mukaan rehtorin työssä ihmisten johtaminen koettiin tärkeimpänä johtamisen suuntautumisen alana (70 %). Asioiden johtaminen oli toiseksi tärkeimmäksi johtamisen alaksi. Juutin (2001, 279; 2007, 201) mukaan vielä tänä päivänä esiintyy keskustelua siitä, kumpi johtamisen malli on parempi. Kuitenkin on todettu, etteivät asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen asetu toistensa kanssa jyrkkään vastakohtaan, vaan niiden nähdään soveltuvan erilaisiin tilanteisiin. Asioiden johtaminen painottuu enemmän asioiden ollessa rutiininomaisia sekä tuttuja ja ihmisten johtaminen painottuu uusiin sekä vieraisiin tilanteisiin. Johtaminen voidaan nähdä myös sisältävän molempia johtamisen malleja.

### **2.2.3 Itsensä johtaminen**

Itsensä johtamista voidaan pitää johtamisen lähtökohtana. Itsensä johtaminen on perustana muiden johtamiselle, sillä johtajan on opittava johtamaan ensin itseään ennen kuin voidaan oppia johtamaan toisia. (Sydänmaanlakka 2009, 152–153.) Itsensä johtamisen lähestymistapa on länsimaissa vielä melko uusi ja se muodostuu käsin kosketeltavissa olevista asioista. Huippusuoritukset vaativat johtajalta kokonaiskuntoisuutta, joka koos-

tuu viidestä osa-alueesta: ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta sekä henkisestä kunnosta. Kaikkien osa-alueiden ollessa kunnossa johtaja voi tuntea olonsa hyväksi ja tehokkaaksi. Hyvää itsensä johtamista voidaan pitää välineenä väsymistä ja tylsistymistä vastaan sekä antaa johtajalle uusia sisäisiä voimavaroja. Itsensä johtamiseen liitetään vahvasti itsetutkiskelu sekä itsereflektointi. Jatkuva itsetutkiskelu koetaan välttämättömänä, sillä olosuhteet muuttuvat nopeasti. (Sydänmaanlakka 2004, 64–67.)

Åhmanin (2005, 132–133) mukaan itsensä johtaminen muodostuu yksilön oman mielen johtamisesta ja painotus on oman elämän tasapaino löytämisessä. Sydänmaanlakka (2008, 33, 284) puolestaan painottaa itsensä johtamisessa jatkuvaa oppimis- ja uudistumisprosessia, sillä itsensä johtamisen ydinasiana nähdään uudistaminen, joka puolestaan muodostuu johtajan kehittymisestä sekä kasvusta. Johtajan tulee olla valmiina kehittämään itseään sekä organisaatioita. Uudistuminen vaatii johtajalta hyvää itseluottamusta sekä reflektointikykyä. Johtajan sekä organisaation tavoitteet ja visiot muodostavat itsensä johtamisen tavoitteet.

### 2.3 Johtajuuden tehtävät

Salonen (2000, 24) painottaa valvontaa yhdeksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Myös Juutin (2006, 160) mukaan valvonta, suunnittelu, organisointi sekä toimeenpano liitetään johtamisen tehtäviksi. Johtamiseen liitetään erityisesti organisaation suunnittelu- prosessissa syntyneiden toimintastrategioiden toimeenpano sekä niiden valvonta. Johtajuutta voidaan määrittellä ryhmän sosiaalisen prosessin osana, johtajan ominaisuuksien avulla, vaikutustapana, valtasuhteena, keinona päämäärään pyrkimisessä, sosiaalisena roolina, sosiaalisen rakenteen osana, kulttuurisena ilmiönä, symbolisena toimintana, merkityksiä rakentavana ilmiönä, ihmisten toimintaa jäsentävänä ilmiönä, ihmisten toimintaa jäsentävänä ja mielikuvia luovana tarinana sekä muotina.

Johtamisen tavoitteena voidaan pitää organisaation kokonaisuuden hallitsemista sekä erilaisten ihmisten kanssa työskentelemistä (Mustonen 2003, 100). Lönnqvist (2000, 162) painottaa, että johtaja ei ole asioista vain huolehtiva manager vaan johtaja on monin tavoin ryhmän jäsenistä kiinnostunut ja heistä huolehtiva leader. Ojalan (2003, 29) mukaan johtaminen muodostuu johtamisroolien hallinnasta, joiden avulla voidaan hallita organisaatioiden toimintoja sekä tehtäviä. Johtamisroolit voidaan liittää organisaation

sisäisten toimintojen sekä organisaation ja ympäristön suhteiden hallintaan. Organisaatio ei anna vapautta esimiehelle johtamisesta, mutta organisaatio tarvitsee toimiakseen ihmisten välistä työnjakoa. Esimiehen tehtäviin kuuluu työnjaon delegointi. Delegoinnilla ymmärretään toimivallan sekä päätöksenteon siirtämistä alemmalle organisaatiolle toimintatavoitteiden puitteissa. Delegointi kuuluu johtamistaitoon, ja se on mahdollista oppia. Delegoitu asia pitää sisällään suunnittelun, toteutuksen ja keinojen valinnan sekä valvonnan siirtämisen alaiselle. Vastuuta voidaan jakaa (share) alaisten kanssa, mutta vastuuta ei voida jakaa pois (divide). (Nurmi 2000, 49–50.)

Johtamiseen liitetään tuloksellisuus ja johtajuus, jotka tavoittelevat organisaatiossa yhteisöllisyyttä, arvojen korostamista sekä toteutettavuutta. (Nissinen 2004, 22–23.) Lönnqvistin (2000, 162) mukaan menestys ei muodostu pelkästään rutiinien ja tasapainon löytämisestä, vaan siihen tarvitaan jatkuvaa muutosta sekä uusia innovaatioita. Menestymiseen ei enää vaadita vain myöntyvyyttä, vaan hyvän johtamisen ansioista tulisi tavoitella vahvaa sitoutumista. Sydänmaanlakan (2004, 213) mukaan johtajan tehtävät ovat muuttuneet tänä päivänä haasteellisemmaksi. Johtajalta vaaditaan kykyä toimia monimutkaisessa, ristiriitaisessa, nopeasti muuttuvassa, kaoottisessa, virtuaalisessa sekä globaalissa ympäristössä. Johtajan odotetaan myös saavan entistä parempia tuloksia. Nopeus, joustavuus, uudistuminen, innovatiivisuus ja tehokkuus ovat piirteitä, joita johtajalla olisi hyvä olla.

## 2.4 Oppilaitosjohtaminen

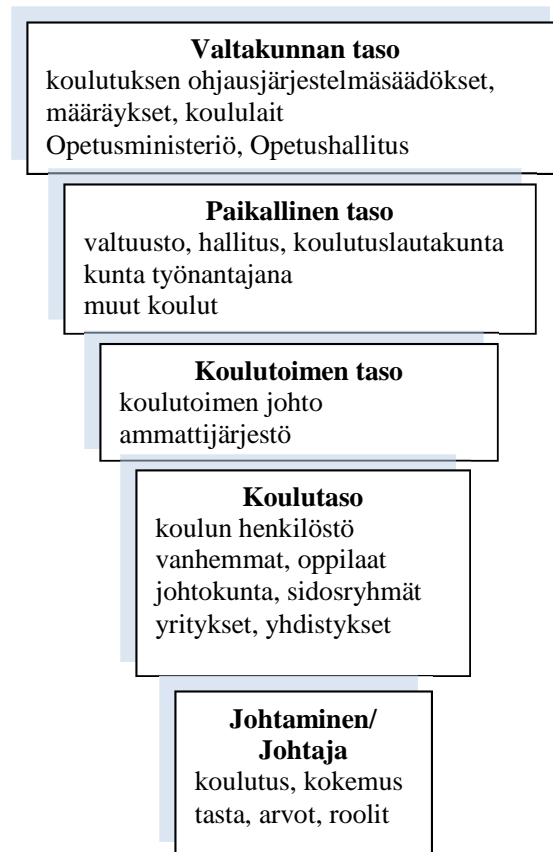
Oppilaitosjohtamisen nähdään korostavan opetuksen kautta rakentuvaa professionaalista perustaa ja sen kytkeytymistä opetuksen instituutioihin, erityisesti perus- ja lukiokoulutuksessa sekä ammatillisessa ja muussa aikuiskoulutuksessa (Ojala, 2003, 28). Oppilaitosjohtaminen on koulun johtamista laajempi käsite, joka sisältää erilaisten oppilaitosorganisaatioiden johtamisen. Koulun johtaminen kohdistuu erityisesti perusopetuksen oppilaitosten johtamiseen. (Ojala 2007, 131.) Raasumaan (2010, 106) mukaan oppilaitoksessa koulu yhteisön kehittämiseen sisältyy johtajan kokonaisvaltainen näkemys koulun perustehtävästä, visiosta, profiloitumisesta sekä kehittämisstrategiasta, joka pyritään löytämään yhdessä oppilaitoksen henkilökunnan kanssa.



Johtaminen sisältää haasteita, joista yksi keskeisimmistä on toimia suunnannäyttäjänä, rakentaa oppilaitosten tavoitteita sekä kannustaa henkilökuntaa toimimaan niiden suuntaisesti. (Hämäläinen ym. 2002, 150–152.) Fullanin (2005) mukaan oppilaitoksen johtajilla sekä yritysten johtajilla voidaan nähdä olevan yhteisiä piirteitä. Johtaja tarvitsee molemmissa organisaatioissa moraalista päämäärää (moral purpose), muutosprosessien ymmärtämistä (understanding change processes), suhteiden rakentamista (relationship building), tiedon luomista (knowledge building) sekä yhtenäisyyden luomista (coherence making). Sahlberg (2007, 27) arvio koulunjohtajan työn muuttuvan koko ajan. Muutokseen ovat vaikuttaneet opetuksen sisällön sekä koulun tarkoituksen muuttumisen lisäksi koulunjohtajan muuttuva ammatillinen toimintaympäristö, joka on osittain seurausta globaaleista kehitystrendeistä.

Päätäväältä on lisääntynyt paikallisella sekä koulujen tasolla. Pennanen pohtii kokevatko rehtorit oman johtamisen itsenäisenä vai onko johtaminen enemmän annettujen päätösten toteuttamista. (Pennanen 2007, 90.) Koulun johtamiseen nähdään kuitenkin vaikuttavan myös koulun ulkopuoliset tekijät, joita ovat yhteiskunta, organisaatio, yksilö, tavoitteet, resurssit, tulokset sekä arviointi. (Mustonen 2003, 98). Myös Pennanen (2007, 90–95) mukaan koulun johtamiseen liittyvät valtakunnalliset, paikalliset kunta- ja koulutason päätöksenteon tasot. Myös globaali taso vaikuttaa nykypäivänä koulun johtamiseen, sillä koulutukselle asetetut yleismaailmalliset kehitystavoitteet sekä kansainvälistä koulutusta koskevat arvioinnit ja tutkimukset luovat yhä enemmän haasteita koulutyölle ja sen kehittymiselle.

Pennanen (2006, 79–80) mukaan kouluorganisaation toimintaympäristö muodostuu koko kouluyhteisöstä sekä sen ympärillä olevista sidosryhmistä. Johtamisen rakenteeseen vaikuttavat kansainvälinen taso ja sieltä tulevat vaikutukset. Kouluorganisaatioon vaikuttavat tasot voidaan jakaa makrotasoon (yhteiskunnallinen ja valtakunnan taso) sekä mikrotasoon (koulutaso). Kouluorganisaation johtamiseen vaikuttavat sosiaaliset tilanteet, yhteiskunnan rakenteet sekä toimintaympäristön ihmiset. Johtamisen rakenteeseen vaikuttavat tasot ovat valtakunnallinen taso, paikallinen taso, koulutoimen taso, koulutaso sekä johtaja ja johtaminen (Kuvio 4). Kouluorganisaation johtajan työ on kokonaisvaltaista, jossa täytyy huomioida eri tasojen merkitys. Tasot kehittyvät rytmisesti sekä vaikuttavat toisiinsa.



Kuvio 4. Johtamisen kontekstin rakenne. (Pennanen 2006, 80.)

Oppilaitosjohtaminen tarvitsee johtamisen molempia malleja, asioiden johtamista sekä ihmisten johtamista. Nopeasti muuttuva ympäristö kuitenkin vaatii kouluorganisaatiota käyttämään ihmisten johtamista. (Juuti 2007, 202.) Spillane, Halverson ja Diamond (2004, 3-30) korostavat kuitenkin johtamisessa kokonaisnäkemystä. Johtajien ajattelua, toimintaa sekä tilannesidonnaisuutta tulee tarkastella kokonaisuutena. Johtajuus nähdään kaksisuuntaisena ilmiönä, sillä koulunjohtamisessa rehtori vaikuttaa kouluun sekä koulun käytänteet, kulttuuri ja sijainti vaikuttavat rehtoriin. Pennanen (2006, 180) tutkimuksen tulokset osoittavat, että koulun toiminnan johtamisessa korostuvat käytännön asioiden kokonaisvaltainen hoitaminen sekä riippuvuus koulun ulkopuolelta tuleviin päätöksiin. Rehtorit kokevat koulun johtamiseen vaikuttavan eniten paikallistasolla tehtävät päätökset, toiseksi eniten vaikutusta koetaan olevan valtakunnallisella tasolla ja koulutasolla koetaan olevan vähiten vaikutusta.

Koulujen johtajuusteorian ilmenevät muutokset voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joita ovat traditionaalinen tieteellinen liikkeenjohto (scientific management), ihmissuhteiden koulukunta (human relations), uustieteellinen liikkeenjohto (neoscientific management) sekä inhimillisten voimavarojen teoria (human resources). Traditionaalinen tieteellinen liikkeenjohto perustuu Frederick Taylorin ja hänen seuraajiensa ajatuksiin. Koulun analyseissä opettajat nähdään opetussuunnitelman toteuttamiseen palkattuina alaisina, joiden työ on jatkuvan kontrollin sekä tarkastelun alaisena. Ihmissuhteiden koulukunta on kehittynyt vastakohtaksi ajattelutavalle, jossa korostettiin demokraattista päätöksentekoa ja opettajien näkemistä ”kokonaispersoonana” sekä korostettiin opettajien sosiaalisia tarpeita. Työtyytyväisyyttä sekä opettajien hyödyllisyyden tunnetta myös korostettiin. Ihmissuhteiden koulukunnan näkemyksen pohjalta johtaminen päätyy helposti niin sanottuun laissez-faire-politiikkaan, jolloin tärkeintä on voittaa ystäviä sekä käytetään imartelutaktiikkaa. Nykyisin on kuitenkin todettu, että koulun tehokas toiminta ei kehity pelkästään onnellisten opettajien avulla. Uustieteellinen liikkeenjohto perustuu tieteellisen liikkeenjohdon kiinnostukseen, jossa kiinnitetään huomiota kontrolliin, ennustettavuuteen sekä tehokkuuteen. Mielenkiinto kohdistetaan tehtäviin ja metodeihin, mutta ei tarkastusta varten vaan tavoitteena on koulun kehittäminen. Inhimillisten voimavarojen teoriassa johtamisen tavoitteena on pyrkiä jaettuun päätöksentekoon, joka edistää koulun tehokkuutta, työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta. (Kurki 1993, 61–62.)

Isosomppi (1996, 109) on tutkinut koulun johtajien ammattikuvan kehitystä. 1980-luvun puolivälissä keskityttiin johtajuuteen, jolloin johtajien tehtäviä lisättiin ja heidän vastuulle nousivat jo olemassa olevien tehtävien lisäksi koulun taloudellinen hoito. Korostettiin pedagogista johtamista ja siihen liittyviä velvoitteita sekä tulosjohtamista ja johtamiskoulutuksen lisäämistä. Koulun johdolta alettiin vaatia ammattimaista otetta, ihmissuhdetaitoja sekä koulun toiminnan kokonaisnäkemystä. Koulun hyvät tulokset vaativat hyvää johtajuutta. Juuti (2007, 199–200) toteaaakin hyvän johtamisen sekä koulun tulosten välinen yhteyden olevan kiistaton. Johtamisen avulla vaikutetaan siihen, millainen työyhteisö koulusta muodostuu ja millainen on koulutuksen laatu.

Pennasen (2006, 180) tutkimuksessa kuvattiin peruskoulun johtajien käsityksiä työn vallitsevasta tilasta, peruskoulun johtamisesta sekä työhön liittyvistä muutoksista. Tulokset osoittavat, että peruskoulun johtamiseen vaikuttavat paikallistasolla tehtävät päätökset. Johtajat kokivat johtajuuden painottuvan asioiden johtamiseen (70 %) ja ihmisten johtamiseen kuluu vain yksi kolmasosa rehtorin ajasta. Ihmisten johtaminen jäi hal-

linnollisten ja asioiden -johtamisen varjoon. Rehtorit kokivat peruskoulun johtamisen työn ristiriitaisena työorganisaation sekä paikallistason kehitysvaatimusten vuoksi. Suurimpina muutoksina peruskoulussa pidettiin tietotekniikkaa, arvioinnin uudistamista, opetussuunnitelmaa sekä esiopetusta. Isosompin (1996, 146–150) tutkimuksessa tarkasteltiin yleissivistävän koulun johtamista sekä johtamiskulttuuria koulun kehittämisen kautta. Tulokset osoittavat rehtoreiden osoittavan haluttomuutta toteuttaa korkeprofiilista pedagogista johtamista.

Taipaleen (2005, 193) mukaan rehtorius on ammatillisesti eriytymässä opettajuudesta, ja johtamisroolit monipuolistuvat. Rehtorin virka koetaan kaksijakoisena, sillä rehtori on sekä opettajien kollega että esimies. Rehtori nähdään merkittävämmäksi koulun opettajista, mutta rehtorin työhön sisältyy myös vastuu koulun hallinnosta. (Karvonen 2000, 17–19.) Rehtorit kokevat olevansa kouluhallinnon kokonaisuudessa väliportaan johtajina. Rehtorit ovat riippuvaisia omien esimiesten lisäksi myös toisista virkamiehistä. Rehtorit joutuvat odottamaan asioiden päätöksiä, jotka eivät ole rehtorien päätätävällästä kiinni. (Ahonen 2001, 77.)

Spillannen (2006, 34) mukaan oppilaitoksen johtajan apuna voi olla johtajaopettajia (leadin teachers) sekä apujohtajia (among leaders). Lisäksi apuna voi olla muodollisia ja epämuodollisia johtajia, jotka ovat sitoutuneet tiettyyn johtamisen alueeseen sekä ottamaan vastuun sen toteuttamisesta. Salonen (2000, 25) painottaa rehtorilla olevan vapaus delegoida rehtorille kuuluvia tehtäviä ja asemaan liittyvää valtaa, mutta virkaa ja siihen kuuluvia vastuuta rehtori ei voi delegoida. (Salonen 2000, 25.)

### 3 REHTORIN AMMATTIKUVA

Suomessa ei ole vain yhtä yhteisesti hyväksyttyä sekä koettua rehtorin käsitettä, vaan käsitys rehtorista nähdään melko laajana sekä yksilöllisenä (Kurki 1993, 153). Rehtorin työtä määrittelevät Suomen laissa asetetut säädökset. Perusopetuksen asetuksen mukaan jokaisella koululla, jossa järjestetään perusopetuslaissa tarkoitettua opetusta, tulee olla koulun toiminnasta vastaava rehtori. Rehtorin ja opettajien kelpoisuusvaatimuksista säädetään valtioneuvoston asetuksella. Opetushallitus voi kuitenkin tarvittaessa antaa asetuksen säännöksiä täydentäviä määräyksiä sekä aluehallintovirasto voi erityisestä syystä myöntää kelpoisuusvaatimuksista erivapauden. (Perusopetuslaki 1998, 37 §.)

#### 3.1 Rehtorin ammattikuvan historia

Rehtorin asema on kokenut paljon muutoksia vuosien saatossa. Muutokseen ovat vaikuttaneet erityisesti rehtoreiden kelpoisuusehtojen laajentaminen, suunnitelmallisen rehtorikoulutuksen alkaminen, palvelusuhteen ehtojen paraneminen sekä johtamistehtävien muutokset. Koulu sekä rehtori ovat saaneet enemmän päätösvaltaa, joka on lisännyt rehtorin vastuuta koulun kehittämistoiminnasta, taloudesta, sidosryhmätyöstä sekä koulun ulkopuolisten suhteiden hoitamisesta. (Mäkelä 2007, 37.)

Hämäläisen, Taipaleen, Salosen, Niemisen ja Ahosen (2002, 14–15) mukaan peruskoulu-uudistus sekä keskusjohtoisuuden vahvistuminen muuttivat 1970-luvulla oppikoulujen rehtorin virkaa. Tällöin koulun ulkopuolinen kontrolli vahvistui, jolloin koulujen ja kouluhallituksen väliin muodostuivat lääninhallituksen kouluosastot ja kuntien omat kouluvirastot. Kouluihin perustettiin kouluneuvostoja, joiden tehtävät kuuluivat aiemmin rehtorin työnkuvaan. Kuitenkaan kouluneuvostolta puuttui todellinen päätösvalta ja lopulta kouluneuvostot lakkautettiin 1980-luvulla.

Suomalaisessa koulujärjestelmässä on 1970-luvulta alkaen aina 1990-luvun alkuun saakka ollut luonteenomaista vahva keskusjohtoisuus ja hallinnollinen hierarkia. Rehtori on toteuttanut muiden antamia tehtäviä, jolloin opetusministeriö, opetushallitus, lääninhallituksen kouluosasto sekä kunnan koulutoimisto ovat tehneet päätökset rehtorin puolesta. (Erätuuli & Leino 1992, 2.) Hämäläisen ym. (2002, 14) mukaan kansanopetusjärjestelmässä rehtorilla tai johtajalla on ollut päävastuu ohjeiden ja säädösten noudattamisesta koulussa. Aiemmin moniportainen hallintokoneisto kunnassa, läänissä ja kouluhal-

lituksessa on valvonut koulujen varojen käyttöä hyvin yksityiskohtaisesti, jonka tuloksena rehtorilla ei ollut paljon harkintavaltaa. (Nikki 2000, 13.) Rehtoreiden aseman sekä työnkuvan muutoksen käynnisti vuonna 1978 astunut voimaan oleva rehtoriasetus, jonka perusteella lukioiden, yläkoulujen ja suurten alakoulujen rehtorit alkoivat työskennellä kokonaistyöajan mukaan. Tällöin rehtoreiden opetustunteja vähennettiin ja keskittymistä suunnattiin enemmän johtamistoimintoon. Samaan aikaan myös rehtoreiden palkkausjärjestelmä yhtenäistyi. (Hämäläinen ym. 2002, 16–17.) 1990-luvulla rehtorin työtehtävät kokivat uudelleen muutoksia, joiden syynä voidaan pitää opetusministeriön ja oppilaitoksen välillä olevan opetushallinnon hajoittamista. Hallintoa alettiin karsia ja sille kuuluvia tehtäviä siirrettiin rehtoreille. Muutos toi mukanaan rehtorin työhön enemmän työtä ja vastuuta. (Taipale 2000, 191.)

Taipaleen (2000, 216) mukaan rehtorin ammattikuva on ollut murroksessa jo 1990-luvun lopulta lähtien ja muuttunut viimeisten kymmenen vuoden aikana. Rehtorin ammattikuvan muutokseen ovat vaikuttaneet nykyinen kilpailu taloudellisista resursseista sekä oppilaista. Koululle on annettu pedagogisia vapauksia, jotka ovat mahdollistaneet rehtoreille koulun kehittämisen. Kuitenkin työn haasteeksi ovat muodostuneet resurssien vähäisyys koulun kehittämisessä sekä opetuksen järjestämisessä. Koulujen pienentyneet määrärahat sekä julkisen sektorin rahoitus ovat seurauksia yhteiskunnan taloudellisen tilanteen heikentymisestä. Nikin (2000, 13) mukaan rehtorin ammattikuvan muuttumisen seurauksena rehtorista on tullut vuosien saatossa työnantajan edustaja koulussa. Rehtori on paikallisen koulupolitiikan edustaja sekä toteuttaja koulussa, ja hänen kuuluu olla aktiivinen vaikuttaja omasta virkamiesroolistaan käsin. Rehtorin vaatimuksiin kuuluivat aiemmin kouluhallinnon tutkinto mutta myöhemmin opetushallinnon tutkinto, joka sisälsi ohjausta rehtorin työhön. Tänä päivänä rehtoreilta vaaditaan huomattavaa koululainsäädännön soveltamista, lain käytön tuntemusta sekä moraalista rohkeutta.

### 3.2 Rehtorin työnkuva

Jo 1980- ja 1990- luvuilla muodostuneet rehtorin tehtävät hallinnon ja talouden johtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä pedagoginen johtaminen ovat säilyttäneet asemansa vahvana. Voidaan kuitenkin todeta peruskoulun rehtorin työtehtävien lisääntyneen vuosien aikana. Lainsäädäntö on tuonut uusia tehtäviä, esimerkiksi koulun ilta- ja aamupäi-

vätoiminnan sekä koulun turvallisuuteen liittyviä tehtäviä. Tulevaisuudessa rehtoreiden professionaalisuuden vaatimus oletetaan vielä lisääntyvän. (Mäkelä 2007, 216.) Vulkon (2007, 107) mukaan rehtorin työ on nopeampainen ja ennakoimaton sekä työn eri alueet eivät ole itsenäisiä vaan ovat suhteessa keskenään.

Mäkelä (2007, 119, 184) on tutkinut rehtoreiden johtajuutta sekä heidän työtehtäviä peruskoulussa. Tulokset osoittavat rehtorin tehtävien muuttuneet vuosien saatossa. Peruskoulun rehtorin työtehtävät voidaan luokitella viiteen ryhmään: hallinto ja päätöksentekoon, opetusjärjestyksen johtamiseen, henkilöstöön ja johtamiseen, kouluttautumiseen ja ammatillisuuteen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtamiseen. Perinteisemmäksi johtajan vastuualueeksi koetaan hallintoon ja päätöksentekoon liittyvät tehtävät. Perinteisten työtehtävien lisäksi yhteiskunnan muutos on tuonut rehtoreille uusia tehtäviä, joita rehtori pyrkii hoitamaan yhdessä koulua ympäröivien verkostojen kanssa. Pesonen (2009, 89) on tutkinut peruskoulun rehtoreiden kokemuksia johtamisesta ja tulokset osoittavat yhteiskunnan muutoksen vaikuttavan peruskoulun johtamiseen. Lisääntyvä rikollisuus sekä huumeiden leviäminen vaikuttavat koulun johtamiseen ja tulevaisuudessa koulun johtamisen tulisi painottaa yhteistyötä oppilaiden huoltajien kanssa, jolloin tavoitteena olisi rikollisuuden ja huumeiden leviämisen estäminen yhdessä. Mäkelän (2007, 194) tutkimuksen perusteella rehtorin tehtävälueeksi rakentuvat hallinto- ja talousjohtaminen, yhteistyöverkostojen johtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä pedagoginen johtaminen. Rehtoreiden suurimmat tehtävälueet muodostuvat hallinto- ja talousjohtamisesta sekä yhteistyöverkostojen johtamisesta.

### 3.2.1 Oppilaitoksen johtaminen

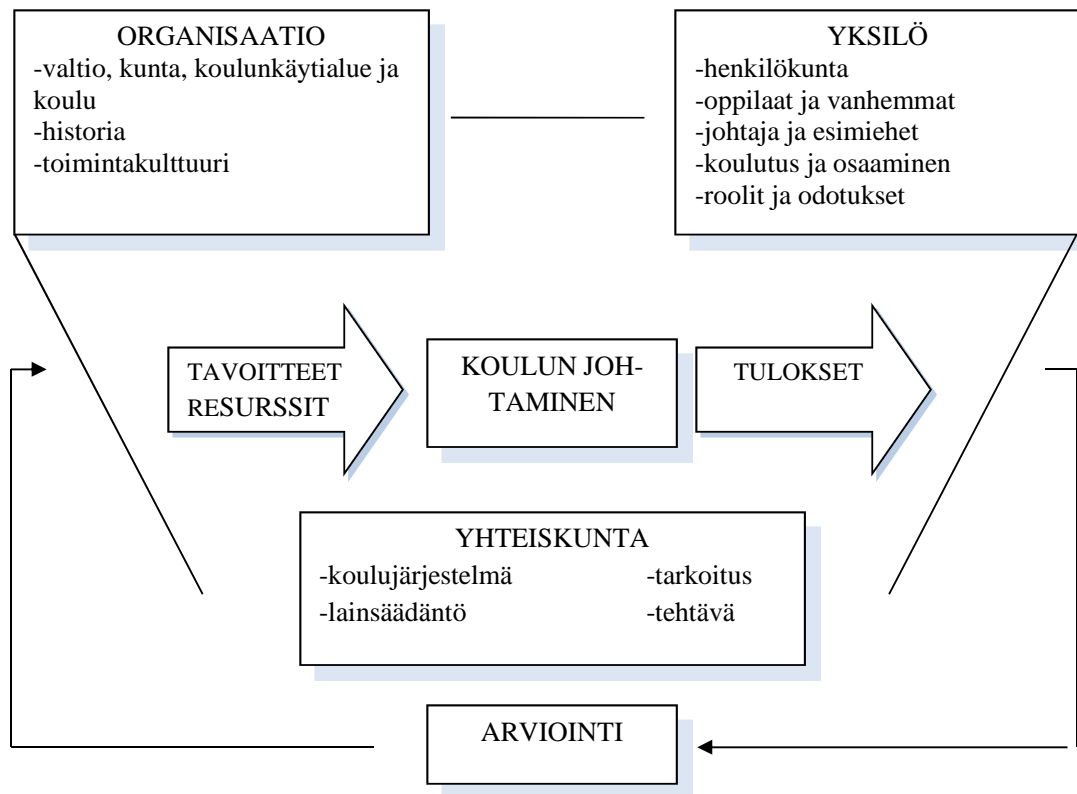
Koulun johtaminen on määritelty rehtorin toimintatehtäväksi, jonka avulla kouluorganisaatiolle asetetut tavoitteet saavutettaisiin (Mustonen 2003, 100). Nikki (2000, 23) arvioi hyvän sekä toimivan hallinnon olevan peruslähtökohdat oppilaitoksen toiminnalle. Rehtoreiden työtehtävät voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Tukiaisen (1999, 171) mukaan Suomen kunnissa esiintyy erilaisia käytänteitä koulujen talouden hoidosta. Osassa kunnissa rehtorin tehtäviin kuuluvat koulun taloudesta pelkästään materiaali- ja kalustohankintojen menokohdat, kun taas toisissa kunnissa rehtoreiden vastuussa oleva budjetti sisältää myös opettajien ja koulun muun henkilöstön palkkarahat.

Seppänen (2000, 19–20) jakaa koulun johtajan vastuu kolmeen osa-alueeseen. Johtajalla on hallintovastuu, jonka mukaan koulu pyrkii toimimaan sitä koskevien periaatteiden mukaisesti. Johtajan tehtävänä on huolehtia koulun toteuttavan toimintaa koskevia sää-döksiä, normeja, määräyksiä, päätöksiä sekä sopimuksia. Hallinnolliselle puolelle kuu-luvat myös oikeuksien sekä etuuksien varmistaminen, jotka kuuluvat oppilaitokselle ja siellä toimivalle henkilöstölle. Hallinnon tehtävänä on luoda sekä ylläpitää koulun toi-minnan edellytyksiä. Toinen rehtorin vastuualue on oppilaitoksen johtamisvastuu. Oppi-laitoksen johtamisvastuu muodostuu koulun pyrkimyksestä suorittaa sille määrättyä teh-tävää mahdollisimman laadukkaasti. Kolmas johtajan tehtävänä on ihmisten johtamis-vastuu. Mustonen (2003, 100–101) luokittelee koulun rehtorin toimet kolmeen osaan: suunnittelu- ja organisaatiotehtäviin, toimeenpanotehtäviin sekä arviointi- ja kehittämis-tehtäviin. Rehtorin tehtävänä on seurata, arvioida sekä kehittää henkilökunnan toimin-taa, osaamista, yhteisöllisyyttä, opettajien opetusta, oppilaiden työskentelyä, oppi-lashuoltoa, opetus- ja kasvatustavoitteiden saavuttamista, oppilasarviointia, koulun toi-minnan arviointia, kodin ja koulun välistä yhteistyötä, koko kouluyhteisön toimintaa se-kä koululaitoksen kehitystä.

Mäkelä (2007, 185) on jakanut tutkimuksessaan hallinto- ja talousjohtamisen tehtävä-alueet neljään osaan. Lait, johtosäännöt ja virkaehtosopimukset (35 % työajasta) muo-dostavat oman tehtäväalueen, joka sisältää asiakirjojen hoitamisen, henkilökunnan palkkausasiat sekä virka- ja toimiasiat. Toisena tehtäväalueena pidetään päätöksentekoa ja kokouskäytänteitä (33 % työajasta), jotka muodostuvat rehtorikokouksista, pedagogi-sesta sivistystoimenjohtamisesta, johtokunnasta ja henkilökuntakokouksista. Talous-suunnittelu ja oppilashallinto (17 % työajasta) muodostuvat käyttötaloudesta sekä oppi-lashuollosta. Viimeisenä tehtäväalueena työaikajärjestelyt (15 % työajasta), joka koos-tuu työjärjestyksien, työaikojen, tuntikehysten sekä tulevan vuoden suunnittelusta.

Mustosen (2003, 99–100) mukaan koulun johtamiseen perustekijöiksi muodostuvat yh-teiskunta, organisaatio, yksilö, tavoitteet, resurssit, tulokset sekä arviointi (Kuvio 5). Vaikuttaminen ei ole suoraan syy-seuraus-suhde, vaan syyt ja seuraukset vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti sekä kehämäisesti. Tekijät vaikuttavat yhdessä ja erikseen koulun johtamiseen ja johtaminen näihin tekijöihin sekä tekijät suoraan toisiinsa.





Kuvio 5. Koulun johtamiseen vaikuttavat perustekijät. (Mustonen 2003, 99).

Koulutusjärjestelmä, kouluorganisaation rakenne, koulukulttuuri, koululle asetetut tavoitteet, koulun suhde ympäristöön, käytetyt työmenetelmät sekä ihmissuhteet vaikuttavat toisiinsa ja näin ollen ovat myös sidoksissa johtajuuteen. Koulutusjärjestelmä voidaan nähdä kansakunnan kasvattamiseen keskittyneiden laitosten joukkona, jonka rakenteet ovat yhteyksissä toisiinsa ja valvonta sekä ohjaus tulevat valtiolta. Koulun toimintaedellytykset ovat sidoksissa yhteiskunnan yleiseen kehitykseen. Yhteiskunnan vaikutus kouluorganisaatioon nähdään muodostuvan läinsäädännöstä, päätöksistä, ohjeista sekä resursseista. Yhteiskunnan arvostuksissa, taloudessa, toimintatavoissa ja ilmapiirissä ilmenevät muutokset heijastuvat koulun toimintakulttuuriin sekä johtamiseen. Koulun tavoitteet muodostuvat valtion, kunnan sekä koulun omien kehittämistarpeiden vaikutuksesta. (Mustonen 2003, 99.)

Mäkelä (2007, 64) huomauttaa koulun perustehtävän ohjaavan koulun toimintaa ja sen johtamista. Ahosen (2001, 61, 14–15) mukaan rehtorin tulee sovittaa oma johtamistoiminta koulun tai oppilaitoksen perustehtävään. Koulun tehtävänä on perinteiden turvaaminen sekä toimia ennakkoluulottomana tiennäyttäjänä. Myös yleissivistyksen an-

taminen, jatkokoulutuksen mahdollistaminen, työvoiman luominen työmarkkinoille ja kansallisen tradition siirtäminen ovat nousseet koulun tehtäviksi. Rehtorin tehtävinä ovat myös vastata kouluperinteen säilyttämisestä ja koulun uudistamisesta yhteiskunnan muutoksen mukana.

Mustonen (2003, 100) esittää, että rehtorin tulee omata käsitys organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta. Rehtorin tulee osata kohdentaa alueiden kehittämistarpeet, mutta samalla pitää organisaation kaikki alueet toiminnassa ja saada organisaatio toimimaan sille annetun tehtävän mukaisesti. Ahosen (2001, 36–37) mukaan pääasiallinen vastuu koulun johtamisesta on koulun rehtorilla, mutta rehtorin perustehtävä on alkanut hämärtymään vuosien saatossa. Talous kuuluu vahvasti rehtorin työnkuvaan, sillä rehtorilla on vastuu budjetin valmistelusta sekä sen seurannasta. Rehtori on vastuussa myös koulun kiinteistöhoitoon ja vuokratiloihin liittyvissä tehtävissä, opetuksen järjestämisestä ja kehittämisestä sekä lukujärjestyksien teknisistä asioista. Rehtorin vastuulla on myös paljon määrittelemättömiä sekä rehtorin tehtäviin kuulumattomia työtehtäviä.

Hämäläinen ym. (2002, 113) toteavat koulun arvostuksen olevan riippuvainen suurelta osin oppilaiden menestyksestä. Rehtorin tehtäviin kuuluvatkin oppimistulosten tason seuraaminen sekä puuttuminen mahdollisiin epäkohtiin. Tukiainen (1999, 171) esittää koulun markkinoimisen yhdeksi koulun johtamisen tehtävistä. Koulut joutuvat keskenään taistelemaan oppilaista, sillä tänä päivänä koulujen oppilasmäärät ovat pienentyneet. Koulun markkinoinnin tavoitteena on taata kouluun riittävä määrä oppilaita. Karikosken (2009, 264) tutkimus osoittaa, että tällä hetkellä rehtorin toiminta koulun maineen sekä suorituskyvyn parantamiseksi rajoittuu pääosin koulun sisäisen kulttuurin ja historiallisten käytäntöjen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Oppimistulosten parantamiseen tähtäävä toiminta jää rehtorien omasta mielenkiinnosta oppimistulosten keräämiseen sekä niiden vertailuun.

Karikoski (2009, 264) on tutkinut rehtoreiden ajan kulumista ja kuinka paljon rehtoreille jää aikaa arjen rutiinitehtävien ohella koulun kehittämiseen. Tulokset osoittavat hallintoasioiden osuuden koulun johtamisesta vievän suurimman osan rehtoreiden ajasta, jonka seurauksena opetuksen sekä kasvatuksen kehittäminen jäävät rehtoreilta vähemmälle huomiolle. Rehtorin päätehtävänä on keskittyä koulun toiminnan sekä kulttuurin vakauttamiseen. Tulokset osoittavat hallinnollisten asioiden määrän kasvavan koulun johtamisessa. Suuria kouluyksiköitä muodostetaan sekä suunnitellaan opettajien palk-

kaukseen liittyvien tehtävien siirtämistä rehtoreille. Mäkelän (2007, 213) tutkimuksessa selvitettiin myös, onko peruskoulun rehtorin tehtäväalueissa eroja syys- ja kevätlukukaudella sekä millaisia mahdolliset eroavaisuudet ovat. Tutkimuksessa kevätlukukausi näyttää olevan rehtoreille kiireisempi kuin syyslukukausi. Myös rehtorin tehtäväalueiden painotuksella on eroja eri lukukautena. Keväällä työtehtävistä painottuvat erityisesti hallinto- ja talousjohtaminen kun taas syyslukukaudella korostuvat yhteistyöverkoston johtaminen sekä pedagoginen johtaminen.

Raasumaan (2010, 260) mukaan rehtorilla on rooli toimia suunnannäyttäjänä ja arvojen rakentajana kouluyhteisössä. Tukiainen (1999) selvitti tutkimuksessaan peruskoulun toimintaprofiilia, jolla ymmärretään toimintaa, jonka tavoitteena on edistää koulun kehittämistä. Tulokset osoittavat rehtorin toimintaprofiilin rakenteen muodostuvan rehtorin toiminnan kategorioista, joita ovat tavoitteet, strategiat, strategian valintaan vaikuttavat tekijät sekä päätöksenteko. Rehtorit kokivat kaikki kategoriat kohtalaisen tärkeinä. (Tukiainen 1999, 1.) Karikosken (2009, 262) tutkimuksessa rehtorit pohtivat koulun toiminnan laadun kehittämistä. Erityisesti rehtorit pohtivat koulun tulevaisuutta koulun oman toiminnan sekä muuttuvan yhteiskunnan vaatimusten kannalta. Ammattitaitoisen sekä koulun toiminta-ajatukseen sopivan henkilöstön rekrytoiminen koetaan olevan oleellista laadun kehittämisen kannalta.

### 3.2.2 Pedagogiikan johtaminen

Mäkelä (2007, 65) arvioi koulun johtamiseen sekä kouluorganisaatioon sisältyvän pedagoginen johtaminen. Myös Tukiaisen (1999, 26) mukaan rehtorin työssä korostuu pedagoginen näkökulma, mutta hallinnollisten ja pedagogisten tehtävien erot nähdään pieninä. Ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) muodostavat kokonaisuuden rehtorin työssä, jota voidaan kutsua pedagogiseksi johtamiseksi. Mäkelän (2007, 186–187) tutkimuksessa pedagoginen johtaminen muodostuu opetusjärjestelyistä (68 % työajasta) sekä opetussuunnitelmatyöstä (32 % työajasta). Opetusjärjestelyt sisältävät poissaolot ja sijaisjärjestelyt, opetustoiminnan, erityisopetuksen suunnittelun ja järjestämisen sekä erilaiset tilaisuudet ja juhlat. Opetussuunnitelmatyö koostuu puolestaan koulun itsearvioinnista, opetussuunnitelmasta, erityisopetuksen kehittämishankkeesta sekä kehittämisestä.

Pedagoginen johtaminen voidaan nähdä joko kapeana tai laajana ilmiönä. Kapeasti nähtynä pedagoginen johtaminen on opetussuunnitelman valmistelua, toteuttamista sekä kehittämistä. Laajemmin tarkasteltuna pedagoginen johtaminen nähdään oppilaitoksen toiminnan perusteellisen muuttamisen sekä kehittämisen ja tätä kautta myös oppilaitosten kaikkien jäsenten, opiskelijoiden ja henkilökunnan kasvatuksesta sekä kehittämisestä huolehtimista. (Hämäläinen 1986, 10; Mustonen 2003, 61.) Jäppisen ym. (2011, 202) mukaan pedagogisella johtajuudella ymmärretään asianomaisten oppimisprosessiin liittyvää tarkoituksellista, suunniteltua ja tavoitteellisten tietojen sekä taitojen jakamista, vaihtamista tai lisäämistä. Pedagoginen johtajuus on kehittämistä, kokeilemistä sekä visiointia ja siihen liitetään myös ihmissuhdetyö. (Hämäläinen 1986, 17; Kurki 1993, 139.) Hämäläisen (1986, 10–11) mukaan pedagoginen johtajuus on toimintaa, jolla koulun johtaja pyrkii edistämään opetustavoitteiden saavuttamista eli opetussuunnitelman toteuttamista. Tavoitteena on pyrkiä johtamaan, valvomaan ja kehittämään koulun kasvat- ja opetustyötä. Jäppinen ym. (2011, 202) esittävät koulun pedagogisen johtajuuden tavoitteena olevan oppilaiden sekä opettajien jatkuva oppiminen.

Yhtenäisen peruskoulun luominen ja sen toiminnan ylläpitäminen vaativat rehtoreilta laajaa pedagogista näkemystä. Rehtoreiden tulee pyrkiä muodostamaan luokanopettajista sekä aineenopettajista yhtenäinen opettajakunta, joka tavoittelee samoja päämääriä. Myös lisääntyvä integraatio sekä maahanmuuttajien tuomat monikulttuuriset eroavaisuudet ovat lisänneet rehtorien työtä. (Tukiainen 1999, 175–176.) Their (1994, 42–45) esittää pedagogisen johtajan tekevän kokonaisvaltaisesti yhteistyötä työntekijöidensä kanssa ja johtaja on osallinen oppimisprosessissa. Pedagogisen johtajan tehtävänä on antaa palautetta, seurata kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa, kuunnella, puhua, kysellä, ottaa huomioon, sopeutua sekä oppia. Johtajan tulee ottaa myös vastuu työntekijöidensä hyvinvoinnista. Juusenahon (2004, 66) mukaan pedagogiselle johtamiselle ei voida määrittää yhtenäistä toimintamallia, sillä pedagogiseen johtamiseen vaikuttavat rehtoreiden lisäksi myös jokaisen koulun kulttuuri, henkilöstön tahtotila sekä organisaation valmiudet.

Oppilaitosten pedagogisen johtamisen kehittäminen on noussut merkittäväksi johtamisen alueeksi. Johtamisen kannalta on tärkeää toiminnan kehittämisen sekä arvioinnin kautta johtaminen, joka samalla on edistänyt rehtoreiden aktiivisen roolin professionaalisisissa johtamistehtävissä. Pedagogisessa johtamisessa tulisi tavoitella oppimisen sisäl-

löllistä sekä laadullista kehittämistä. (Ojala 2007, 147–150.) Karikosken (2009, 276) tutkimus osoitti ristiriidan hallinnollisen ja pedagogisen johtamisen välillä olevan edelleen olemassa. Ojalan (2003, 71) mukaan pedagogisen ja hallinnollisen johtamisen välinen raja on ollut keskeinen teema 1990-luvulle saakka. Rehtorin hallinnolliset sekä professionaaliset tehtävät lomittuvat yhteen ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Koulunjohdajien ja rehtoreiden vähäinen pedagoginen ohjaus on todettu monissa maissa, myös Suomessa. (Isosomppi 1996, 157.) Koulun toiminnan laadulliseen kehittämiseen, jota myös pidetään pedagogisena johtamisena sekä opetuksen ja oppimisen ohjaamisena, ei arjen pyörittämisen ohessa jää kovinkaan paljon aikaa. Rehtorit kokevat, etteivät kykene koulupäivän aikana istumaan alas ja keskittymään koulun kehittämiseksi olennaisiin, pitkän tähtäimen suunnitelmiin muuten kuin satunnaisesti. (Karikoski 2009, 269–270.)

Pedagogisen johtajan toiminta perustuu positiiviseen ja avoimeen näkemykseen tiedosta sekä tiedostetaan pätevyys olevan muuttuva ominaisuus. Pätevyys kehittyy eriaikaisesti ja eri ulottuvuuksissa. (Their 1994, 66.) Ojalan (2007, 147) mukaan pedagogisen johtamisroolin korostuminen kasvattaa opetuksen merkitystä koulun selkeänä ydintehtävänä. Rehtorin näkökulmasta pedagoginen johtajuus voidaan nähdä samanaikaisesti johtamisena sekä kehittämisenä (Mustonen 2003, 63). Erätuulen ja Leinon (1992, 5) mukaan pedagoginen johtajuus muodostuu rehtoreiden näkemyksen mukaan hallinnollisesta työstä, ihmissuhteista sekä opetustyöstä huolehtimisesta.

### 3.2.3 Henkilöstön johtaminen

Taipaleen (2005, 193) mukaan rehtorin rooli henkilöstöasioissa on vahvistunut merkittävästi. Henkilöstön johtaminen on tänä päivänä haasteellista, sillä henkilöstön kehittäminen koetaan ongelmallisena (Räty 2000, 307). Oppilaitoksissa henkilökunta pääasiallisesti koostuu korkeasti koulutetuista opettajista, jonka vuoksi oppilaitosta voidaan nimittää asiantuntijayhteisöksi. Asiantuntijayhteisön johtaminen on haastava ja kompleksinen kokonaisuus, jolloin johtajalta vaaditaan mukautumiskykyä erilaisiin tilanteisiin. (Salonen 2000, 27.)

Ahonen korostaa (2001, 123–124) koulujen henkilöstön olevan monipuolinen, sillä koulujen oppilashuoltoryhmään kuuluvat rehtorin ja opettajan lisäksi kuraattorit, terveydenhoitajat sekä erityisopettajat. Oppilashuoltoryhmät ovat osa rehtorin arkipäivää, jolloin

rehtorin tehtävänä on saada oppilashuoltohenkilöstö, terveydenhuolto sekä muut yhteistyötahot mukaan koulun yhteistoimintaan. Myös koulun henkilökunta sisältää muita ammattilaisia, esimerkiksi koulunkäyntiavustajia, jotka ovat useissa kouluissa muodostaneet oman ryhmän. Rehtorin tulee toimia eri ammattiryhmien esimiehenä, vaikka monessa kunnassa koulun huoltohenkilöstö sekä koulunkäyntiavustajat ovat erotettu omiin alueisiin, jolloin rehtorin toiminta esimiehenä nähdään haastavana. Rehtorin mahdollisuus eri ammattiryhmien työskentelyyn vaikuttaminen koetaan vaikeana, sillä rehtori toimii palvelun tilaajana tai ostajana.

Hämäläisen ym. (2002, 80–82, 92, 112) mukaan johtajan tulisi panostaa ihmisten ja työryhmien ohjaamiseen sekä johtamiseen, jotta työyhteisö voi toiminnassaan käyttää hyväkseen erilaista asiantuntemusta. Rehtori on oppilaitoksessa yhteistyön rakentaja, joka pyrkii omalla toiminnallaan tukemaan alaisensa yksilöllistä työssä selviytymistä sekä ammatillista kehittymistä. Rehtorin tulee painottaa työssään kuuntelemista sekä joustavuutta. Rehtorin tulisi olla valmis kuulemaan toisten mielipiteitä ja olemaan valmis etsimään asian toteuttamiseen parasta toimintatapaa. Joustavuudessa korostuu rehtorin valmius luopua omista mielipiteistään sekä omista tarpeistaan, jotta lopputulos olisi mahdollisimman laadukas. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei esimies voi toimia aina kaikkien mielen mukaisesti, jolloin rehtorin on kestettävä myös asiantuntijayhteisön arvostelu. Raasumaan (2010, 259) mukaan rehtorin työssä vaaditaan nöyryyttä sekä vastaanottavuutta koulun henkilöstön näkemyksiin.

Mäkelä (2007, 187–188) yhdistää tutkimuksessaan uudistavan johtajuuden sekä henkilöstökoulutuksen yhteiseen käsitteeseen, henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen muodostuu neljästä tehtäväalueesta. Suurimmaksi tehtäväalueeksi muodostuu henkilöstökoulutus sekä perehdyttämisen organisointi (38 % työajasta), joka sisältää koulun henkilökunnan sekä johtajan oman kouluttamisen ja perehdyttämisen. Uudistava johtajuus (27 % työajasta) muodostaa toisen tehtäväalueen, joka sisältää jaetun johtajuuden apulaisrehtorin kanssa sekä kehittämissyhmän ja ad hoc – johtamisen. Henkilöstön hyvinvointi muodostaa kolmannen tehtäväalueen (26 % työajasta) ja se koostuu kannustamisesta sekä henkilöstötilaisuuksista. Pienimpänä tehtäväalueena on rekrytointi (9 % työajasta), joka muodostuu henkilöhaastatteluista.

Ahonen (2008, 21, 139, 167) on tutkinut rehtoreiden johtajuutta sekä heidän johtajaidentiteettiään. Tutkimuksessa keskitytään myös johtamistilanteisiin ja niissä oleviin

vuorovaikutussuhteisiin. Tutkimustulosten mukaan rehtorien johtajuuteen vaikuttavat merkittävästi opettajat, oppilaat, muu henkilöstö sekä koulun ulkopuoliset sidosryhmät. Henkilöstö asettaa odotuksia rehtorin toiminnalle. Rehtorit myös luottavat opettajien sekä muun henkilöstön asiantuntemukseen ja rehtorin toiminnan tavoitteena on saada opettajien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Myös Karikosken (2009, 262) tutkimus osoitti rehtorit kokevan opettajien välisen yhteistyön sekä yhteisöllisyyden kehittäminen tärkeäksi osaksi henkilöstötyötä. Erätuuli ja Leino (1993, 13–14) ovat tutkineet opettajien näkökulmaa rehtorien tehtäväalueiden tärkeydestä ja niiden toteutuvuudesta sekä rehtorin tehtäväalueisiin kohdistuvia muutosodotuksia. Tulokset osoittavat opettajien kokevan rehtorin turhina tehtäväalueina hallintotehtävät sekä oppituntien kuuntelemisen. Tärkeimmiksi tehtäviksi nousivat tutkimuksessa koulun tavoitteet sekä tiedonkulku.

Johtaja tukee yhteistyötä henkilöstön kanssa parhaiten varmistamalla koulun toiminnallisten rakenteiden sekä palkkausjärjestelmän ja muiden taloudellisten rakenteiden kunnossolon. Johtajan tulee yhteistyössä henkilöstön kanssa tarkastella kuinka koulun toiminta vastaa sille annettua tehtävää. (Räty 2000, 307.) Rehtorin työtehtäviin kuuluvat henkilöstöasiat sisältävät koulun henkilökunnan haastattelemisen, palkkaamisen ja virkojen esittämisen, virkaehtosopimus- ja virkavapauksiin liittyvät tehtävät sekä työtekiäjöiden henkilökohtaisten toiveiden kuuntelemisen. (Ahonen 2001, 36–37.)

### 3.2.4 Yhteistyö

Räty (2000, 308) arvioi koulun muuttuvan suljetusta yhteisöstä entistä avonaisemmaksi. Mäkelän (2007, 190–191) tutkimuksen mukaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtamisen merkitys korostuu rehtorin työssä. Tutkimuksessa yhdistetään yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtaminen yhteen käsitteellä yhteistyöverkostojen johtaminen. Yhteistyöverkostojen johtaminen jakaantuu kolmeen eri tehtäväalueeseen. Suurin tehtäväalue on suhdetoiminta (56 % työajasta), joka sisältää esimerkiksi atk-tukipalvelut, huoltajayhteistyön sekä verkostotyöt. Toisen tehtäväalueen muodostavat oppimisympäristöt (28 % työajasta), sisältäen muun muassa koulutilat, kiinteistön hoidon ja kunnostuksen sekä koulun ulkopuolisen käytön. Viimeinen tehtäväalue on tiedotustoiminta (16 % työajasta), joka muodostuu ulkoisesta sekä sisäisestä tiedottamisesta.

Karikosken (2009, 262) tekemässä tutkimuksessa ilmeni koulun muiden kollegoiden tuen merkitys rehtoreiden työssä. Erityisesti rehtorit korostivat rehtorikollegoiden tukea omaan ammatilliseen kehitykseen. Rehtorit osallistuivat alueellisiin rehtorikokouksiin, mutta kokivat tarvitsevansa enemmän asioiden syvällisempää pohtimista. Kollegoiden kanssa käytävän keskustelun sekä työohjauksen rehtorit näkevät tulevaisuuden kannalta tärkeänä edellytyksenä rehtorin työssä selviytymiselle.

Tukiaisen (1999, 171) mukaan rehtorin toiminnan tavoitteena on pyrkiä jaettuun johtajuuteen, jolloin työtehtävät jaetaan mahdollisen apulaisrehtorin kanssa tai työmäärän jakaminen on määritelty muuten, jolloin johtajuuden jakajana on tällöin vararehtori tai johtoryhmä. Rehtorit kokevat koulusihteerin hyödyllisenä apulaisena hallinnollisissa ruutiin tehtävissä. Myös Ojala (2007, 150) esittää koulun johtamisen tavoittelevan osallistavaa sekä jaettua johtajuutta. Yhteisöllisellä johtamisella käsitetään koko henkilöstön voimavarojen ottamista mukaan opetuksen laadun sekä koulun kehittämistyöhön, jolloin jaetaan vastuuta ja palkitaan saavutuksia.

Hämäläisen ym. (2002, 114–115) mukaan rehtorin tehtäviin kuuluu huolehtia koulun ulkopuolisista suhteista. Rehtori edustaa koulua ja rehtorin tavoitteena on hankkia koululle taloudellisia resursseja, hyödyllisiä yhteistyökumppaneita sekä uusia aluevaltauksia. Rehtoreiden tulisi olla läsnä sekä helposti tavoitettavissa koulupäivän aikana, mutta koulun ulkopuolisten suhteiden hoitaminen vie rehtorin usein koulun ulkopuolelle. Kuitenkaan nykytekniikan avulla rehtorin tavoittamista ei pidetä ongelmallisena, mutta se ei kuitenkaan korvaa suoraa kontaktia. Myös Tukiainen (1999, 171) painottaa koulun näkyvyyttä ulospäin. Rehtorin tehtäviin kuuluu yhteyksien hoitaminen sekä oppilaiden vanhempiin että koulua ympäröivään yhteisöön.

Tärkein yhteistyö koulun ulkopuolella tapahtuu koulun omistajayhteisön kanssa, yleensä kunnan tai kuntayhtymän asettaman johtokunnan kanssa. Koulunjohtaja luo koulun ulkopuolelle suhteet, jotta koulu koetaan osaksi laajempaa alueellista sekä paikallista yhteisöä, jopa jossain tapauksissa valtakunnallista yhteisöä. (Räty 2000, 308–309.) Mustonen (2003, 103) kuitenkin esittää yhteistyön laajentaminen olevan haastavaa, sillä koulun toiminnalle on tyypillistä ristiriita tarkoin määritellyn tehtävän, aseman ja vastuuseen perustuvan kontrollin välillä.



### 3.3 Rehtorin työn haasteet ja työssä esiintyvät paineet

Oppilaitokset pitävät sisällään usein melko suuren henkilökunnan, ja sen edustajat ovat yhteyksissä koulun oppilaisiin, huoltajiin, poliitikkoihin sekä päättäjiin. Oppilaitoksen suuri henkilökunta sekä yhteistyötahot tuovat haasteita oppilaitoksen johtamiselle. Oppilaitokset eivät ole tarkkarajaisia organisaatioita, joka on vaikeuttanut tehtävien määrittelyä sekä tiedostamista siitä, mitkä tehtävät kuuluvat oppilaitoksen toimintaan. Oppilaitoksen toimintaa vaikuttavat monesta suunnasta asetetut sekä keskenään kilpailevat tavoitteet, sillä johtajan, oppilaan huoltajan ja veronmaksajien tavoitteet sekä toiveet eivät välttämättä ole yksimielisiä. Oppilaitoksissa esiintyy monimutkainen ja melko hajanainen päätöksentekomekanismi. Rehtorilla ei ole yksin valtuutta päättää oppilaitoksen asioista kuulematta eri osapuolia ja ottamatta heidän näkemyksiään huomioon. (Hämäläinen ym. 2002, 88–90.)

Hämäläinen ym. (2002, 100) painottavat, että rehtorin toiminnassa tulee huomioida käytössä olevien resurssien puitteissa lainsäätäjien, oppilaitoksen ylläpitäjän, luottamusmiesten, huoltajien, asiantuntijoiden sekä opiskelijoiden odotukset ja tavoitteet. Mustonen (2003, 102–103) lisää, että rehtorilla tulee olla hyvä paineensietokyky. Johtajalta vaaditaan kykyä ymmärtää kokonaisuuksia, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Johtaja tarvitsee myös joustavuutta, jolloin johtaja voi suunnata toimintaa kokonaisuuden kannalta oikeisiin kohteisiin. Oppilaitoksen toimintaan sisältyy keskenään ristiriitaisia piirteitä, jotka rehtorin olisi hyvä tiedostaa, jotta voidaan ymmärtää miksi oppilaitos toimii tietyllä tavalla. Rehtorin tehtävänä on ohjata sekä kehittää oppilaitoksen toimintaa, vaikka odotukset ovat ristiriidassa keskenään. (Hämäläinen ym. 2002, 91, 115.)

Juuti ja Vuorela (2006, 11) arvioivat johtamiselle kasautuvan suuria määriä paineita. Vuohijoki (2006, 167–168) on tutkinut rehtoreiden jaksamista työssään sekä selvittänyt rehtoreiden työnkuvaa ja johtajuutta. Tulokset osoittavat rehtorit olevan suhteellisen tyytymättömiä työhönsä, sillä tutkimukseen osallistuneista lähes puolet (43 %) halusi vaihtaa muihin työtehtäviin. Rehtorit kokivat olleensa viime aikoina työssään ylirasittuneita. Myös johtajan rooli koulussa koettiin vaikeana määrittää. Rehtoreista yli puolet koki olevansa johtajia, vähän alle 40 % koki olevansa enemmänkin opettaja ja 10 % ei osannut määrittää, oliko hänen roolinsa opettaja tai johtaja.

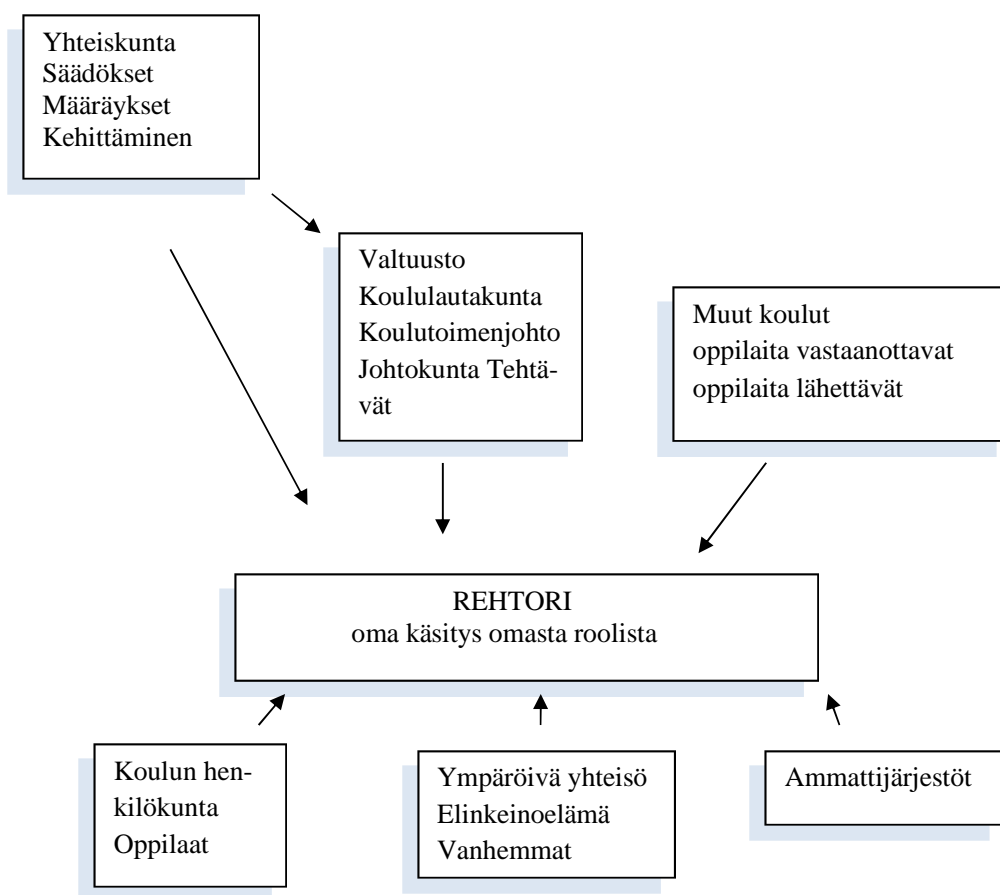
Rehtorin työ voi sisältää roolien välisiä ristiriitoja. Rooliristiriita muodostuu tilanteesta, jossa roolin kantajaan kohdistetaan odotuksia, jotka ovat ristiriidassa keskenään. Mitä vähemmän roolien välisiä ristiriitoja esiintyy, sitä hallitummin ja selkeämmin kaikki osapuolet toimivat. Johtajan roolin epäselvyys voi johtaa työntekijöiden työn haasteellisuuteen. (Keskinen 2005, 51.) Tukiainen (1999, 173) tutkimuksen mukaan rehtorit eivät koe edustavansa työnantajaa, mutta kokevat ristiriitaisena myös kuulumisen opettajakuntaan. Myös James ja Vince (2001, 310–311) esittävät rehtoreiden kokevan työssään erilaisia rooleja. Rehtori on koulun johtaja, joka vastaa sääntöjen noudattamisesta sekä toiminnan lainmukaisuudesta. Kuitenkin rehtoreilla on muitakin rooleja, sillä yhteisöroolissa rehtorin tulee mahdollistaa yhteisön jäsenten osallistuminen, demokraattisuus, yksimieliset päätökset sekä hyvä työilmapiiri. Tutkimuksen mukaan rehtorit kokevat olevansa henkilökohtaisesti vastuussa koulun tehokkuudesta, tuloksellisuudesta ja koulun kehittämisestä.

Vuohijoen (2006, 170–171) tekemän tutkimuksen mukaan rehtorin työnkuvan vaatimukset sekä työssä olevat voimavarat eivät ole tasapainossa keskenään. Rehtoreiden työpäivät ovat pitkiä ja rehtorit kokevat joutuvansa käyttämään myös omaa vapaa-aikaansa johtamistehtävien hoitamiseen. Tutkimuksessa 70 % koki tekevänsä melkein säännöllisesti tehtäviä, jotka eivät kuuluneet rehtorin toimenkuvaan sekä melkein 80 % koki tarvitsevänsä lisäkoulutusta.

Johtamiseen liittyvää toiminnan laadun arviointia pidetään edelleen melko arkana alueena. Kaikki koulunjohtajat eivät ole tottuneet arviointiin sekä osa kokee pelottavana ulkoisen tarkkailun, erityisesti johtajat pelkäävät muutoksia sekä persoonaan kohdistuvaa kritiikkiä. (Karikoski 2009, 270.) Koulun johtamisen haasteina voidaan pitää myös ikäluokkien pientymistä, työpaikkojen keskittymistä aluekeskuksiin, maahanmuuttajien kasvavaa määrää, työelämän ja globalisaation muutoksia sekä bruttokansantuotteen kasvun pienenemistä. Nämä haasteet ovat syynä koulujärjestelmämme tarvittavaan radikaaliin rakenteelliseen sekä toiminnalliseen muutokseen. (Hämäläinen & Välijärvi 2007, 254–255.)

Rehtorin työhön kohdistuu erilaisia odotuksia sekä koulun sisä- ja ulkopuolelta (Kuvio 5). Kunnan poliittinen ja virkamiesjohto määrittelevät koulutuspolitiikan kunnalliset päämäärät sekä tavoitteet. Yhteiskunta odottaa rehtorin toimivan säännösten ja määräysten mukaisesti. Henkilökunta puolestaan odottaa rehtorin luovan työpaikalle hyvät ih-

missuhteet, työaikajärjestelyt sekä toimivan työnjaon. Vanhemmat sekä oppilaat toivovat hyviä oppimismahdollisuuksia, oikeudenmukaisuutta sekä rehtorin puolueetonta toimintaa ristiriitoja ratkaistaessaan. Rehtori hoitaa koulun kehittämisen ja pohtii koulun osallistumista erilaisiin kehittämishankkeisiin. (Mustonen 2003, 67–68.)



Kuvio 5. Koulun johtamisen odostustahot. (Mustonen 2003, 68.)

## 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää rehtoreiden kokemuksia johtajuudesta. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtajuutta peruskoulun rehtoreiden näkökulmasta. Tavoitteena on myös selvittää peruskoulun rehtoreiden näkemyksiä hyvästä johtajuudesta sekä heidän mielipiteitään kuinka rehtorin työtä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tutkimukseni tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen on rehtoreiden mielestä hyvä johtaja?
2. Millaisia kokemuksia rehtoreilla on omasta johtajuudestaan?
3. Miten rehtoreiden mielestä työtä tulisi kehittää tulevaisuudessa?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmä

Metodin eli menetelmän käsite koetaan moniselitteisenä. Yleisesti ajateltuna metodilla ymmärretään sääntöjen ohjaamaa menettelytapaa, jonka avulla etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Menetelmät ovat empiirisessä tutkimuksessa keskeisessä asemassa sekä menetelmä että tutkimusongelma ovat yhteydessä toisiinsa. Menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään sekä keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 178–179.)

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen haastattelututkimus. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli laadullisessa tutkimuksessa on kuvata todellista elämää. Tavoitteena on pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, joka voidaan nähdä haastattelun etuna. (Hirsjärvi ym. 2009, 157, 200.) Haastattelun etuina voidaan pitää myös sen joustavuutta. Haastattelijalla on mahdollista toistaa kysymys, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä sekä selventää ilmausten sanamuotoja. Haastattelun etuihin kuuluu myös haastattelijan mahdollisuus toimia tilanteessa havainnoitsijana. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73–74.) Haastattelut muistuttavat keskustelua, mutta eroavat institutionaalisuutensa vuoksi. Myös roolit erottavat haastattelun

keskustelusta. Haastattelijalla on kysyjän sekä tiedon kerääjän rooli kun taas haastattelutavalla on vastaajan ja tiedon antajan rooli. Tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite sekä päämäärä, johon haastattelun kautta pyritään.

Tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastattelua. Teemahaastattelu on välimuoto lomake- ja avoimelle haastattelulle. Teemahaastattelulle tyypillinen piirre on haastattelun aihepiiriin tiedostaminen, mutta kysymysten tarkka muoto sekä järjestys kuitenkin puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 203.) Teemahaastattelussa haastattelijalla on mielessään teemat, joista haastattelun aikana haluaa kaikkien kanssa keskustella (Eskola ja Vastamäki 2010, 35). Eskola ja Suoranta (2008, 86) pitävät tärkeänä kaikkien teema-alueiden läpikäyntiä haastattelun aikana, mutta niiden järjestys sekä laajuus voi vaihdella keskenään.

Valitsin teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi sen joustavuuden takia. Teemahaastattelu mahdollistaa samojen teemojen läpikäymisen jokaisen tutkittavan kanssa mutta haastattelut eroavat toisistaan painotukseltaan. Teemahaastattelun avulla haastateltavat saavat keskittyä omiin kokemuksiin sekä alueisiin, jotka haastateltavat kokevat tärkeimpänä. Koen teemahaastattelun vapaamuotoisena ja mahdollistavan haastateltavien omien kokemusten muokkaavan jokaista haastattelua erilaiseksi. Teemahaastattelussa voidaan myös varmistaa, etteivät tutkimuksen tekijän omat ennako-oletukset vaikuta kysymyksiin, vaan teemat mahdollistavat uusien näkökulmien sekä asioiden nousemista esiin, joista tutkija ei ollut aikaisemmin edes tietoinen. Valitsin tutkimusmetodiksi haastattelututkimuksen, koska uskon haastattelun avulla saavani laajemman kuvan rehtoreiden kokemasta johtajuudesta sekä rehtorin työnkuvasta kuin jos olisin tehnyt tutkimukseni kyselyn avulla, kvantitatiivisin keinoin.

## 5.2 Tutkittavat

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat ala- ja yläkoulujen rehtorit. Tutkimukseen osallistui yhteensä 10 peruskoulun rehtoria, joista 7 oli miehiä ja 3 naisia (Taulukko 1). Tutkimukseen osallistuneista 4 toimi rehtorina alakoulussa, 4 toimi rehtorina yläkoulussa ja 2 toimi rehtorina yhtenäiskoulussa, joista toinen oli erityiskoulu. Haastatteluun osallistujat olivat kolmesta Suomen suuresta kaupungista. Peruskoulun rehtoreilta kysyttiin taustatietoina ikää, opetusalan työkokemusta, työkokemusta rehtorina sekä edustamansa koulun oppilasmäärää.

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Haastateltavat (H)	Sukupuoli	alakoulu/yläkoulu/yhtenäiskoulu	Ikä	Rehtoreiden työkokemus vuosina	Koulun oppilasmäärä
H1	mies	alakoulu	43	3	397
H2	nainen	yläkoulu	57	3	330
H3	mies	alakoulu	48	4	424
H4	mies	alakoulu	60	6,5	170
H5	nainen	yläkoulu	47	noin 1	426
H6	mies	yläkoulu	57	12	518
H7	mies	yhtenäiskoulu	59	noin 20	351
H8	mies	alakoulu	47	4,5	160
H9	mies	yhtenäiskoulu	50	13	100
H10	nainen	yläkoulu	55	18	330

Tutkimukseen osallistuneet olivat iältään keskiarvoltaan 52 vuotiaita ja heitä kuusi oli toiminut rehtorina alle 7 vuotta ja neljä haastateltavaa oli toiminut rehtorina yli kolmeitoista vuotta. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla oli pitkä työhistoria koulukentällä sekä työkokemusta opettamisesta.

### 5.3 Aineiston keruu

Tutkin peruskoulun rehtoreiden kokemuksia johtajuudesta kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska sen avulla saa laajemman kuvan rehtoreiden kokemuksista omasta johtajuudestaan sekä heidän työstään. Tutkimukseni aineiston hankin teemahaastatteluiden kautta (Liite 1). Lähestyin rehtoreita sähköpostiviestien kautta, jossa kyselin mahdollisesta kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen. Lähetin sähköpostiviestin 25 peruskoulun rehtorille, joista kymmenen peruskoulun rehtoria suostui osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut suoritettiin rehtoreiden työpaikalla heille sopivana aikana. Rehtorit eivät tienneet etukäteen haastattelukysymyksiä, vaan heille oli aikaisemmin kerrottu kysymysten koskettavan rehtoreiden omaa johtajuuttaan

sekä heidän työtään. Peruskoulun rehtoreita pyydettiin kertomaan omia näkemyksiään johtajuuden määrittelystä, omia kokemuksiaan johtajuuden eri alueista, rehtorin tehtävistä sekä työn haasteista ja sen mahdollisesta kehittämisestä.

Tämän tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin, johon jokaiselta haastateltavalta oli saatu lupa. Nauhoittaminen mahdollistaa haastattelijan paluun haastattelutilanteeseen uudestaan sekä mahdollistaa haastattelun tarkastelun sekä analyysin. Haastattelun uudelleen kuunteleminen voi tuoda esiin uusia asioita, joihin tutkija ensimmäisellä kuuntelukerralla ei ole kiinnittänyt huomiota. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 14–15.) Tutkimuksen haastattelut suoritettiin tammi-helmikuussa 2013 ja niiden kestot vaihtelivat keskenään noin puolesta tunnista noin tuntiin. Haastattelujen kestojen keskiarvona oli 40 minuuttia. Haastatteluiden jälkeen jokainen haastattelu purettiin auki litteroinnin keinoin ja tutkimuksen litteroitu aineisto koostuu 116 sivusta.

#### 5.4 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan hyödyntää laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstianalyysiä, joka mahdollistaa käsitteellisiä liikkumavapauksia, mutta kuitenkin edellyttää tiettyjen rajoitteiden hyväksymistä. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan sekä päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta suunnataan kohti käsitteellisempää kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 93, 104–107, 115.)

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sekä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä voidaan jakaa kolme vaihetta: pelkistäminen, ryhmittely sekä teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistäminen voi olla informaation tiivistäminen tai sen jakaminen eri osiin. Aineiston ryhmittelyssä aineisto käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Samankaltaisuuksia ryhmitellään ja yhdistellään luokaksi. Aineiston ryhmittelyä seuraa teoreettisten käsitteiden luominen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon avulla muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110–115.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi perustuu aikaisempaan teoriaan tai käsitejärjestelmään. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajattelutapaan. Aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu kuva. Teorialähtöisessä analyysissä päättely pohjautuu yleensä deduktiiviseen

päätelyyn, jolloin tutkimuksen teoriaosassa hahmotellaan tutkimukselle kategoriat ja tutkimuskysymykset asetetaan vastaamaan teoriaosaa. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 97–114.)

Tutkimuksen aihealueiksi muodostuivat jo haastattelurungossa sisällyneet teemat, johtajuuden määrittelyminen, rehtoreiden kokemukset omasta johtajuudestaan ja rehtorin työn ongelmakohdat sekä työn kehittäminen. Aineiston litteroiminen mahdollistaa alustavan tutustumisen tutkimuksen aineistoon. Aineiston litteroimisen jälkeen aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja etsimällä vastauksista yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Käytin apuna alleviivauksia ja muodostin aineiston vastauksista käsittekarttoja, jotka helpottivat aineiston kokonaisuuden näkemistä. Analyysin tekemisen aloitin teemoittamalla vastauksia tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksista, jotka käsittelivät hyvää johtajuutta, muodostui viisi teemaa, jotka esiintyivät useissa haastatteluissa. Teemoiksi muodostui: olosuhteiden luominen, vuorovaikutustaidot, hallinnollinen osaaminen ja päätöksenteko, jaettu johtajuus sekä asiantuntijuus ja ammatillisuus.

Analyysin tulokset olen kirjoittanut auki tutkimuksen lukuihin 6-8, joissa olen myös käyttänyt tutkimuksen tuloksien havainnollistamiseen haastattelukatkelmia. Valitsemani haastattelukatkelmat painottavat tutkimuksen tuloksia. Tuloksia selventämään olen tehnyt myös tuloksista taulukoita, jotka muodostuvat yhdistävästä tekijästä, pääteemasta, yläteemasta sekä alateemasta. Haastateltavien suorat vastaukset muodostavat alateemoja. Yläteemat sekä pääteemat muodostuivat haastatteluiden teemoittelusta, joista pääteema muodostaa laajemman kokonaisuuden johon yläteema sisältyy.



## 6 REHTOREIDEN KÄSITYKSET HYVÄSTÄ JOHTAJUUDESTA

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää, millainen näkemys peruskoulun rehtoreilla on hyvästä johtajuudesta. Peruskoulun rehtoreita pyydettiin määrittelemään hyvää johtajuutta sekä kysyttiin johtajan tarvitsemista taidoista ja johtajuuden jaottelusta ihmisten ja asioiden johtamiseen. Myös itsensä johtaminen tuli useassa haastattelussa vahvasti esille.

### 6.1 Hyvä johtajuus

Juutin (2010, 11) mukaan ihmisillä on selvä kuva millainen on hyvä johtaja ja hyvän johtajuuden näkemys ei ole vuosikymmenien aikana kovinkaan paljon muuttunut. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät ihanteet painottavat vielä samoja arvoja mitä lähes neljäkymmentä vuotta sitten, joita ovat hyvän yhteistoiminnan, keskinäisen arvostuksen, avuliaisuuden, avoimuuden ja luottamuksellisuuden arvot. Karikosken (2009, 264) mukaan hyvä johtaminen perustuu hyvin paljon siihen, millaisen koulukulttuurin rehtori kykenee luomaan oman persoonansa avulla sekä motivoimaan työntekijöitä toimimaan tässä kulttuurissa parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämän tutkimuksen rehtoreiden mukaan hyvä johtajuus ja johtaminen on monen tekijän summa. Hyvään johtajuuteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa viiteen teemaan: olosuhteiden luomiseen, vuorovaikutustaitoihin, hallinnolliseen osaamiseen ja päätöksen tekkoon, johtajuuden jakamiseen sekä ammatillisuuteen ja asiantuntijuuteen.

#### 6.1.1 Olosuhteiden luominen

Hyvään johtajuuteen kuuluu olosuhteiden luominen. Rehtorin tehtävänä on luoda johtajana hyvät olosuhteet opettajan työnteolle sekä oppilaan oppimiselle. Koulukulttuurissa johtajuuteen liitetään vahvasti opetuksen järjestäminen ja johtajuuden tavoitteena on mahdollistaa sekä aikaansaada laadukasta opetusta. Pesosen (2009, 79) tutkimus osoitti peruskoulun rehtorit kokevan toimintaedellytysten varmistamisen merkittävänä, jolloin rehtorin tehtävänä on mahdollistaa opettajien työskentely sekä oppilaiden oppiminen. Myös tässä tutkimuksessa suurin osa rehtoreista painotti johtajan tehtävänä olevan yk-

sittäisen oppilaan hyvinvoinnin sekä oppimisen turvaaminen. Hyvä johtaja luo motivoivan työympäristön henkilöstölle, joka kannustaa sekä tukee henkilöstön omaa työnte-koa.

*Mutta niin kyllä se johtaminen oikeestaan on semmosta työntekijöille, niille jotka tekee sitä operatiivista tai sitä kenttätöitä, niiden työn niinku mahdollistaminen on niinku varmaan se ensisijainen asia. Työnjohtaja toimii sillälailla, että esteet sille työnteolle olisi mahdollisimman vähäisiä, jokainen tietäis mikä on se oma tehtävä, tavoite, että toimintaympäristö olisi selkeä, johdonmukainen, ymmärrettävä, sopivasti haasteellinen, että tavallaan... Niin luoda semmosia hyvän työn tekemisen edelly-tyksiä on varmaan johdon suurin tehtävä. (H1)*

Toimivat olosuhteet takaavat henkilöstön hyvinvoinnin, kuten eräs rehtori painotti: ”Johtaja on niinkun henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäjä.”(H6) Työolosuhteet tulisi luo-da selväksi, ymmärrettäväksi ja tarpeeksi johdonmukaiseksi. Vesterisen (2006, 146) mu-kaan hyvän johtajan taitoihin kuuluvat organisointi- ja motivointitaito, toimeenpanotaito sekä hyvä ilmaisutaito.

Demokraattisuus sekä tasapuolisuus liitettiin vahvasti johtajuuteen ja johtajan tehtävänä nähtiin olevan työolosuhteiden tasapuolinen rakentaminen. Johtajalla ei saa esiintyä suosikkijärjestelmää, joka vaikuttaisi kouluorganisaation työjärjestyksiin ja työolosuh-teisiin. Hyvien työolosuhteiden avulla mahdollistetaan työyksikön toiminnan sujumi-nen. Koulumaailmassa hyvä johtaja varmistaa työyksikön tiedonkulun, opetuksen laa-dun sekä oppilaitoksen jatkuvan kehityksen. Kuten eräs haastateltava totesi: ”No, tietysti se, että saa sen työyksikön toimimaan, että kaikki sujuu ja toimii. Tiedonkulku kulkee ja opetus hoituu itse kultakin, sitten sitä kehittämistä tapahtuu koko ajan.”(H10) Pääasia nähtiin olevan koulun opetuksessa ja opetuksellisten asioiden sujumisessa, mutta kehit-täminen kulki opetuksen rinnalla.

### 6.1.2 Vuorovaikutustaidot

Kaikki peruskoulun rehtorit kokivat hyvän johtajan tarvitsevan vuorovaikutustaitoja se-kä kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Hyvään johtajuuteen kuuluu hyvin vahvasti henkilökunnan sekä johtajan välinen vuorovaikutus, erityisesti painotetaan joh-tajan kykyä kuunnella henkilöstöä. Tavoitteena johtamisessa on saada henkilöstö vuo-rovaikutukseen keskenään sekä edistää ja tukea henkilöstön kommunikointia. Henkilös-tön rohkaiseminen ja tukeminen nähdään tärkeänä osana johtajan työtä.

*Vuorovaikutus asiat on tärkeitä, että kaikki johtaminen perustuu vuorovaikutukseen. Se täytyy olla luontevaa, avointa, reilua, tasapuolista. (H1)*

*Ja sitten se kuunteleminen, että semmonen jatkuva vuoropuhelu. Kuulee, kuuntelee henkilöstöänsä, että missä mennään ja miten asioita voisi kehittää. (H4)*

Myös Pesosen (2009, 79) tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia, sillä peruskoulun rehtorit kokevat johtamistyössä kuuntelemisen välttämättömänä sekä johtamistyötä edistävänä. Juuti (2010, 31–32) painottaa johtamisessa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen ensimmäisenä periaatteena nähdään kuuntelemisen osoittaminen. Mikäli johtaja ei kuuntele, henkilöstö lakkaa lopulta puhumasta sekä kommunikaatio siirtyy epäaidolle tasolle. Johtajan tulee kuunnella sekä osoittaa ymmärtävän henkilöstön sanoman, jotta kommunikaatio pysyy aitona. Osa haasteteltavista pohti johtajan toimivan henkilöstönsä tukena ja kantavan vastuuta sekä toimivan henkilönä, jonka puoleen henkilöstö voi kääntyä ongelmatilanteessa. ”Joku pitää olla talossa, joka niinku kantaa sitä vastuuta ja sitte jonka puoleen käännetään jos on isoja ongelmia.” (H7)

Vuorovaikutustaidot korostuivat kysyttäessä peruskoulun rehtoreilta millaisia taitoja johtaja tarvitsee työssä selviytymiseen. Kahdeksan rehtoria koki johtajan tarvitsevan työssään juuri hyviä henkilöstötaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Henkilöstötaitoja korostettiin, sillä opettajat ovat asiantuntijoita omassa työssään sekä tekevät opetustyötään omalla persoonallaan. Hyvään johtajuuteen nähtiin kuuluvan myös kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä kyky tunnistaa erilaisia ihmisiä.

*Mutta tuota ehkä sitten varsinaisena johtamisominaisuutena, niin vaaditaan aika hyvää ihmistuntemusta, jos nyt semmosta sanaa voi käyttää. Eli niinkun ajattelen siinä, niinkun kyky tunnistaa erilaisia ihmisiä, tota noin niin ajatus siitä kaikille kävis kaikki tai ylipääntäänsä kaikkien kanssa pitäis tai vois toimia samallalailla, niin mun mielestä se ei toimi tämmösessä asiantuntijaorganisaatioissa. (H9)*

Myös Vesterinen (2006, 146) painottaa hyvän johtajan ihmistuntemus- ja ihmissuhdetaitoja. Jouttimäki (2006, 61) esittää erilaisuuden johtamisen olevan erilaisuuden kohtaamista sekä ymmärtämistä. Erilaisuuden johtamisessa johtajalta vaaditaan vuorovaikutustaitojen kehitystä.

### 6.1.3 Hallinnollinen osaaminen ja päätöksenteko

Hyvään johtajuuteen liitettiin hallinnollinen osaaminen. Johtajan tehtävänä on ymmärtää lainsäädäntö sekä työtä koskeva juridiikka. Talouden hallinta ja budjetin laadinta kuuluivat hyvän johtajuuden piirteisiin. Eräs rehtori painotti: ”*Tietenkin tää hallinnollinen puoli tulee siihen kanssa, että on tietoja ja taitoja hallinnon pyörittämisestä.*” (H3)

Henkilöstön kuuntelemista sekä osallistamista päätöksentekoon koettiin tärkeänä, mutta lopulta rehtori on yksin vastuussa lopullisesta päätöksenteosta. Peruskoulun rehtorit kokivat hyvään johtajuuteen kuuluvan linjauksen. Johtajalla tulee olla uskallusta sekä kykyä tehdä linjauksia eli kykyä päätöksentekoon. Johtaminen nähtiin merkittävänä osana työyhteisössä ja sen toiminnassa. Muutaman peruskoulun rehtorin mukaan, mikäli johtaja ei ota johtajuutta itselleen eikä johda oppilaitosta, niin joku toinen tulee ja johtaa.

*Ja yks ongelma on siis se, jos johtajuutta ei oo tai johtaja ei pidä niitä lankoja käsissään niin joku ne langat sieltä nappaa.* (H8)

*Kuullaan väkeä, mutta sitten se kun tehdään päätös, niin se päätöksentekijä eli rehtori tai johtaja sitte tekee sen päätöksen ja sen mukaan mennään. Mutta tuota niin, se osaa ja uskaltaa linjata.* (H4)

Johtajalla tulee olla visiointitaitoa, näkemystä kuinka oppilaitoksen toimintaa voidaan kehittää tulevaisuudessa. Hyvällä johtajalla tulee olla joustokykyä sekä hahmoituskykyä, joka mahdollistaa työn tärkeimpien tehtävien erottamisen. Johtaja tarvitsee työssään myös tilannetajua, että osaa aistia kuinka toimia parhaalla mahdollisella tavalla erilaisissa tilanteissa.

*Visiointia ja ehkä semmonen että näkee metsän puilta, ettei takerru ihan kaikkein pienimpiin asioihin.* (H8)

*Sitten tarvitsee joustokykyä eli monesti on niitä tilanteita jossa sitte pitää osata panna joku asia jonku toisen asian eelle tai näin mitä päivän aikana on tehnyt.* (H10)

### 6.1.4 Johtajuuden jakaminen

Johtajuudessa korostetaan nykyään yhä enemmän vuorovaikutusta sekä yhdessä tekemistä. Peruskoulun rehtoreiden mukaan hyvään johtajuuteen kuuluu johtajuuden jakaminen sekä tehtävien delegointi, jolloin johtaja jakaa omaa johtajuuttaan sekä tehtäviään. Johtajan tehtävänä on luoda olosuhteet johtajuuden jakamiselle. ”*Ja sitte tietty ny-*

*kyaikana meillä paljon puhutaan jaetusta johtajuudesta, jolloin hyvä johtaja osaa myös luoda sillä olosuhteet.”(H9)* Hyvän johtamisen tavoitteena nähtiin henkilöstön osallistaminen työtehtäviin sekä päätöksentekoon. Johtajan ei tule suorittaa kaikkia työtehtäviään sekä päätöksiään yksin, vaan tavoitteena on henkilöstön osallistaminen. Pesosen (2009, 87) tuloksissa johtamiskäsityksissä ilmeni vastuun jakaminen, tiimijohtaminen sekä muut jaetun johtamisen piirteet.

*Mää uskon semmoseen jaettuun johtajuuteen hyvin vahvasti ja siihen, että tavallaan mä uskon johtajuudesta sillälailla, että itse asiassa tämmösessä isossa työyhteisössä aina kun jotakin asiaa käsitellään tai kommentoidaan tai mietitään tai otetaan kantaa, niin itse asiassa jokainenhan ottaa palan siitä johtajuudesta, kun ottaa johonkin asiaan kantaa. (H5)*

Hyvä johtaja luottaa omaan henkilöstöön ja osa peruskoulun rehtoreista koki johtajuuden jakamisen osoittavan luottamusta henkilöstöä kohtaan. *”Mun mielestä on tärkeätä se, että jos jonkun asian delegoi tai antaa eteenpäin, niin hyvä johtaja luottaa siihen että se seuraava porras hoitaa sen, eikä sillälailla puutu siihen asiaan sen enempiä.”(H9)* Keskinen (2007, 83) painottaa luottamuksen hyötyä organisaatiossa. Luottamus on edellytys osaamisen, tietojen ja taitojen jakamiseen. Myös Vesterinen (2006, 146) painottaa hyvän johtajan arvostusta sekä luottamusta alaisia kohtaan. Luottamuksen sekä arvostamisen voidaan osoittaa antamalla alaisille haastavia tehtäviä, tarttumalla alaisten ehdotuksiin, kysymällä neuvoja sekä mielipiteitä.

### 6.1.5 Ammatillisuus ja asiantuntijuus

Hyvään johtajuuteen nähtiin kuuluvan johtajan ammatillisuus sekä asiantuntijuus. Rehtorit pitivät tärkeänä oman asiantuntijuuden jatkuvaa päivittämistä sekä kehittämistä. Omaa asiantuntijuutta kehitettiin koulutuksissa ja lukemalla eri julkaisuja sekä tutkimuksia. Myös osa rehtoreista painotti asiantuntijuuden jatkuvaa kehittämistä sekä kollegoiden tapaamista. *”Tietysti se oma kehittäminen, että se ei auta että kerran on käynyt jonkun kurssin vaan kyllä sitä koko ajan tulee pitää itteään ajan tasalla sillä tavalla, että pidän tärkeänä kollegoiden tapaamista ja erilaisissa koulutuksissa käymistä ja semmosta.” (H10)*

Suurin osa rehtoreista koki tärkeänä omassa johtajuudessaan hyvää käsitystä ajankohtaisesta opetuksesta sekä oppimisesta. Eräs rehtori painotti: *”Pitää olla hyvä käsitys siitä mitä on oppiminen ja mitä on hyvä opettaminen. Muuten pedagogista johtamista ei pys-*

*ty tekemään. Sama se on missä tahansa firmassa, että jos firman tuotantoprosessi tai palveluprosessi tai muut ei ole hallussa, niin hyvin vaikea sitä on johtaa sitä toimintaa.”(H1)* Johtamisen tavoitteena voidaan nähdä olevan ymmärrys ajankohtaisesta käsituksesta oppimisesta sekä kuinka yksittäistä oppilasta voidaan tukea oppimisessa. Osa rehtoreista koki työkokemuksen merkittävänä osana asiantuntijuutta sekä johtajuuden kehittämistä. Myös Pennasen (2006, 154) tutkimus osoittaa rehtoreiden johtamisen rakentuvan opetusalan kokemusten avulla.

Johtajan tulee käyttäytyä asianmukaisesti ja ammattiin sopivalla tavalla. Peruskoulun rehtorit kokivat hyvän johtajan tarvitsevan pitkämielisyyttä työssään. Hyvä johtaja ei saa hermostua liian helposti, vaan toimia omalla käyttäytymisellään esimerkkinä. Omalla käyttäytymisellään luodaan itsestä ammatillinen kuva johtajana. Osa rehtoreista koki oman nöyryyden merkittävänä osana omaa ammatillisuuttaan. Johtajan tulee olla nöyrä johtamisessa sekä olemaan valmis myöntämään omat virheensä. Myönteinen kuva tulevasta sekä usko asioiden järjestämisestä nähdään edistävän omaa ammatillista käyttäytymistä.

*Pitää olla pitkämielinen, pitää olla myöskin nöyrä siinä mielessä, että johtaja voi tehdä virheitä, virhearviointeja, väärää juttuja niin johtajuuden taakse ei voi mennä piiloon ja niinku tavallaan sitte pitää pystyä myöntämään myöskin, että mä ajattelin näin, mutta se on väärä tapa ajatella. (H1)*

*Pitkäpinnaisuutta ja sitte ettei turhasta hermostu. Tuota pitäis periaatteessa olla aika myönteinen kuva tulevasta tai olla tulevaisuususkoinen johtaja. (H2)*

Peruskoulun rehtoreiden mukaan johtamiseen lopulta nähtiin kuuluvan melkein kaiken toiminnan säätelyminen sekä valvota. Hyvä johtaja on työssään asiantuntija sekä hallitsee työnkuvan kokonaisuuden näkemisen. Osa rehtoreista painotti johtajan kykyä nähdä sekä hallita johtamisen jokaista aluetta.

*Hyvään johtajuuteen tai johtajuuteen kuuluu niin hirveen monta eri osa-aluetta, että semmosta täydellistä johtajaa ei varmaan ole olemassakaan. Mutta hyvään johtajuuteen kuuluu se, että kaikki johtajuuden osa-alueet on jossakin määrin hallussa tai itse asiassa pitäis olla hyvin hallussa. (H8)*

Johtamisen kokonaisuuden näkeminen mahdollistaa johtajan kykyä ajatella työorganisaation kokonaisuutta. Pesosen (2006, 86–87) tutkimuksen mukaan peruskoulun rehtorit korostavat johtajana uskallusta sekä kokonaisvastuun ottamista. Vesterisen (2006, 142) mukaan hyvä johtaja ymmärtää, että organisaation kehitys vaatii työntekijöiden kehitystä. Hyvää johtajaa voidaan kuvata valmentajana.

## 6.2 Itsensä johtaminen

Johtajan tulee osata johtaa myös itseään. Muutama rehtori koki itsensä johtamisen olevan sidoksissa itsensä tuntemiseen. Eräs peruskoulun rehtori painotti johtajan toimimista omalla käyttäytymisellään esimerkkinä aikuisuudesta sekä inhimillisyydestä, sillä oman käyttäytymisen avulla johtaja luo mielikuvan itsestä. *”Johtajahan on aina esimerkki ihmisyydestä, inhimillisyydestä, kaikista niistä tavoista miten haluaa, että niinkun toimitaan. Mä nään hirveen vahvana sen, jotenkin sillä johtajan habituksella on tosi voimakas merkitys.”*(H5) Johtajan tehtävänä on johtaa omaa käyttäytymistään, ettei omalla käyttäytymisellään aiheuta oppilaitokselle ja sen toiminnalle harmia.

Itsensä johtamiseen nähtiin kuuluvan vapaus tehdä työtään parhaalla näkemällään tavalla. Työn suunnitteleminen, ennakointi sekä järjestelmällisyys kuuluivat itsensä johtamiseen. Ennakoinnin avulla johtaja luo turvaa niin itselleen, mutta myös organisaation henkilöstölle. Johtajan suunnitelmallisuus ja asioiden ennakointi mahdollistivat henkilökunnan tiedostamisen johtajan pätevydestä suoriutua työtehtävistään sekä oman aikataulunsa hallinnasta. Johtajan itsensä johtamisen taidot korostuivat ajankäytössä ja siinä, kuinka johtaja hallitsee sekä käyttää työaikansa.

*Suunnittelemattomuus näkyy siinä, että kaikkien muitten töitä pystyy suunnittelemaan aika fiksumusti ja pystyy rajaamaan niitä työtehtäviä, mutta sitten iteltä se ei aina suju.* (H8)

Peruskoulun rehtorit liittivät oman ajankäytön hallinnan itsensä johtamiseen. Johtajan tulee hallita omaa ajankäyttöään niin, että jää aikaa työlle sekä vapaa-ajalle. Osa rehtoreista painotti: *”Hyvä johtaja johtaa myös hyvin itseensä tai se tarkoittaa sitä, että sulla on vapaa-aika balanssissa, että sulla on kumpaakin.”*(H10) Johtaja ei saa tehdä omasta aikataulustaan liian kiireistä, vaan aikaa tulisi järjestää henkilöstölle sekä läsnäololle oppilaitoksessa. Johtaminen tarvitsee vastapainokseen erilaisia harrastuksia, jotka poikkeavat johtajan työstä ja auttavat johtajaa irrottautumaan työstä. Itsensä johtamiseen kuuluivat työn rajaaminen sekä työpanoksen keskittäminen työn tärkeimpiin tehtäviin ja alueisiin. Muutaman rehtorin mukaan, jos johtaja ei ole kykenevä tekemään työnrajausta, vaarana on työhön väsyminen ja työtehtävien suorittaminen huolimattomasti. *”Itsensä johtamisen taidot täytyy olla tosi vahvat, koska kyllä tää on semmonen työ on jos tässä ei osaa rajata niin kyllä tässä nopeesti vois polttaa itsensä loppuu tai kyynnistyä tai*

*jotenkin niinku lähteä tekeen vähän harmailla alueilla niitä, että pääsee helpommin.”*  
(H5)

Itsensä johtaminen koettiin myös haastavana osana johtamista. Osa peruskoulun rehtoreista koki henkilöstön työtehtävien suunnittelemisen sekä rajaamisen helppona, mutta oman työn rajaaminen koettiin puolestaan haastavana. Eräs rehtori painotti työpäivien venyvän oman rajaamisongelman takia. ”*Mulla on semmonen rajaamisongelma, että viikonloput oon kyllä onnistunut rajaamaan, mutta sitten työpäivät kyllä venyy.*” (H8)

Kuitenkin puolet peruskoulun rehtoreista koki onnistuvansa rajaamaan omia työtehtäviään ja harkitsemaan tarkkaan mahdolliset yhteistyöt koulun ulkopuolisten tahojen kanssa. Yhteistyötahojen rajaaminen mahdollisti rehtorin keskittymisen kaikista tärkeisiin työtehtäviin. ”*Sitten ehkä johtajana osaa niinkun jonkin verran karsii sitä niinkun lähinnä ulkopuolelta tulevaa, joitain työryhmiä tai joitain yhteistyötahoja, että ei ihan kaikkeen aika riitä, että järkevämpi on käyttää sitä aikaa täällä.*” (H9)



## 7 REHTOREIDEN KOKEMUKSET OMASTA JOHTAJUDESTAAN

Rehtoreiden kokemukset johtamisesta olivat pääsääntöisesti myönteisiä. Johtaminen nähtiin kiinnostavana toimena, joka mahdollistaa opetusmaailman laajan kuvan rakentamisen sekä koulukulttuurin uuden näkökulman näkemisen. Johtajan työ koettiin myönteisenä sekä monipuolisena, sillä se takaa jokaisen päivän erilaisuuden. Peruskoulun rehtorit painottivat rehtorin aikaisempaa kokemusta opetustyöstä ja laaja työkokemus koulumaailman kentällä koettiin hyödyllisenä. Rehtorit kokivat johtamisen haasteellisenä, mutta mielenkiintoista on se, että haasteellisuus nähtiin enemmän myönteisenä asiana kuin kielteisenä.

*Sillä, että on päässy kattomaan sen koko koulutuskentän, niin siitä on ollut tavaton hyöty. (H7)*

*Tää on haastavaa työtä, mutta tosi mukavalla tavalla haastavaa, että en koe sitä mitenkään ylivoimaisena. (H5)*

Muutama peruskoulun rehtoria koki johtamisen melko yksinäisenä toimintana, sillä johtaja on lopulta yksin vastuussa oppilaitoksen kokonaistoiminnasta. Juusenahon (2004, 136–137) tutkimus osoittaa rehtoreiden kokevan yksinäisyyttä työssään. Juusenaho vertaili tutkimuksessaan naisrehtoreiden ja miesrehtoreiden kokemuksia rehtorin työstä ja 76,7 % kyselyyn vastanneista naisista sekä 56,8 % miehistä koki työssään jossain määrin yksinäisyyttä. Tämän tutkimuksen mukaan ympäristö antaa johtajan toiminnalle negatiivista palautetta ja osa rehtoreista koki olevansa johtajana yksin vastuussa organisaation toiminnan epäonnistumisesta. Johtamisen kielteisiä asioita ovat rehtoreiden mukaan laaja negatiivinen palaute sekä henkilöstön väliset ristiriidat.

*Sitten on tiettenkin niinkun semmosia päiviä jossa nimenomaan pitää olla se, joka ottaa kaiken sen kuran vastaan eli tavallaan ei pääse niinkun kenenkään selän taakse. (H6)*

*Vaikka tietäis, että on ite toiminut oikein, mutta semmonen negatiivisuus vie hirveesti sitä energiaa. Se kuluttaa ihmistä ja riitelemisen tai jopa semmonen harmistumisen tunne kun vihastuu toiselle, vaikka sitä ei näytä, niin se vie hirveesti energiaa. (H1)*

Osa peruskoulun rehtoreista koki johtamisen haasteena muutoksen johtamisen. ”Kun ollaan yhteen tilanteeseen päästy, niin pitäis jo valmistautuu jo uuteen.” (H8) Johtajan tulee olla tietoinen uusista tutkimustuloksista sekä menetelmistä organisaation toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstön sekä johtajan omaa asiantuntijuutta tulee päivittää, jotta se vastaa tulevaa muutosta. Suurin osa rehtoreista koki, että johtajan tulisi kulkea tiedon

edellä sekä olla valppaana muutokselle. Johtamisen haasteellisuuteen liitetään myös henkilöstön motivoiminen sekä kannustaminen muutokseen. Pulkkinen (2011, 125) tutkimuksen mukaan muutoksen johtaminen vaatii tietoista etenemistä kohti päämäärää sekä ryhmän hallintaa ja jäsenten toiminnan tarkkailua. Peruskoulun rehtoreiden mukaan johtamisen haastetta on lisännyt nykypäivänä valloillaan oleva tietotekniikka, joka kehittyy jatkuvasti. Tietotekniikka mahdollistaa johtajan monipuolisen työskentelytavan ja sen avulla tehdään suunnittelutyötä sekä pidetään kokouksia. Kuitenkin osa rehtoreista koki tietoteknisten apuvälineiden käytön haasteellisena. ”*Kumminkin nää järjestelmät, on tää tietotekniikka tullut apuun johtamisessa, mutta on se aikamoinen viidakokin, kaikki tehdään oikeesti näiden koneitten avulla.*” (H7). Tietotekniikan jatkuva kehitys edellyttää johtajalta omien tietoteknisten taitojen jatkuvaa päivittämistä. Pennasen (2006, 180) tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia, sillä oppilaitoksen muutoksina koettiin arvioinnin uudistamisen, opetussuunnitelmaa ja esiopetuksen lisäksi myös tietotekniikkaa.

### 7.1 Rehtoreiden käsitykset omasta johtamisroolistaan

Osa peruskoulun rehtoreista koki saavansa johtajuudestaan vähän palautetta ja he kokivat oman johtamisroolin kuvauksen määrittämisen haasteellisena. Myös oma kuva ei välttämättä vastaa johtajan todellista johtamiskäyttäytymistä ja kuinka henkilöstö kokee johtajan johtamisen. ”*Mutta eihän se oma käsitys, kyllä mä oon huomannu senkin, että se oma käsitys siitä omasta johtajuudesta aina välttämättä ole se mikä se on ulospäin.*” (H7) Peruskoulun rehtoreiden näkemykset millainen johtaja itse kokee olevansa, voidaan jakaa neljään teemaan: helposti lähestyttävään, ihmisten kanssa toimeen tulevaan, oikeudenmukaiseen sekä asiansa osaavaan johtajaan (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Peruskoulun rehtoreiden käsitykset omasta johtamisroolistaan

Yhdistävä tekijä	Pääteema	Yläteema	Alateema
Millainen rehtori koet olevasi?	Helposti lähestyttävä	Läsnäolo	Henkilöstön auttaminen
	Ihmisten kanssa toimeen tuleva	Kannustava	Aikaa kuuntelemiselle
		Kuunteleva	Henkilöstön tukeminen

(jatkuu)

TAULUKKO 2. (jatkuu)

	Oikeudenmukainen	Tasapuolinen	Henkilöstön tasa- puolinen kohtelu
	Asiansa osaava	Asiantuntijuus	Työnkuva selvillä Ongelmien ratkai- seminen
		Kehittäminen	Idearikkaus

### 7.1.1 Helposti lähestyttävä johtaja

Neljä peruskoulun rehtoria koki olevansa johtajana helposti lähestyttävä ja rehtorit kokiivat henkilöstön tulevan helposti pyytämään apua ongelmatilanteissa. ”Mää toivoisin, että oon semmonen helposti lähestyttävä. Mulla on ovi auki ja ei oo mitään semmosta asiaa mitä mulle ei uskalla tulla puhumaan, koska se on mun mielestä tosi tärkeä.” (H5)

Helposti lähestyttävän johtajan edellytyksenä pidetään johtajan läsnäoloa oppilaitoksessa. Johtajan tulee olla tavattavissa ja henkilöstölle tulee luoda mahdollisuus johtajan säännölliseen tapaamiseen. Suurin osa rehtoreista koki johtamisen tavoitteena olevan henkilöstön auttaminen sekä heidän tukeminen työtehtävissään. Eräs rehtori korosti johtajana menevänsä apuun aina tarvittaessa: ”Mää oon sanonu, että mä oon täällä sitä varten, että mä tuun sinne jos on tarvetta. Niin sitte mä aina tästä lähden letti viuhuen aina välillä jonnekin luokkaan.”(H2)

### 7.1.2 Ihmisten kanssa toimeentuleva johtaja

Suurin osa peruskoulun rehtoreista koki johtajana tulevan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Ihmisten kanssa toimeentulevassa johtajuudessa painotettiin henkilöstön kuuntelemista sekä heidän kannustamista. Henkilöstön kuuntelemista pidettiin merkittävänä osana omaa johtajuuttaan ja johtajan tavoitteena on luoda aikaa henkilöstön sekä oppilaiden kuuntelemiselle. ”Kova pyrkimys tämmöseen kuuntelemaan johtamiseen.” (H7)

Johtajan työn tavoitteena on henkilöstön kannustaminen, jonka kautta tuetaan henkilöstön hyvinvointia ja erityisesti opettajien työssäjaksamista. Henkilöstön kannustaminen koetaan olevan keino opettajien väsymisen estämiseen sekä motivaation lisäämiseen. Tehokkaan työnteon sekä hyvien tulosten saavuttamisen edellytyksenä pidettiin hyvin-

voivaa henkilöstöä. ”Hyvinvoiva henkilöstö on niinku työn tekemisen kannalta ihan ehdoton edellytys.”(H9) Osa rehtoreista koki oppilaitoksen kehittämisen tapahtuvan vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa keskustelun sekä pohdinnan avulla. Osa rehtoreista painotti johtamisen tapahtuvan erityisesti keskustelun kautta.

*Silleen asiallisesti pyrin puhumaan ja keskustelemaan henkilöstön kanssa, enkä lähe niinku rähinöimään. (H6)*

*Jään kolmen neljän vuoden jälkeen eläkkeelle ja on mielenkiintoista nähdä mitä mieltä tää porukka täällä on esimerkiksi kahdeksan vuoden jälkeen. Mutta mää toivon että sinne jäis yhteistyön rakentajan, yhteistyötä rakentavan johtajan ja ihmisistä välittävän kuva, sillä sitä mää oikeesti haluan. (H4)*

### 7.1.3 Oikeudenmukainen johtaja

Yli puolet peruskoulun rehtoreista koki olevansa oikeudenmukainen johtaja. Painotettiin tasapuolisuutta sekä henkilöstön tasapuolista kohtelua. Muutama rehtori korosti johtajan taitoa huomioida jokainen henkilöstön jäsen, sillä organisaation koko henkilöstön tulee tuntea olonsa arvostetuksi sekä tärkeäksi. Demokraattinen johtaminen koettiin välttämättömänä toimivassa organisaatiossa.

*Demokraattinen, melko vahva johtaja. (H4)*

*Oikeudenmukainen, jotenkin niinku kaikkia kohdellaan samalla tavalla, ettei oo mitään kuppikuntia eikä semmosia suosikkeja, että niinku yrittää olla mahdollisimman samalla tavalla kaikkia kohteleva johtaja. (H5)*

### 7.1.4 Asiansa osaava johtaja

Viisi peruskoulun rehtoria koki olevansa asiansa osaava johtaja. Oma asiantuntijuus on jatkuvassa kehityksessä, joka koettiin kehittyvän vuorovaikutuksessa ammattilaisten kanssa, koulutuksissa sekä eri rehtorikokouksissa, joissa rehtorit pystyivät jakamaan koulun johtamisen kokemuksiaan. Muutama peruskoulun rehtori koki hallitsevansa hyvin rehtorin työnkuvan sekä rehtorin toiminnan.

*Kyllä mää väittäisin, että oon asiani osaava. Kyllä mä tiedän niinkun mitä tää työ on, mitä se vaatii jos me aatellaan just näitä ikään kuin hallittavia konkreettisia asioita, on se sitten talous tai henkilöstöhallinto tai tota juridiikka. (H9)*

Suurin osa korosti omaa asiantuntijuuden kehittämistä, omaa motivaatiota työhön sekä sitoutumista koulun kehittämiseen. Asiansa osaavassa johtajuudessa korostettiin idearikkautta sekä kykyä löytää uusia keinoja oppilaitoksen toiminnan ja oppilaiden oppimismahdollisuuksien kehittämiseen. Suurin osa rehtoreista koki ratkaisevan ongelmia mahdollisimman nopeasti sekä tehokkaasti.

*Kyllä mä oon semmonen tarmokas ja työhönsä sitoutunut ja aina haluan kehittää uusia ideoita sekä kannustaa toisia kehittään ja tekemään, sillä tavalla innostava. (H10)*

### 7.1.5 Ihmisten johtaja ja asiajohtaja

Johtaminen jaetaan usein asioiden johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Tulokset osoittivat, että peruskoulun rehtorit kokivat jaottelun asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen välillä usein vaikeana. Kuusi peruskoulun rehtoria koki olevansa johtajana sekä asiajohtaja että ihmisten johtaja. Kolme peruskoulun rehtoria koki puolestaan painottuvan enemmän ihmisten johtamiseen ja vain yksi rehtori koki olevansa enemmän asiajohtaja kuin ihmisten johtaja. Peruskoulun rehtoreiden mukaan johtamisessa tarvitaan molempia johtamisen aluetta. Asioiden johtaminen koettiin peruskoulun rehtoreiden keskuudessa helpommaksi verrattuna ihmisten johtamiseen. Asiajohtaminen koettiin tärkeänä hallita, jotta johtajalla jää enemmän aikaa ja vielä tärkeimmälle alueelle, eli ihmisten johtamiselle.

*Noo, kyllä nään sen ihmisten johtamisen niinku selkeesti tärkeimpänä, ja sitä kautta musta asiat tulee hoidettua jos osaa sen puolen. En tekis noin selvää kahtiajakoa. (H1)*

*Ihmisten kautta asioiden johtamista. (H4)*

Pennasen (2006, 134) tutkimuksen tulokset eroavat tämän tutkimuksen rehtoreiden kokemuksista asiajohtamisesta sekä ihmisten johtamisesta. Tutkimuksen osallistuneista rehtoreista 70 % koki käyttävänsä enemmän aikaa asioiden johtamiseen, kun puolestaan 30 % rehtoreista käytti suurimman osan ajastaan ihmisten johtamiseen. Vuohijoen (2006) tutkimuksen mukaan 70 % rehtoreista koki työnsä painottuvan asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen kuluu vain kolmasosa työajasta. Juutin (2007, 202) mukaan oppilaitosjohtamisessa johtaja tarvitsee sekä asioiden johtamista että ihmisten joh-

tamista. Nopeasti muuttuva ympäristö kuitenkin vaatii kouluorganisaatiota käyttämään ihmisten johtamista.

## 7.2 Oman johtajuuden muuttuminen

Ahosen (2001, 150–153) mukaan koulun johtaminen on muuttunut 1990-luvulla, ja muutokseen on vaikuttanut yhteiskunnan muutosprosessi. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista peruskoulun rehtoreista koki oman johtajuuden muuttuneen vuosien saatossa. Johtajuuden muuttumiseen vaikuttaneet syyt voidaan erotella neljään teemaan: työkokemukseen, johtajuuden jakamiseen, työn suunnittelemiseen sekä johtajuuden käsitteen muutokseen. Pennasen (2006, 116) mukaan johtamista ei nähdä enää pelkästään asioiden hoitamisena sekä hallintona, vaan yhteistyö on kasvanut peruskoulun eri alueilla.

**Työkokemus.** Peruskoulun rehtorit kokivat suurimmaksi syyksi oman johtamisen muutokseen työkokemuksen. Työkokemuksessa painotettiin virheistä oppimista ja se mahdollistaa johtajan johtamisen tulevaisuudessa toisin. Muutama rehtori painotti työkokemuksen kautta opittuja virheitä.

*Sillä lempeällä sanomisella, jolla edellisessä paikassa kaikki onnistu, niin sitte kummä olin toisenlaisessa positiossa niin mä en tajunut, tai tajusin mä sen mutta ehkä liian myöhään, että mun olis pitänyt alkaa tappelemaan isommin vastaan, ottaa enemmän sitä johtajuutta. - - Sitte kun mä tulin tähän, niin sitä päättäväisyyttä olen erikseen opetellut. (H4)*

Muutama rehtori painotti myös omien arvojen muuttuneen työkokemuksen kautta. ”On se kyllä muuttunut, sanotaan niinkun työn tekemisen kautta ja kokemuksen kautta niin. Omat toimintatavat ja varmaan omat arvotkin on jossain määrin muuttuneet ja sitten niinkun kirkastuneetkin.”(H7) Työkokemus mahdollistaa myös ammatti-ihmisten tuntemisen sekä tiedon siitä, keneltä apua saadaan eri tilanteissa, jolloin johtajalta ei mene aikaa avun etsimiseen, vaan voidaan keskittyä johtamiseen. Kuitenkin erään rehtorin mukaan kokemus voi tuoda työhön lisää epävarmuutta ja omien päätösten kyseenalaistamista. Pennasen (2006, 116–117) mukaan kokemus ei nähdä yksin riittävän johtamisessa. Pennasen tutkimuksen mukaan rehtoreiden johtajuus on muuttunut parempaan suuntaan päätöksenteossa koulutasolla (72 %), yleisessä kiinnostuksessa koulua kohtaan (57 %), oman työn teon merkityksessä ja omassa motivaatiossa (52 %), lainsäädännön uudistuksissa (52 %) sekä opettajien sitoutumisessa (44 %).

**Johtajuuden jakaminen.** Neljän peruskoulun rehtorin mukaan johtajuuden suurin muutos koettiin johtajuuden jakamisessa. ”*Joo, kyllä toi johtajuuden jakaminen on varmasti suurin muutos. Mää oon aloittanut täällä sekä tiimit että johtoryhmän ja määritelly tota noin delegointipäätökset.*” (H9). Nykyään johtaminen tavoittelee johtajuuden jakamista sekä henkilöstön osallistamista päätöksentekoon. Myös Pennanen (2006, 119) painottaa työyhteisön vaikutusmahdollisuutta sekä osallisuutta päätöksentekoon. Tämän tutkimuksen rehtorit kokivat johtajuuden jakamisen hyödyllisenä, mutta osa peruskoulun rehtoreista huomasivat suorittavansa edelleen tehtäviä yksin, koska omasta ajatusmallista luopuminen koettiin vaikeana ja nähtiin suoriutuvan tehtävästä nopeammin yksin.

*Mä ajattelen vähän niinkun äidit ajattelevat, että mä teen tän äkkiä ite niin se menee nopeemmin, miten nyt ei tarttis tehdä.* (H2)

*On säilynyt semmonen omasta näystä luopumisen vaikeus, se on vielä olemassa, että mulla on näky siitä miten asia vois olla tai miten se olis hyvä olla, siitä on vaikea luopua.* (H8)

**Työn suunnitteleminen.** Peruskoulun rehtoreiden omassa johtajuudessa nähdään muuttuneen työn suunnitteleminen. Rehtorit kokivat osaavansa suunnitella työtään paremmin ja työn suunnitteleminen nähtiin rehtorin työssä hyödyllisenä. Osa peruskoulun rehtoreista koki työn suunnittelemisen lisäävän johtajan omaa hallinnan tunnetta sekä mahdollistaa johtajan olevan askeleen edellä, joka luo myös turvaa henkilöstölle.

*Semmonen ennakoitaito jotenkin. Sen oon huomannut, että se on tosi tärkeä olla aina vähän askeleen edellä ja se luo mun mielestä turvan henkilökunnalle, kun ne jotenkin tietää että tolla on narut käsissä, se tietää mitä se tekee.* (H5).

Suunnitelmallisuus nähdään myös hyödyllisenä henkilöstöä kohtaan, sillä henkilöstö on tietoinen hyvissä ajoin tulevasta aikataulusta sekä oppilaitoksen eri tapahtumista. Suunnitelmallisuus edistää myös rehtorin oman ajankäytön hallintaa, jolloin johtaja kykenee kieltämään mahdollisen yhteistyön tekemisen koulun ulkopuolisten tahojen kanssa. Raasumaan (2009, 259) tulosten mukaan rehtorilta edellytetään suunnitelmallisuutta, kokonaisuuden hallintaa sekä työn rajaamisen taitoa.

**Johtajuuden käsitteen muutos.** Johtamisen käsite on muuttunut vuosien saatossa, joka on vaikuttanut myös rehtoreiden oman johtamisen muuttumiseen. ”*Varmasti ihminen muuttuu ja johtajuus muuttuu.*”(H9) Muutama rehtori koki johtamisen muuttuneen enemmän yhdessä tekemiseksi sekä painotettiin johtajan kuuntelemisen taitoa. ”*Yleises-*

*tikin johtajuus on muuttunut mun mielestä semmoseksi yhdessä verkostoissa ja tiimeissä tekemiseksi, että kyllä se mun mielestä on sillä tavalla muuttunut.”(H10)* Johtamisessa painotettiin keskustelua sekä johtamisen tavoitteena voitiin nähdä olevan keskusteleva johtaminen. Negatiivisella johtamisella ei saada tuloksia aikaan, vaan suurin osa rehtoreista koki myönteisen ja kannustavan tyylin olevan parempi johtamisen muoto. Myös Juutin (2010, 25) mukaan keskustelevaa johtamista voidaan pitää hyvän johtamisen muotona.

### 7.3 Kokemukset oppilaitosjohtamisesta

Oppilaitosjohtaminen nähtiin laajana kokonaisuutena ja muodostuvan rehtorin työnkuvasta. Eräs rehtori toi esille oppilaitosjohtamisen rajaamisen haastavuuden: *”Oppilaitosjohtaminen on mitä rehtorit tekee. Rehtorihan vastaa, tai on oikeastaan vaikeeta rajata mitä asioita jää ulos siitä.”(H7)* Peruskoulun rehtoreiden kokemukset oppilaitosjohtamisesta voidaan jakaa kolmeen teemaan (Taulukko 3). Ensimmäisen teeman muodostavat rehtoreiden kokemukset työjärjestysten tekemisen haasteellisuudesta, toisena kokemukset oppilaitosjohtamisesta arjen pyörittämisenä sekä viimeisen teeman muodostavat peruskoulun rehtoreiden kokemukset työnkuvan laajuudesta.

TAULUKKO 3. Peruskoulun rehtoreiden kokemukset oppilaitosjohtamisesta

Yhdistävä tekijä	Pääteema	Yläteema	Alateema
Rehtoreiden kokemukset oppilaitosjohtamisesta	Työjärjestyksen teon haasteellisuus	Usean näkökulman huomioon ottaminen	Oppilas näkökulma Opettaja näkökulma Järjestelmällinen työjärjestelmä Yhteistyötahot
		Aikaa vievää	Vie rehtorilta paljon aikaa keväällä/kesällä
	Oppilaitosjohtaminen koetaan arjen pyörittämisenä	Kiinteistön kunnossapito	Kiinteistön huollossapito Koulutilojen ilta-käyttö
		Kansliatyö	Sähköpostiviesteihin vastaaminen Koulukuljetuksen järjestäminen

(jatkuu)



TAULUKKO 3. (jatkuu)

		Opetusjärjestelyt	Poissaolot ja sijaisjärjestelyt Kouluavustajien työn suunnittelu Opetustilat
	Liian laaja työkuva	Hallinto	Lainsäädäntö Henkilöstöhallinto
		Talous	Budjetti Taloudelliset ratkaisut
		Pedagogiikka	Pedagogiset ratkaisut Opetuksen laadun valvominen
		Oppilashuolto	Yhteistyö vanhempien kanssa Oppilaan tukeminen

### 7.3.1 Työjärjestyksen teon haasteellisuus

Toimiva työjärjestys nähtiin koko oppilaitoksen toiminnan kulmakivenä, sillä se takaa lukuvuoden sujumisen. Kolme peruskoulun rehtoria oli jakanut työjärjestysten tekemisen apulaisrehtorille, mutta auttoi työjärjestysten laatimisessa aina tarvittaessa. Seitsemän rehtoria teki itse oppilaitoksen työjärjestykset ja koki työjärjestysten teon haasteellisenä sekä aikaa vievänä toimintana. ”No, kyllä siihen aika paljon joudun tekemään työtunteja, että kyllä se silleen vie voimavaroja.”(H6) Työjärjestysten suunnittelu aloitettiin keväällä ja rehtoreiden mukaan suunnittelu sekä laadinta vievät keväällä rehtorilta paljon työtunteja. Työjärjestysten suunnittelu ja laadinta vaativat keskittymistä sekä yhtäjatkoista ajatustyötä. Osa rehtoreista koki työn jatkuvasta keskeyttämisestä olevan työjärjestysten tekemisessä haittaa. ”Kun se lukujärjestys vaatii sitä, että ei niinku katkaista ajatusta koko ajan, vaan pitää sitä ketjua jatkamaan pitkään.”(H2) Työkokemus auttaa työjärjestyksien laadinnassa, ja osa rehtoreista koki työjärjestyksien tekoon vaadittavien työtuntien määrän vähenevän mitä useimmin työjärjestyksiä on suunnitellut sekä laatinut. Myös eri näkökulmien huomioiminen kehittyi kokemuksen kautta.

*Nyt mä oon kolme kertaa tehnyt lukujärjestyksiä, niin joka vuosi kehittyy ja jalostuu, että pystyy vielä ottamaan huomioon uusia näkökulmia ja uusia ajatuksia ilman, että muita tarvitsee polkee niinku jalkoihin. (H1)*

Työjärjestyksiä laatiessa rehtoreiden tulee huomioida eri näkökulmia. Työjärjestysten tulee olla toimivia niin oppilaan näkökulmasta että opettajan näkökulmasta. Oppilaalle tulisi mahdollistaa järjestelmällinen opetus sekä työjärjestyksellä varmistaa oppilaan koulunkäynnin olevan järjestyksessä. Myös oppilaiden hyvinvointi sekä erityisesti heidän jaksaminen tulee huomioida työjärjestyksiä laatiessa. Opettajan näkökulmasta tulisi rakentaa mahdollisimman selvä sekä motivoiva työjärjestys. Työjärjestysten tulee olla tasapuolisia opettajien kesken ja taata samalla opettajien jaksaminen. Kuitenkin erään rehtorin mukaan on mahdotonta rakentaa työjärjestyksiä, johon koko koulun henkilöstö sekä oppilaat olisivat kaikki samanaikaisesti tyytyväisiä.

*Ne pitäis silleen saada, että työjärjestys palvelee hyvin sekä oppilaita että opettajia. (H2)*

Pesonen (2009, 79) on tutkinut peruskoulun johtajien kokemuksia johtajuudesta. Tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia, sillä rehtorit kokivat koulun perusasioiden hoitamisen pitävän sisällään hallinnolliset tehtävät, koulun toimintamahdollisuuksien ja toimintaedellytysten luomisen sekä mahdollisten esteiden poistamisen. Rehtorin tehtävänä on luoda mahdollisimman hyvät työolosuhteet oppilaille sekä opettajille. Mustosen (2003) tutkimuksen mukaan opettajat kokivat rehtoreiden suoriutuvan parhaiten työsuunnitelman laatimisesta (86 %) sekä työjärjestysten laatimisesta (82 %).

Osa rehtoreista koki työjärjestysten tekemisen palapelin rakentamisena, jossa tulee huomioida useat tahot. Työjärjestysten tekemiseen koettiin lisäävän haasteita useat eri yhteistyötahot opettajien sekä tilojen kanssa. Rehtorit kokivat työjärjestysten tekemisen olevan helpompaa mitä vähemmän yhteistyötahoja tulee huomioida. Mahdollisimman huolellisesti keväällä suunnitellut ja tehdyt työjärjestykset takaavat, ettei niihin tarvitse puuttua kuluvan lukuvuoden aikana, jolloin rehtorin muille työtehtäville jää aikaa. Mäkelä (2007, 145) on jakanut työaikajärjestelyt kolmeen luokkaan: tulevan vuoden tekniseen suunnitteluun, tuntikehyksen suunnitteluun sekä työjärjestyksiin ja työaikoihin. Työaikajärjestelyt olivat pienin osa hallinto- ja talousjohtamisen tehtäväalueesta (15 %).

*Mutta sillonhan se on haastavampi mitä enemmän on siinä niitä yhteistyötahoja, että tuota tilojen tai henkilöstön tai muun kannalta. Mutta en mä sitä mitenkää liian hankalana koskaan koe, kyllähän se oman aikansa vie ja niinkö jos se on hyvin mie-*

*titty niin sitten pyörii se lukuvuosi, eihän siinä sitten tarvi tehdä kuin pieniä tarkistuksia. (H10)*

### 7.3.2 Koulun arjen pyörittäminen

Peruskoulun rehtorit kokivat oppilaitosjohtamisen myös arjen pyörittämisenä ja sen johtamisena. Osa peruskoulun rehtoreista koki vaikeana erotella mitkä tehtävät eivät kuulu oppilaitosjohtamiseen, vaan sen nähdään sisältävän oppilaitoksen kiinteistöstä vastaamisen, toimistotyön sekä opetuksen järjestämisen. Rehtorit vastaavat kiinteistöstä ja tämän huollossapidosta. Myös kiinteistön iltakäytön suunnittelu ja siitä vastaaminen kuuluivat oppilaitosjohtamiseen.

*Rehtori vastaa niinkun koulun kasvatustoiminnasta, se vastaa taloudesta, se valvoo että oppilaat saa sitä kunnollista opetusta. Se valvoo myös että ruoka-annokset on riittäviä, se valvoo että kiinteistöt pysyy kunnossa. Mää en niinkun ymmärrä, että mikä siihen ei kuulu. (H7)*

*Hyvin usein rehtorit yllättyy sitten siitä muusta hallinnosta, että sitä tulee kiinteistön osalta enemmän. (H9)*

Pesosen (2009, 79) tutkimus osoittaa peruskoulun rehtoreiden kokevan työn sisältävän paljon perusasioiden hoitamista. Vuohijoen (2006) tutkimuksen rehtoreista 84 % koki tekevänsä säännöllisesti tehtäviä, jotka luontevimmin sopisivat jollekin toiselle henkilöstöryhmälle. Vuohijoki on jaotellut rehtorin työtehtävät, jotka eivät varsinaisesti kuulu rehtorin yleisesti ymmärrettyyn toimenkuvaan neljään luokkaan: toimistotehtäviin, talonmiestehtäviin, oppilashuoltoon liittyviin tehtäviin sekä hankintojen liittyviin tehtäviin.

Oppilaitosjohtaminen nähdään sisältävän nykyään enemmän toimistotyötä, sillä oppilaitoksen kansliahenkilöstöä on vähennetty huomattavasti, joka on lisännyt rehtorin työn paperitöitä. Rehtorin työ sisältää paljon tietokoneen äärellä istumista sekä sähköpostiin vastaamista. *”Aika paljon se on tässä konttorissa istumista ja sähköpostiin vastaamista sekä tämmösten hallinnollisten asioiden pyörittämistä.”(H3)* Suurin osa rehtoreista liitti oppilaitosjohtamiseen käytäntöjen suunnittelemisen sekä niiden toteuttamisen. *”Jatkuvaa arviointia siitä, onko joku avustajan paikka tietyssä luokassa sillä hetkellä perusteltua ja pitäiskö olla jollain muualla, miten ne resurssit jakaantuu.” (H8)* Rehtorin tehtävänä on suunnitella sekä vastata koulukuljetuksen järjestämisestä, koulun siivouspalvel-

lusta, kouluruokailusta ja sen laadusta. Myös Pennasen (2006, 148) sekä Pesosen (2009, 80) tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia, sillä tutkimusten mukaan koulun johtaminen sisältää käytännön asioiden hoitamista sekä toimistotyötä.

Opetuksen järjestämiseen kuuluivat rehtoreiden mukaan opetustilojen varaaminen, opettajien poissaolot, koulunkäyntiavustajien työn suunnittelu ja arviointi. Opettajien sairaspoissaolot sekä koulutusvapaiden myöntäminen vaativat rehtorilta sijaisten hankintaa. Ellei sijaista saada, niin rehtorin tulee järjestää sijainen omasta henkilökunnasta tai itse toimia oppitunnilla sijaisena.

*On se tätä arkipäivän pyörittämistä. Se lähtee, että aamuna katotaan että ketä on töissä ja sitten aina tuntuu, että joku on poissa ja se ilmotetaan aika myöhään ja sitte on luokat ilman opettajaa. Siinä käy aina semmonen suhina kun yritetään opettajaa paikkailla ja etsiä sitä sijaista. (H7)*

Karikosken (2009, 264) tutkimuksen mukaan hallinnolliset sekä arjen sujumiseen kuuluvat tehtävät vievät rehtoreilta paljon aikaa ja rehtorit kokivat, etteivät kykene keskittymään oman oppilaitoksensa toimintakulttuurin kehittämiseen niin paljon kuin olisivat halunneet.

### 7.3.3 Työnkuvan laajuus

Oppilaitosjohtaminen pitää sisällään monia eri sektoreita, jotka kaikki ovat yhteyksissä koulukulttuuriin ja niiden erottaminen toisistaan koettiin haasteellisena. ”Se on niinku oma maailma se oppilaitosmaailma, missä pitää ymmärtää kaikki ne säikeet mitä niinku lähtee oppilaitoksesta ulospäin ja tulee sisälle.”(H5) Rehtoreiden kokemusten mukaan oppilaitosjohtamisen työnkuva nähtiin laajana ja suurin osa rehtoreista koki, että aikaa tulisi järjestää oppilaitoksen johtamiselle. Eräs rehtori painotti: *Kyllä sanotaan sillä tavalla, että rehtoreille pitäis antaa aikaa siihen johtamiselle (H7)*. Mustosen (2003, 120) tulokset ovat samanlaisia, sillä suurimmalla osalla rehtoreista (64 %) oli mielestään liian vähän aikaa koulun johtamiselle. Oppilaitosjohtaminen nähdään muodostuvan hallinnosta, taloudesta, pedagogiikasta sekä oppilashuollosta. Hallintoon liitetään henkilöstöhallinnolliset tehtävät, rekrytoiminen sekä palkkaukseen liittyvät asiat. Lainsäädäntö tukee oppilaitosjohtamista, mutta erään rehtorin mielestä lainsäädännössä on vielä kehittämisen alueita. Myös Vuohijoen (2006, 114) mukaan suomalainen päätöksentekojärjestelmä sekä lainsäädäntö ovat jättäneet paljon tulkinnanvaraisuutta.

Tulokset osoittavat, että peruskoulun rehtorit eivät erota oppilaitosjohtamista talouden johtamisesta, vaan ne nähtiin muodostavana kokonaisuuden. Talous nähtiin uutena työnkuvana kun verrattiin rehtorin työtä opettajan työhön. Oppilaitosjohtamisessa talous sisälsi budjetin laadinnan sekä rehtorin erilaiset taloudelliset päätökset. Rehtori oli vastuussa budjetin laatimisesta, joka laaditaan joka vuodelle. Pesosen (2009, 80) tutkimuksen mukaan rehtorit kokivat taloudellisen johtamisen haasteellisena tehtävänä. Tässä tutkimuksessa taloudellista johtamista ei koettu liian haastavana ja se nähtiin johtamisen alueena melko pienenä verrattuna johtamisen muihin alueisiin, kuten henkilöstöjohtamiseen ja koulun arjen johtamiseen.

*Jos niinkun opettajan taloudellinen vastuu on oppikirjat ja työvälineet, eli sanotaan että muutaman tuhannen euron edestä vuodessa niin sitten rehtoreilla, meillä se on 1,6 miljoonaa. - - Pienimpänä tulee kuitenkin tää talous ja puitteiden pyörittäminen. (H9)*

Oppilaitoksen tavoitteena nähtiin olevan pedagogiikka ja sen toteuttaminen. Selvää jakoa pedagogiikan sekä oppilaitosjohtamisen välillä ei voida tehdä, vaan pedagogiikka nähtiin suurena osana oppilaitosjohtamista. Pedagogiikka vaikuttaa oppilaitoksen osamiseen sekä painotukseen. Osa rehtoreista korosti pedagogiikan merkitystä oppilaitosjohtamisessa. ”Pedagogiikka on meille vähän samanlainen päämäärä kun liikeyrityksissä on se tulosten tekeminen”(H6) Työjärjestyksiä suunniteltaessa rehtori huomioi pedagogiikan ja tavoitteena oli opetuksen pedagogisen laadukkuuden mahdollistaminen. Osa rehtoreista painotti pedagogiikan merkitystä oppilaitosjohtamisessa, sillä rehtori on ensimmäinen henkilö hallituksessa, joka huomioi pedagogiikan sekä pyrki löytämään pedagogisia ratkaisuja oppilaitoksen kehittämiseen. Erään rehtorin mukaan oppilaitosjohtamisessa tärkeintä oli oppilaan oppimisen turvaaminen: ”Kuitenkin kaikkein tärkein asia koulun rehtorin työssä on se, että turvaa yksittäisen oppilaan hyvinvoinnin ja erityisesti oppimisen.” (H3)

Peruskoulun rehtoreiden mukaan työnkuva oli laajentunut viime vuosien aikana. ”Eli tota täällä on se suuntaus, että koululle pudotetaan niitä tehtäviä oikeesti, jotka aiemmin olis ollu siellä opetusvirastossa niin ne putoo nyt koulun puolelle.”(H6) Myös Pesosen (2009, 79) tulokset osoittavat rehtoreiden työkuvan monipuolistuvan ja toimintakentän laajenevan. Tämän tutkimuksen mukaan työtehtävien kasvuun olivat vaikuttaneet erityisesti oppilaitoksen kansliahenkilöstön vähentäminen sekä oppilashuollollisten töiden lisääntyminen. Yhteiskunnan tilanteen, alimitoitettu sosiaalityön sekä nuorten psykiatrian hoidon vähäisyyden koettiin lisänneen oppilashuollon tehtäviä. Lisääntyvä kiusaa-

minen se oppilaiden syrjäytyneisyys nähtiin myös lisänneen rehtorin oppilashuollollisia töitä. Oppilashuollossa töitä lisäsi myös poikkihallinnollinen yhteistyö, sillä oppilashuolto perustuu tiiviiseen yhteistyöhön eri ammattihenkilöiden kanssa. Rehtorit tekivät yhteistyötä terveystalveluiden, sosiaalitalveluiden, kaupungin sekä oppilaan huoltajien kanssa. Oppilashuollon kautta koulu pyrkii auttamaan oppilaita vaikka sen ei nähdä olevan koulun päätehtävä, joka on puolestaan opetuksellinen ja kasvatuksellinen tehtävä.

*Oppilashuolto, niin kyllä se on tai ne on meidän pulmat ne syrjäytyminen, koulua käymättömyys, joissa sitten tulee esille ne perheiden pulmat ja sen kautta sitte kaikki alimitoitettu sosiaalityö, alimitoitettu nuorten psykiatrinen työ, auttamisen resurssit ja muut. (H5)*

*Tota koulussa on aika paljon näitä oppilaita, jotka asettaa kyllä isoja haasteita. Ne tulee sieltä missä yhteiskunta kulloinkin on, jos esimerkiksi ajatellaan työttömyyttä ja sosiaalisia ongelmia, niin täällä koulussahan ne heti näkyy. (H7)*

Myös Pennasen (2006) ja Mustosen (2003) mukaan peruskoulun johtajien tehtävät ovat lisääntyneet sekä heidän vastuu koulun toiminnasta on kasvanut. Vuohijoen (2006) tutkimuksen oppilashuollolliset tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia, sillä rehtorit kokevat kouluissa selvää lisätarvetta oppilashuollolliselle ammattihenkilöstölle. Lasten ja nuorten pahoinvointi ilmentyy rehtorin työssä ja oppilashuollollisten tehtävien määrä koetaan lisääntyneen. Oppilashuollollisten töiden jatkuva lisääntyminen aiheuttaa rehtorin työlle lisää työkiireitä sekä pohdintaa työnjaosta, kenelle mikäkin asia todella kuuluu. (Vuohijoki 2006, 179.)

Oppilaitosjohtaminen koettiin mielenkiintoisena kokonaisuutena, sillä se takaa jokaisen päivän erilaisuuden. ”Se on mun mielestä oppilaitosjohtamisen suola, että tää on jotenkin niin laaja se verkosto ja kahta samanlaista päivää ei oo ja aina voi tapahtua.” (H5) Suurin osa peruskoulun rehtoreista kuitenkin koki oppilaitosjohtamisen tänä päivänä haastavana sen laajan työkuvan vuoksi. Yhteiskunnan merkitys korostettiin oppilaitosjohtamisessa erityisesti talouden johtamisessa. Rehtorit kokivat yhteiskunnan taloudellisen tilanteen vaikuttavan suurella määrällä oppilaitoksen talouden suunnitteluun sekä budjettiin. Oppilaitoksen budjetin laadintaan koettiin vaikuttavan se, kuinka paljon valtio kykenee antamaan rahaa opetuksen järjestämiseen. Useat rehtorit kokivat yhteiskunnan taloudellisen tilanteen ollessa huono, sen vaikutus heijastuu myös opetuksen järjestämiseen sekä opetuksen laatuun.

*No, kyllä se on haastavaa. Koska jos otetaan vielä taloudelliset seikat tähän mukaan, että nykyään kuntataloudet on aika kuralla ja se heijastuu paljon opetuspuolelle. Tavallaan niillä pienillä resursseilla pitäis mahdollisimman laadukasta opetusta järjestää. (H3)*

Muutama rehtori koki oppilaitosjohtamisen eri sektoreiden olevan välillä ristiriidassa keskenään. Taloudellinen johtaminen ja pedagogiikka voivat olla usein ristiriidassa keskenään ja rehtorin tehtävänä on löytää taloudellisia pedagogisia ratkaisuja koulun toimintaan, kuten eräs rehtori pohti: ”*Talousasioissa mun pitäis pitää rahoista huolta, mutta sitten tulee pedagogisiakysymyksiä jotka vaatis esimerkiksi lisää satsauksia ja niinku miten niitä sitten yhdistelee.*”(H6)

#### 7.4 Kokemukset pedagogisesta johtamisesta

Pedagogista johtamista pidettiin oppilaitosjohtamisessa erittäin tärkeänä osana ja osa peruskoulun rehtoreista koki, ettei pedagogista johtamista voida erottaa lainkaan oppilaitosjohtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta.

*Mää en lähtis nyt erottaa oppilaitosjohtamista pedagogista johtamista toisistaan, vaan lähtisin oikeastaan sen henkilöstöjohtamisen kautta, elikkä se on sen pedagogisen johtamisen yhteistyökumppani, sen kulmakivi millä mennään, että kaikki oikeestaan mitkä siihen liittyy niin se pitää lähteä näiden kahden kautta. (H3)*

Myös Tukiaisen (1999, 26) tutkimus osoittaa rehtorin työssä korostuvan pedagogisen näkökulman ja hallinnollisten sekä pedagogisten tehtävien erot nähtiin pienenä. Peruskoulun rehtoreiden kokemukset pedagogisesta voidaan jakaa neljään teemaan: kokemuksiin pedagogisen johtamisen merkityksestä, kokemuksiin pedagogisen johtamisen vähäisyydestä, kokemuksiin vuorovaikutuksen merkityksestä pedagogisessa johtamisessa sekä kokemuksiin pedagogisen johtamisen haastavuudesta (Taulukko 4).

TAULUKKO 4. Peruskoulun rehtoreiden kokemukset pedagogisesta johtamisesta

Yhdistävä tekijä	Pääteema	Yläteema	Alateema
Rehtoreiden kokemukset pedagogisesta johtamisesta	Pedagogisen johtamisen merkitys	Avainsana oppilaitosjohtamisessa	Koulu ei toimi ilman pedagogista johtamista Työjärjestykset
		Kehittäminen	Menetelmät Rehtori tienraivaaja Henkilöstön kouluttaminen
	Pedagogisen johtamisen vähäisyys	Liian laaja työkuva	Aika ei riitä pedagogiselle johtamiselle Haluaisi olla enemmän mukana
	Vuorovaikutuksen merkitys pedagogisessa johtamisessa	Kehityskeskustelut	Työn suunnittelu sekä arviointi Pedagogiset tavoitteet Opetussuunnitelman kunnioittaminen
		Henkilöstön tukeminen	Hyvinvoinnin tukeminen Opettajan työ itsestä Työn ohjaus
	Pedagogisen johtamisen haasteellisuus	Yhteiskunnan vaikutus	Asioiden hidaskuuntuminen Talous
		Asiantuntijuus	Opettajien asiantuntijuus sekä sen päivittäminen Oman asiantuntijuuden päivittäminen
		Oppilashuolto	Oppilaan oppimisen tukeminen

#### 7.4.1 Pedagogisen johtamisen merkitys

Pedagogista johtamista painotettiin rehtorin työnkuvassa ja osa peruskoulun rehtoreista koki pedagogisen johtamisen olevan avainsana koulun johtamisessa. Ilman pedagogista



johtamista oppilaitos ei nähdä kykenevän toimimaan kunnolla, jolloin oppilaitoksen henkilöstö sekä oppilaat kärsivät.

*Jos sitä pedagogista johtamista ei ole, niin mun mielestä tän kokoinenkin koulu kärsii ihan varmana. Ne kärsii ne oppilaat siitä ja myös koulun henkilökunta, jos ei oo pedagogista johtamista (H3.)*

Pedagoginen johtaminen nähtiin sisältävän eri ulottuvuuksia, sillä rehtori johtaa yhteisöä, joka toimii pedagogisesti ja samalla johtaa myös itse pedagogiikkaa sekä toimii itse pedagogisesti. Puolet rehtoreista koki koulun työjärjestykset olevan suuressa osassa pedagogisesta johtamisesta, sillä rehtorin tehtävä on suunnitella ja rakentaa mahdollisimman hyvä sekä toimiva työjärjestys, joka tukee pedagogiikkaa. Pedagoginen johtaminen koettiin sisältävän opetuksen laadun seurannan. Tukiaisen (1999, 67–85) on tutkinut ala- ja yläkoulujen rehtoreiden toimintaprofilia ja tutkimuksen mukaan rehtoreiden tärkeimpänä tehtävänä koettiin parhaan opetuksen hankinta sekä oppilaiden kannustus.

Rehtoreiden kokemukset pedagogisen johtamisen merkityksestä korostavat rehtorin visiointitaitoa sekä rohkeutta toimia organisaatiossa tienraivaajana. ”*Pedagoginen johtaja on vähän semmonen polun raivaaja, että löytää niitä uusia juttuja ja rohkeasti mennä niitä kohti.*”(H5) Osa peruskoulun rehtoreista koki pedagogisen johtamisen tavoitteena olevan ongelmien ratkaisu mahdollisimman tehokkaasti sekä oppilaitoksen toiminnan ja oppimistilanteiden kehittäminen. Lähes kaikki rehtorit mainitsivat pedagogisessa johtamisessa linjaamisen merkityksen.

*Pedagogisessa johtamisessa pitäis päättää semmosia suuria linjoja, esimerkiksi koulussa mihin panostetaan, minkälaisia resurssointeja tehdään ja sitte mietitään mihin koulutuksiin on järkevä osallistua (H8).*

Rehtorin vastuulla koettiin olevan uusien menetelmien käyttöönotto sekä niiden menestymisen seuranta. Pedagoginen johtaminen sisälsi myös henkilöstön ohjauksen sekä heidän kouluttautumisen, jolloin rehtorin tehtävänä oli suunnitella mihin koulutuksiin henkilöstön olisi hyödyllistä mennä.

#### **7.4.2 Pedagogisen johtamisen vähäisyys**

Rehtoreiden työkuva koettiin laajana, jonka seurauksena suurin osan peruskoulun rehtoreista koki pedagogisen johtamisen vähentyneen ja rehtorit toivoivat enemmän aikaa pedagogiseen johtamiseen. Osa rehtoreista koki pedagogisen johtamisen vähenemiseen

vaikuttaneen koulun kansliahenkilöstön vähentäminen, jatkuvasti lisääntyvä oppilashuollolliset tehtävät sekä erityisopetuksen muutokset.

*Täytyy sanoa ihan rehellisesti, että pedagoginen johtaminen on tota nykykoulussa, määhän uskallan sen sanoa, että koskee muitakin kuin tätä koulua, että tuntuu siltä että vähemmän ja vähemmän. Kyllä tää pedagoginen johtaminen on mitä sillä puhtaasti tarkoitetaan, niin on kyllä vähentynyt tässä murrostilanteessa, jossa kaikki muut asiat on vyörynyt. (H7)*

Muutama peruskoulun rehtori haluaisi olla enemmän tekemisissä oppilaiden kanssa sekä nähdä opetustilanteita, mutta koki, ettei aika riitä puhtaalle pedagogiselle johtamiselle. ”Kyllä mä myönnän monen kollegan tavoin, että jostain ihme syystä se on se johtamisen alue, jossa niinku eniten kokee, että haluais olla enemmän mukana tai se jää sivuun.”(H9) Pedagogisen johtamisen vähäisyys rehtoreiden työssä esiintyy myös monissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Pennanen (2006, 152) pitää pedagogisen johtamisen tämän hetkistä asemaa mielenkiintoisena ja toteaa sen vähentyneen huomattavasti. Mustosen (2003, 61) mukaan pedagoginen johtaminen koettiin usein vaikeana hallinnon alueena, joka unohtuu kaikkien hallinnollisten tehtävien alle. Myös Karikosken (2009, 269) tulokset osoittavat koulun toiminnan laadullinen kehitys, jota hän kutsuu pedagogiseksi johtamiseksi, jää arjen pyörittämisen varjoon ja rehtoreille ei jää aikaa puhtaalle pedagogiselle johtamiselle. Ahonen (2001, 54–55) puolestaan kokee pedagogiseen johtamiseen rehtorin työssä jäävän tilaa sekä aikaa, sillä rehtorit johtavat oppilaitosta pedagogisesti jokaisella tekemällään päätöksellään sekä esiin tuomalla arvolla ja asenteella.

#### **7.4.3 Vuorovaikutuksen merkitys pedagogisessa johtamisessa**

Pedagoginen johtaminen koettiin yhdessä tekemiseksi, jossa tavoitteena on ongelmien ratkaiseminen yhdessä asioista keskustellen. Pedagogiseen johtamiseen liitettiin vahvasti vuorovaikutus henkilöstön kanssa, sillä rehtori sekä henkilöstö pyrkivät yhdessä pohtimaan oppilaitoksen kehittämistä ja kuinka oppilaitoksen tulisi muuttua tulevaisuudessa. Osa rehtoreista koki työkokemuksen kautta oppineensa osallistamaan henkilöstöä sekä oppilaita enemmän päätöksentekoon.

*Alkuvuosina aina tavallaan ite mielti ne asiat aika valmiiks, ennen kuin niitä lähti niinkö tavallaan henkilöstölle tuomaan, tai niitä ideoita aika paljon kehitti ite. Mutta vuosien myötä on oppinu siihen osallistamiseen ja mun mielestä pedagogisessa on tärkeää, että siinä on koko työyhteisö mukana. (H10)*

Peruskoulun rehtoreiden kokivat pedagogista johtamista tapahtuvan henkilöstön ja johtajan välisessä vuorovaikutuksessa, erityisesti rehtorit painottivat pedagogisen johtamisen merkitystä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelussa käydään opettajan kanssa opetussuunnitelma läpi, joka mahdollistaa opettajien pedagogisen vapauden valvonnan. Kaikki opettajat eivät tule viikoittain pyytämään apua rehtorilta, jolloin kehityskeskustelut takaavat vuosittaisen keskustelun kaikkien koulun opettajien sekä rehtorin välillä. Suurin osa rehtoreista korosti opettajien tekevän opetustyötä omalla persoonallaan ja koki kehityskeskustelut tärkeänä, sillä sen avulla varmistetaan opetuksen noudattavan opetussuunnitelman yhteisiä linjoja. ”*Pedagoginen johtaminen sinällään hallinnollisessa mielessä on se, että mun täytyy valvoa että opettajat toteuttaa opetussuunnitelmaa. Mää kysyn kehityskeskusteluissa, että miten käytät opetussuunnitelmaa.*”(H4) Muutama rehtori koki mahdottomana luoda kaikille opettajille yhteistä metodia, mutta erään rehtorin mukaan oppilaan näkökulmasta, yhteisen metodin luominen olisi kannattavaa. Oppilas oppii opettajien opettamismetodit nopeasti. Oppilaat tunnistavat opetustyylien sekä oppilaalle annettujen tehtävien eroavaisuuden, jolloin opetus ei ole pääsevän helpomalla ja tällöin opetus ei ole tasapuolista kaikkien oppilaiden kesken.

*Tulee opettajanhuoneessa aika paljon keskustelua, että miksei kaikki tee samalla tavalla. Tavallaan kun on oppilas, yksittäinen oppilas kohtaa monta eri opettajaa, niin se olis hyvä tietysti sen oppilaan kannalta, että kaikki pysyis niissä yhteisesti sovitussa pelisäännöissä, että poikkeukset helposti hajottaa sen. (H6)*

Peruskoulun rehtoreiden kokemusten mukaan opettajien tukeminen liitettiin myös pedagogiseen johtamiseen. Muutama rehtori painotti opettajan työn olevan itsenäistä, jolloin rehtorin tehtävänä oli tukea henkilöstön työtä ja huolehtia heidän omasta jaksamisestaan.

*Tietysti sillälailla että jos aattelee sitä oppimista ja tavallaan hyvinvointia, niin opettajan kannaltahan se on hyvä jos saa sen lukuvuoden sillai aika tasasesti jaettua, että se tavallaan se jaksaminen on että se on sitä semmosta pedagogista johtamista myöskin, että huomio sen tavallaan sen jaksamisen siinä niitä työtunteja ymmä muuta jakaessa. (H10)*

Henkilöstön ohjaaminen liitetään myös pedagogiseen johtamiseen. Rehtori ohjasi henkilöstöä toimimaan pedagogisten tavoitteiden mukaan, jonka tavoitteena on mahdollistaa oppilaiden oppiminen. ”*Pedagogisessa johtamisessa mä ohjaan tätä henkilökuntaa toimimaan pedagogisten tavoitteen mukaisesti, että mitään ei tehtäis vaan sen takia kun näin on aina tehty vaan tavoitteena olis miettiä minkälaiset tulokset tuottaa siinä oppilaan oppimisessa.*”(H6)

#### 7.4.4 Pedagogisen johtamisen haasteellisuus

Rehtoreiden kokemukset pedagogisen johtamisen haasteellisuudesta voidaan jaotella vielä kolmeen yläteemaan: yhteiskunnan vaikutukseen pedagogisessa johtamisessa, asiantuntijuuteen sekä oppilashuoltoon. Yhteiskunnan vaikutus pedagogisessa johtamisessa nähtiin muutosten hitaudessa sekä yhteiskunnan talouden vaikutuksessa pedagogiikkaan. Koulumaailmassa muutokset tapahtuivat hitaasti, jotka vaikeuttavat myös pedagogista johtamista. Suurin osa peruskoulun rehtoreista koki, että koulun tulisi kehittyä nopeammin yhteiskunnan muutoksen rinnalla. *”Tää on ihan mun henkilökohtainen mielipide, että me ei enää pystytä seuraan aikaa niin paljon kun meidän oikeastaan pitäis.”*(H5) Asioiden hitaasti eteneminen turhautti osaa rehtoreista, sillä he kokivat, että asiaan joudutaan palaamaan yhä uudestaan.

*On se haastavaa monellakin tavalla, esimerkiksi tuota asioissa ei tapahdu juuri edistystä. Jossain tapauksissa, eli me poljetaan paikoillamme niinkun oppilaan suhteen joutuu hyväksymään sen, että monista yrityksistä huolimatta niin ei saada täydellistä tulosta, eli joltakin osalta se edistyminen on hyvinkin huonoa. (H6)*

Muutama rehtori koki henkilöstön sekä oman asiantuntijuuden tärkeänä, mutta he kokivat sen myös pedagogisen johtamisen haasteena. Koulun henkilöstö ovat kaikki asiantuntijoita ja henkilöstön asiantuntijuuden jatkuva päivittäminen koettiin haasteellisena. Pedagogiseen johtamiseen liitettiin henkilöstön kouluttautuminen ja rehtorin tehtävänä on pohtia mihin koulutuksiin henkilöstön on kannattavaa osallistua. Eräs rehtori koki opettajien pedagogisen ohjaamisen haasteellisena: *”Kyllä koen sen haastavana, että ei oo kauheen helppo mennä sanomaan, että mun mielestä sä et tee tätä viisaasti.”*(H8) Rehtoreiden oma asiantuntijuus nähtiin pedagogisen johtamisen haasteena, sillä rehtorin tulee olla hyvin tietoinen koulumaailman ajankohtaisesta tiedosta sekä nykyisestä opetussuunnitelmasta. Tiedon jatkuva päivittäminen koettiin haasteellisena sekä aikaa vievänä toimintana. *”Kyllä mä koen sen pedagogisen johtamisen haastavaks, että rehtorilla on haastetta pysyy tässä koko ajan mukana, tässä mitä tää oppiminen on, mitä uutta on tutkittu ja löydetty.”*(H1) Pedagogisen johtamisen haasteena koettiin myös olevan opettajien persoonallinen opettaminen, sillä sen ja opetussuunnitelman mukaisen yhteisen linjauksen yhdistäminen nähtiin välillä vaikeana.

Yli puolet peruskoulun rehtoreista painotti asiantuntijuuden merkitystä sen haastavuudesta riippumatta. Oma asiantuntijuus koettiin kehittyvän erilaisten kokouksien avulla. Koulukulttuurissa johtajalta edellytettiin tietoa ajankohtaisesta opettamisen sekä oppi-

misen käsitteestä. Melkein kaikki rehtorit korostivat pitkää työuraa koulumaailmassa, joka mahdollistaa laajan työnkuvan hahmottamisen sekä sen ymmärtämisen. Erityisesti opetuskokemus koettiin merkittävänä, sillä rehtorin tulee ymmärtää kuinka oppimista tapahtuu ja kuinka vaikeaa opettaminen voi olla joissakin tilanteissa olla.

*Rehtorilla pitää olla tosi hyvä käsitys siitä, mitä se opettaminen ja oppiminen on tänä päivänä, mitä sen pitäisi olla, mitä kohti pitäisi tavoitella, mitkä asiat tukee koulun kehittämistä oikeeseen suuntaan ja mitkä on sitte jarruja tai hankalia asioita mahdollisesti siellä koulun kulttuurissa. (H1)*

*Mää ymmärrän sen hyvin, että koulumaailman johtamisessa vaaditaan rehtorilta se opettajan kelpoisuus siinä oppilaitoksessa mitä johtaa. Mun mielestä semmonen perusammattitaito tämmösessä asiantuntijaorganisaatiossa, että on se ammattitaito tai ylipäättänsä puhutaan sitä samaa kieltä. (H9)*

Pedagogiseen johtamiseen kuuluu koulun oppilashuolto, jonka yli puolet rehtoreista koki haastavana, mutta hyvin tärkeänä osana rehtorin työtä. Erään rehtorin mukaan oppilashuollossa tuli vahvasti esille pedagogiikka, sillä oppilashuollon tavoitteena on auttaminen sekä ratkaisujen löytäminen, joiden avulla tuetaan yksittäisen oppilaan koulunkäyntiä.

*Ehkä niinkun konkreettisemmat asiat on vähän niinku oppilashuollon puolella, joka on mun mielestä vielä vahvasti pedagogista johtamista, koska siinä tuetaan sitä yksittäisen oppilaan koulunkäyntiä ja käydään vuorovaikutusta opettajan kanssa, että mitä kannattaa tehdä ja missä on mahdolliset syyt. (H9)*

Oppilashuolto perustuu tiiviiseen yhteistyöhön oppilaan huoltajien kanssa sekä eri ammattiryhmien kanssa. Nykypäivänä rehtorit olivat huolissaan nuorten syrjäytyneisyydestä sekä lasten ja nuorten huonosta psyykkisestä olost, joilla voidaan nähdä olevan vaikutus oppilashuollon töiden kasvuun. Kotien tilanteet eivät ole kaikilla kunnossa, mikä heijastuu oppilaaseen ja lopulta oppilaitokseen.

## 7.5 Kokemukset henkilöstöjohtamisesta

Henkilöstöjohtaminen nähtiin perustuvan henkilöstön kanssa käytyyn jatkuvaan kanssakäymiseen. Henkilöstöjohtaminen koettiin haasteellisena ja viisi peruskoulun rehtoria koki henkilöstöjohtamisen kaikista haasteellisimpana johtamisen alueena. Peruskoulun rehtoreiden kokemukset henkilöstöjohtamisesta voidaan erotella kolmeen teemaan: kokemuksiin vuorovaikutuksen merkityksestä henkilöstöjohtamisessa, kokemuksiin henki-

löstöjohtamisen tärkeydestä sekä kokemuksiin henkilöstöjohtamisen haasteellisuudesta (Taulukko 5).

TAULUKKO 5. Peruskoulun rehtoreiden kokemukset henkilöstöjohtamisesta

<b>Yhdistävä tekijä</b>	<b>Pääteema</b>	<b>Yläteema</b>	<b>Alateema</b>
Rehtoreiden kokemuksia henkilöstöjohtamisesta	Vuorovaikutuksen merkitys henkilöstöjohtamisessa	Kuunteleminen	Kuulla henkilöstöä Aikaa henkilöstölle Läsnäolo
		Tiedottaminen	Kaikki tietää mitä on tulossa Suunnitelmallisuus
		Henkilökohtainen vuorovaikutus	Henkilöstö nähtävänä yksilöinä Tasapuolisuus
		Yhteistyö eri tahojen kanssa	Siivoajat Keittiö Vahtimestari Koulusihteeri Kouluavustajat
	Henkilöstöjohtamisen tärkeys	Kehityskeskustelut	Kuinka opettaja opettaa? Opetussuunnitelman toteutus Työilmapiiri Toiveet
		Rekrytoiminen	Kuinka paljon henkilökuntaa palkataan? Henkilökunnan oikea mitoitus
	Henkilöstöjohtamisen haasteellisuus	Ihmisten erilaisuus	Erilaiset menet Ihmiset tulevat erilaisista elämäntilanteista
		Henkilöstön hyvinvointi	Henkilöstön jaksaminen Henkilöstön motivaatio

### 7.5.1 Vuorovaikutuksen merkitys henkilöstöjohtamisessa

Henkilöstöjohtaminen koettiin perustuvan henkilöstön ja johtajan väliseen vuorovaikutukseen, jonka tulee olla luontevaa sekä avointa. Peruskoulun rehtoreiden henkilöstöjohtamisen kokemuksissa korostuivat johtajan kuuntelemisen taito. Rehtorilla tulee olla

aikaa henkilöstölle ja sen kuuntelemiselle. Yli puolet peruskoulun rehtoria koki henkilöstöjohtamisessa erityisen tärkeänä juuri ajan järjestämisen henkilöstölle. Kaksi rehtoria koki henkilöstöjohtamista tärkeimpänä rehtorin tehtävänä sekä he kokivat rehtorin työn olevan paikalla henkilöstöä varten. ”*Mun mielestä ensimmäinen tärkeä asia on, että johtaja on paikalla.*” (H3) Suurin osa peruskoulun rehtoreista painotti henkilöstöjohtamisessa merkittävänä johtajan läsnäoloa sekä johtajan roolia toimia henkilönä, jonka puoleen henkilöstö voi ongelmatilanteessa kääntyä.

*Mun periaate on yleensä se, että tai kun mulle tulee ovelle ja sanoo että voiko häiritä, niin mä sanon aina että et häiritse, että mä teen työtäni. Mun päätyö on olla täällä mun henkilökuntaa varten, niin se ehkä kertoo jotakin siitä mitä mä ajattelen henkilöstöjohtamisesta.* (H5)

Pesosen (2009, 81) tutkimus tukee tämän tutkimuksen tuloksia sillä rehtoreiden johtamisessa korostuu henkilökunnan kuunteleminen sekä tukeminen. Rehtorit kokivat tärkeänä ottaa selville, mitä henkilökunta johtajalta toivoi. Henkilökunnan keskustelun sekä tukemisen kautta rehtorit kokevat saavansa tukea omaan johtamistyöhön. Myös Karikosken (2009, 266) tulokset tukevat tuloksia, sillä tutkimus osoittaa rehtoreiden kokevan ihmisten johtamisen edellyttävän hyvää tunne- ja sosiaaliosaamista sekä rehtorit pitivät tärkeänä rehtorin olevan käytettävissä henkilökuntaa varten koulupäivän aikana.

Henkilöstöjohtamisessa rehtorit kokivat tärkeänä henkilöstön tulevista tapahtumista sekä aikataulusta tiedottamisen. ”*Aina lähtee viikkotiedote ja siellä on kaikki tärkeät asiat ja jos mulla on kokous, niin ne tietää jo etukäteen, etten oo paikalla silloin.*” (H5) Eräs rehtori painotti henkilöstöjohtamisessa henkilökohtaista tiedottamista ja rehtorin tulee tiedottaa yksilöä koskeva asia henkilökohtaisesti mahdollisimman aikaisin: ”*Ihmisten pitää tietää omista asioistaan etukäteen mahdollisimman hyvissä ajoin. Se tulee muistaa joka kerta henkilöstöjohtamisessa.*” (H4) Tiedottaminen vaatii rehtorilta ennakkointitaitoa sekä suunnitelmallisuutta ja johtajan tulee itse tiedostaa mihin suuntaan oppilaitos on kulkemassa. Suurin osa rehtoreista painotti tiedottamisessa sekä yleisesti henkilöstöjohtamisessa johtajan positiivista sekä kannustavaa sävyä. Vuohijoen (2006) tutkimuksen mukaan rehtorit pitivät tärkeänä positiivista asennetta (ystävällinen käytös), suunnittelu- ja organisaatiokykyä sekä tiedottamista.

Puolet peruskoulun rehtoreista korosti henkilöstöjohtamisessa johtajan ja henkilöstön välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta ja johtajan tulee nähdä sekä tuntea henkilöstö yksilöinä. ”*Johtajalla on kokonaisnäkemys sekä tuntemus omasta henkilökunnastaan*

*kokonaisuutena ja yksilöinä” (H5) Päivittäisen voinnin kysyminen sekä keskustelu opettajanhuoneessa henkilökunnan kanssa koettiin merkittävänä osana henkilöstöjohtamisen vuorovaikutusta. ”Sen yksilön huomioon ottaminen yksilönä, että ihan pikkujuttu on se, että kysyy miten sulla menee.” (H4) Raasumaa (2009, 259) painotti rehtorin ammatillisiin lähtökohtiin kuuluvan ihmistuntemuksen. Rehtorin tulee olla kiinnostunut omista työntekijöistään. Tulokset osoittautuvat tukemaan tämän tutkimuksen tuloksia, sillä rehtoreiden tulee kohdata työntekijänsä yksilönä ja nähdä heidän arvonsa, valmiutensa sekä tavoitteensa.*

Henkilöstöjohtamisessa rehtorit painottivat tasapuolisuutta sekä oikeudenmukaisuutta. Muutama rehtori korosti henkilöstöjohtamisessa roolien tunnistamista. Johtajan ja työntekijän roolit eroavat työssä, joka tulee henkilöstöjohtamisessa tiedostaa. Työssä rehtorin sekä opettajan väliset roolit eroavat toisistaan, mutta ihmisinä eroavaisuutta ei ole ja henkilöstöjohtamisen tulee perustua henkilöstön tasavertaiseen kohteluun. Johtajan tulee johtaa henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja kohdella jokaista yksilöä tasapuolisesti.

*On kuitenkin hyvin tärkeää, että se on avointa ja se on läpinäkyvää, ettei siellä oo mitään semmosta suosikkijärjestelmää, että joku opettaja saa aina sen helpomman ryhmän. Kun on iso talo, niin haasteita on paljon ja pitää olla tasapuolinen. (H3)*

Raasumaan (2009) tutkimuksen tulokset osoittautuvat melko samanlaisiksi. Rehtorit kokivat tärkeänä toimimista oikeudenmukaisesti, ymmärrettäväisesti sekä tasapuolisesti. Myös Vuohijoen (2006) tutkimuksen mukaan opettajat odottivat rehtorilta johtajana oikeudenmukaisuutta, mutta mielenkiintoista tuloksissa on, että harva rehtori otti esiin oikeudenmukaisuuden.

Henkilöstöjohtaminen sisälsi myös muiden koulun henkilöstöryhmien johtamisen, sillä rehtorin tehtävänä on johtaa eri henkilöstöryhmiä vaikka rehtori ei toimisi heidän esimiehenä. Rehtorin työ sisälsi yhteistyötä eri henkilöstöryhmien kanssa, esimerkiksi koulun keittiön, siivoojien, vahtimestarin, koulusihteerin sekä kouluavustajien kanssa. ”Mulla on koulusihteerin tossa, joka ei oo mun sihteerin, mutta se on meidän koulun, että häntäkin pitää johtaa.” (H3) Mikäli johtajalla on alaisuudessa muita henkilöstöryhmiä, osa rehtoreista koki, että heidän tulee perehtyä alaa koskevaan tietoon. Rehtorin on vaikea toimia esimiehenä, ellei hän hallitse perusteita eri henkilöstöryhmän alasta. Ahosen (2001, 123–124) mukaan rehtorin työn näkökulmasta eri ammattiryhmät tuovat haastetta henkilöstöjohtamiseen, sillä heidän koulutustausta ja orientaatio eroavat toisistaan.



*Jos on sitä muuta henkilöstöä, niin sittehan pitää perehtyä kaikenlaisiin mitoituksiin ja tämmösiin. Sää et voi olla joku asiantuntija ja esimies jos sää et hallitse tavallaan niitä. Ei sun nyt kaikkia moppeja pidä osata käyttää, mutta kuitenkin ymmärtää se työ kokonaisuudessaan. (H10)*

### 7.5.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys

Peruskoulun rehtorit kokivat henkilöstöjohtamisen välttämättömänä osana oppilaitoksen toimintaa. Henkilöstöjohtamista tapahtuu rehtorin ja opettajan kahdenkeskeisissä kehityskeskusteluissa, joiden tavoitteena on suunnitella opettajan henkilökohtaista opetus-työtä sekä arvioida opetussuunnitelman käytön toteutumista. Kehityskeskusteluissa käydään läpi myös henkilöstön toiveet ja heidän tyytyväisyys omaan työhön sekä työilmapiiriin. Rehtoreiden kehityskeskusteluiden kokemukset korostivat henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä.

*Mää oon aina yrittäny tsempata itseeni sillä tavalla, että aina niinkun se ihminen on siinä, se on ainutkertainen tilanne, että sellasta tiettyä väsymystä kun on jo viisi keskustelua jo käyny, niin ei saa sillä tavalla silmät lupsahdella, että huh huh oliks sulla jotain muuta. (H7)*

Peruskoulun rehtorit kokivat kehityskeskustelut suurena osana henkilöstöjohtamista, joihin tulee valmistautua hyvin ja niiden nähtiin vievän aikaa rehtorilta. ”-- ne on ollu hirveen hyviä, ja niihin tulee valmistautua ihan huolellisesti ja sitten keskustelun jälkeen vielä miettimään, että mikä oli se anti ja tuliko jotain semmosta mitä pitää viedä eteenpäin.” (H2) Raasumaan (2006, 217) tutkimukseen osallistuneet kokivat erilaiset keskustelut yksilön osaamista kehittävänä toimintana. Keskusteluiden koettiin mahdollistavan ihmisten elämäntilanteen, taustojen, piilevien ja näkyvien kykyjen sekä voimavarojen tunnistamisen. Wink (2008, 91) korostaa kehityskeskustelujen arvoa suunnittelu-, tavoite-, arviointi- ja palauteprosesseissa. Kehityskeskustelut mahdollistavat organisaation toiminnan, tulevien päämäärien sekä työntekijän aseman tiedottamisen. Kehityskeskusteluiden päämääränä voidaan pitää työntekijän työssä suoriutumista sekä tavoitteiden saavuttamista.

Mäkelä (2007,156) painottaa henkilöstön merkitystä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Myös tämän tutkimuksen mukaan oppilaitoksen henkilökunnan määrän sekä laadun hankinta liitettiin henkilöstöjohtamiseen. ”Mutta sitten tietenkin henkilöstön oikea tavallaan, oikeanlainen mitotus eli kuinka paljon on henkilökuntaa, niin se kuuluu sii-

*hen henkilöstöjohtamiseen.”(H6)* Eräs rehtori koki henkilöstön rekrytoimisen kaiken tärkeimpänä alueena henkilöstöjohtamisessa, sillä se takaa oppilaitokseen oikeanlaisen ja ammattitaitoisen henkilöstön. Muutama rehtori koki henkilöstöjohtamisen painotuksen vaihtelevan vuosittain, sillä rekrytointia ei tarvitse suorittaa joka vuosi, jolloin henkilöstöjohtamisessa painotus keskittyy toiseen alueeseen.

*Tietysti siinä mun mielestä rekrytointi on kaiken a ja o, eli semmonen johon kannattaa panostaa jotta saisi mahdollisimman paljon sellaista henkilökuntaa jota koulu toisaalta tarvitsee, mutta toisaalta semmosta henkilökuntaa, joka olisi sitten tyytyväinen työhönsä. (H9)*

### 7.5.3 Henkilöstöjohtamisen haasteellisuus

Henkilöstöjohtaminen koettiin haasteellisena alueena, sillä työskentely erilaisten ihmisten kanssa nähtiin mielenkiintoisena mutta haasteellisena. Jokaiselle opettajalle eivät sovi samat menetelmät ja rehtorin tulee tiedostaa työssään opettajien eri toimintatapoja. *”Mulla on yhdeksän opettajaa ja jokainen on oma persoonansa. Yhdelle käy yks metodi ja toiselle toinen, että kahdelle voi käydä sama mutta kahdeksalle opettajalle ei voi millään käydä sama metodi.”(H4)*. Haastavuutta henkilöstöjohtamiseen koettiin lisäävän ihmisten eri elämäntilanteiden sekä tunneskaalojen vaihtelevuus. Henkilöstöjohtamisessa painotettiin rehtorin kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. *”Ihmisten kanssa työskenteleminen on niinku, toisaalta se on antoista ja mukavaa, mutta toisaalta se on haastavaa ja vaikeaa. Tavallaan niinku pitää olla aika iso ymmärrys sillälailla miten ihmisten kanssa toimii.”(H1)* Tärkeintä henkilöstöjohtamisessa koettiin olevan kannustava sekä ammatillinen lähestymistapa henkilöstöä kohtaan. Eräs rehtori koki henkilöstöjohtamisessa joutuvansa perustelemaan päätöksiään henkilöstöjohtamisessa: *”Joutuu perustelemaan työntekijöille, että miksi joku opettaja saa enemmän jakotunteja kuin toinen.” (H3)*

Opettajien jaksamisesta ollaan nykypäivänä huolissaan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia ja tukea henkilöstön hyvinvointia. Rehtorit olivat huolissaan siitä, että opettajat kokevat työnsä liian haasteellisena tai heidän oma henkilökohtainen elämänsä vaikeuttaa jollain tapaa työntekoa. Rehtorin tavoitteena oli löytää keinoja henkilöstön työssäjaksamisen sekä työssä viihtymisen tukemiseen. Osa rehtoreista kuitenkin koki rehtorilla olevan liian vähän konkreettisia apukeinoja opettajan jaksamisen tukemiseen.

*Ihmisten jaksamisen kanssa on hankaluuksia, sit kun väkeä alkaa olla tämmönen tai meillä on noin 60 aikuista täällä niin kyllä sitä aina löytyy sellasia jotka on oman jaksamisen kanssa vaikeuksissa tai jotka on hukanneet sen motivaation. (H6)*

## 7.6 Kokemukset jaetusta johtajuudesta

Johtajuudessa on välttämätöntä jakaa johtajuutta ja suurin osa rehtoreista koki jaetun johtajuuden toimivan elinehtona rehtorin työssä selviytymiseen. Oppilaitosten suuri koko sekä rehtorin jatkuvasti laajentuva työnkuva velvoittavat johtajuuden jakamiseen, sillä rehtori ei kykene yksin hoitamaan kaikkia rehtorille kuuluvia tehtäviä.

*Vaikka johtaja on vastuussa, niin silti niitä päätöksiä tai niitä toimintasuunnitelmia voi niinku työstää sitte aivan muiltakin tasoilta. (H1)*

Johtajuutta jaetaan apulaisrehtoreiden sekä koulun johtoryhmän välillä. Kahdella peruskoulun rehtorilla oli johtava rehtori, neljällä rehtorilla oli apunaan kaksi apulaisrehtoria ja kolmella rehtorilla oli yksi apulaisrehtori, jonka kanssa oli jaettu osa rehtorin tehtävistä. Peruskoulun rehtoreiden kokemukset jaetusta johtajuudesta voidaan jakaa kolmeen teemaan: jaettuihin työtehtäviin, jaetun johtajuuden merkitykseen sekä jaetun johtajuuden haastavuuteen (Taulukko 6).

TAULUKKO 6. Peruskoulun rehtoreiden kokemukset johtajuuden jakamisesta.

Yhdistävä tekijä	Pääteema	Yläteema	Alateema
Rehtoreiden kokemukset johtajuuden jakamisesta	Jaetut työtehtävät	Talouden suunnittelu	Budjetin laatiminen Talouden kysymyksistä vastaaminen
		Työjärjestykset	Työjärjestysten laatiminen
		Päivittäiset koulun asiat	Opettajien valvontavuorot Juhlien järjestäminen Kiinteistöstä huolehtiminen
		Opettajien poissaolot	Sijaisten hankinta

(jatkuu)

TAULUKKO 6. (jatkuu)

		Oppilasasiat	Oppilashuolto Kurinpito Jälki-istunnot
	Jaetun johtajuuden merkitys	Rehtorin elinehto	Rehtorin laaja työkuva Rehtori ei voi tehdä kaikkea yksin
		Tuki	Toinen näkökulma Asioiden pohtiminen yhdessä
		Työyhteisön osallistaminen	Tiimiorganisaatiot Työryhmätiimit
	Jaetun johtajuuden haasteellisuus	Tehtävien delegoiminen	Mitä tehtäviä voi jakaa?
		Jaetun johtajuuden määrittely	Onko jaettua johtajuutta jos tehtäviä vain siirretään toiselle?

### 7.6.1 Rehtoreiden jaetut työtehtävät

Rehtorit jakoivat talouden suunnittelun, työjärjestysten laatimisen, päivittäisen koulun arjen, sijaistamisesta huolehtimisen sekä oppilashuollollisia tehtäviä jaetun johtajuuden avulla. Kahdella peruskoulun rehtorilla oli apuna johtava rehtori, joka vastasi oppilaitoksen taloudesta ja sen suunnittelusta. Johtava rehtori suunnitteli vuosittaisen budjetin ja vastasi oppilaitoksen taloudellisista kysymyksistä. Rehtorit olivat mukana budjetin suunnittelussa, mutta päävastuu taloudesta on johtavalla rehtorilla.

*Mulla on hyvä tilanne siinä mielessä, että meillä on tosiaan johtava rehtori, joka hoitaa koulun talousasiat. Mun ei tarvi vastata taloudesta, toki mä otan siihen kantaa ja huolehdin omalta osalta. Mulla ei kuitenkaan mee semmoseen suunnitteluun ja laskentaan aikaa, se on multa pois. (H1)*

Kolmella apulaisrehtorilla oli päävastuu työjärjestysten tekemisessä, mutta rehtorit auttoivat aina tilanteen sitä vaatiessa. Myös koulusihteeri koettiin apuna työjärjestyksiä laatiessa.

*On meillä aika selkeitä työnjakoja, että hän tekee esimerkiksi työjärjestykset, hoitaa sijaistamiskuviot aika pitkälle niin paljonko pystyy, toki me ollaan koulusihteerin kanssa siinä apuna. (H5)*

Kolme apulaisrehtoria puolestaan vastasivat koulun päivittäisestä toiminnasta. Apulaisrehtorin vastuulla olivat opettajien valvontavuorojen järjestäminen, kiinteistöstä huolehtiminen ja erilaisten juhlien organisointi sekä niissä tehtävien jako. Kahdella apulaisrehtorilla oli päävastuu sijaisten hankinnassa. Opettajat ilmoittivat poissaolostaan apulaisrehtorille, jonka tehtävänä on hankkia opettajalle sijainen. Mikäli apulaisrehtori ei kykene löytämään opettajan tilalle sijaista, tehtävä siirtyy rehtorille ja hänellä on päätösvalta kuinka opettajan poissaolo paikataan.

*Mää suunnittelen sitte sen päivän, koska tunnen parhaiten meidän lukujärjestykset niin hyvin, että pystyn parhaiten miettimään kuka paikkaa ketäkin, mitä puretaan sen päivän sisällä ja miten se päivä saadaan sitte kulkemaan. (H8)*

Kaksi apulaisrehtoria hoiti oppilaisiin liittyviä tehtäviä, oppilashuollon tehtäviä, kurinpidollisia asioita ja jälki-istuntojen järjestämistä sekä niiden valvontaan liittyviä tehtäviä. Osa rehtoreista koki oppilashuollollisten tehtävien olevan vaikea siirtää, oppilashuollon sille työtehtävät ovat usein aika haastavia sekä rankkoja. ”Ne ei halua niitä oppilashuollon tehtäviä, ne on harvoin mitään kauheen mukavia juttuja, se on semmosta ongelma-alueita.” (H7)

### 7.6.2 Jaetun johtajuuden merkitys

Kaikki rehtorit koki jaetun johtajuuden hyödyllisenä, sillä rehtorit eivät suoriudu kaikkiaan heidän työtehtävistään yksin. ”No, se on oikeestaan mun ainoa elinehto.” (H7) Rehtori ja apulaisrehtori kokoontuivat viikoittain, jolloin he pohtivat sekä keskustelivat oppilaitoksen asioista. Jaetun johtajuuden etuna pidettiin myös, ettei rehtoreiden tarvitse pohtia asioita yksin vaan niitä pohditaan yhdessä. ”On se välttämätöntä ja se on suotavaa, kyllä. Siinä, että on kaksi ihmistä jakamassa tuskaa mutta myös pohtimassa asioita, niin se on kyllä todella hyvä ja hieno asia.” (H8) Apulaisrehtori koettiin merkittävänä tukihenkilönä rehtorin työssä, joka mahdollistaa asiasta toisen näkökulman näkemisen. Muutama rehtori mainitsi myös koulunjohtoryhmän merkittävänä tukena rehtorin työssä. ”Meillä on hyvin vahva rooli koulunjohtoryhmällä, joka kokoontuu viikoittain.” (H5)

Jaetussa johtajuudessa tavoitteena voidaan pitää myös henkilöstön osallistamista. Oppilaitoksissa on käynnissä tiimiorganisaatioita, joiden vetäjinä toimii johtoryhmän jäsen.

Tiimiorganisaatiolla on päätäntävaltaa sekä vastuu johonkin sovittuun alueeseen. Työryhmiätiimeissä opettajilla on joitakin vastuualueita, joista he ovat vastuussa vuoden kerrallaan. Alueet liittyivät oppilaiden hyvinvointiin, työhyvinvointiin, kiusaamiseen tai ympäristöön. Taipale (2006, 137–138) kannattaa johtamisen jakamista tiimeille ja jaetun johtajuuden onnistuessa tiimeistä voi muodostua kollegiaalisia ”ajatushautamoita”, joissa tavoitteena on löytää uusia ratkaisuja ja ollaan valmiita kyseenalaistamaan vanhoja totuttuja käytäntöjä.

### 7.6.3 Jaetun johtajuuden haasteellisuus

Jaetussa johtajuudessa nähtiin kuitenkin selviä ongelmakohtia, joihin rehtorit toivoivat kehitystä. Jaetun johtajuuden määrittelemisen koettiin ongelmallisena. Muutama rehtori pohti tehtävien jakamisessa sitä, onko johtajuus jaettua vai onko se pelkkien tehtävien siirtämistä toiselle henkilölle.

*Tässä on niinku ehkä semmonen vähän vanhakantaisempi ajatus se, että jos sitä johtajuutta jaetaan, niin sitten se tehtävä määrätään muiden tehtäväksi. Sitten voidaan oikeestaan kysyä onko se johtajuuden jakamista vai onko se tehtävien jakamista muille. (H9)*

Jaetussa johtajuudessa tulisi rehtoreiden mukaan pohtia enemmän asioita yhdessä kuin delegoida rehtorin tehtäviä toisille. Myös osa rehtoreista koki tehtävien jakamisen ongelmallisena ja toivoivat apua siihen, mitä tehtäviä rehtori voi jakaa. ”*Se työn jakaminen, mitä sieltä voi antaa pois, sitä joutuu miettiä hyvin tarkoin. Siellähän on semmosia alueita, mitä ei voi delegoida.*” (H7) Pennasen (2006, 119) mukaan rehtorit kokivat ristiriitaa tehtävien delegoinnin sekä oman päätöksen suhteen. Rehtoreiden omat käsitykset johtajan tehtävistä erosivat työyhteisön käsityksistä johtajan tehtävistä sekä toiminnasta. Tehtävien delegointi nähdään johtajan tavoitteena, mutta se on tuottanut rehtoreille ongelmia.

## 8 REHTOREIDEN TYÖNKUVAN LAAJUUS

Rehtoreiden työkuva koettiin monipuolisena sekä laajana kokonaisuutena, joka sisältää hallinnon, pedagogiikan, henkilöstön sekä opetuksen. Eräs rehtori koki rehtorin työkuvaan olevan laaja suhteessa opettajan työkuvaan: ”Kyllä se on, jos luokanopettajan työ on monipuolista niin rehtorin työ on vielä potenssiin kaksi.”(H1) Suurin osa rehtoreista koki rehtorin työn painottuvan henkilöstöä sekä pedagogiikkaa koskevia tehtäviä. Pedagogiikka tulee vahvasti esille rehtorin työssä, sillä rehtoreiden työkuva sisältää opetusvelvollisuutta, jossa hän toteuttaa pedagogiikkaa. Muutamat rehtorit koki arjen pyörittämisen olevan rehtorin suurin tehtävä ja vievän huomattavasti aikaa. Vuohijoen (2006, 138) tulosten mukaan rehtorin työaika koostuu pidettävistä oppitunneista sekä hallinto-tehtävistä.

*Kyllä se hieman enemmän kuin muut, niin nousee se pedagogiikka esille ja sitten niinku henkilöstöjohtaminen ja talousjohtaminen, niin ehkä mä sanoisin, että toisena on sitte se henkilöstöjohtaminen, että poissaolot ja miten paikataan kun joku on poissa. Sitten tuota tietysti näitä talouslukuja kytätään, mutta kyllä se jää kolmanneksi.* (H6)

*Ehkä se on kumminkin enemmän semmosta arjen pyörittämistä, joka nyt on suurem- maks osaks sitä henkilöstöhallintoo yhdessä sen pedagogisen johtamisen kanssa.* (H9)

Suurin osa rehtoreista koki rehtorin työn sisältävän paljon suunnittelutyötä, sillä rehtori suunnittelee seuraavan lukuvuoden toimintaa, opetusta sekä oppilaitoksen budjettia. Muutama rehtori painottivat rehtorin olevan suunnitelmissa puoli vuotta muita edellä. ”Mä elän puol vuotta eteenpäin siitä koulumaailmasta, että esimerkiksi tuossa pöydällä on ens vuoden budjetti levällään ja sitä pitää nyt miettiä.”(H9)

Rehtorin työaika koettiin vaihtelevana, jota rehtori itse voi määritellä. Seitsemän rehtoria kuitenkin pyrki pitämään työaikana niin sanottua toimistoaikaa, jolloin töihin tultiin ennen kahdeksaa ja tavoitteena oli lähteä työpaikalta viimeistään viiden aikoihin. Rehtorin työhön koettiin sisältyvän myös iltatöitä, esimerkiksi erilaiset kokoukset sekä koulujen vanhempainillat. Työaika koettiin joustavana, mikäli päivät venyivät pitkiksi, osa rehtoreista tietoisesti lopetti työt toisena päivänä aikaisemmin. ”Tajuan jonain päivänä lähtevän aikaisemmin, jos on tehnyt edellisenä päivänä jotain 13 tunnin päivää.”(H5) Suurin osa rehtoreista pyrki jättämään työtehtävät työpaikalle, mutta nykytekniikka mahdollistaa työskentelyn kotona. Rehtorit tekivät työtehtävistään joskus kotona sähkö-

postiin vastaamisen, opetuksen suunnittelun sekä kaikista kiireisimmät työtehtävät. Vuohijoen (2006, 139–140) tutkimukseen osallistuneista rehtoreista 76 % jatkoi työpäiväänsä kotona ja heidän ilmoittavansa työaika tukee tämän tutkimuksen saatuja tuloksia, sillä 70 % rehtoreista ilmoitti työskentelevänsä työpaikallaan vähintään 8 tuntia.

Yli puolet peruskoulun rehtoreista koki pohtivansa työasioita kotona paljon, erityisesti vaikeat tapaukset sekä kiireiset työtehtävät jäävät helposti ajatuksiin. ”*En vie kotiin mitään paperitöitä. Henkisiä asioita kyllä vien tietysti, semmosia pohdittavia asioita väkisinkin.*”(H1) Oppilashuollolliset tehtävät sekä vaikeat oppilastilanteet koettiin jäävän pyörimään helposti päässä työpäivän jälkeen. Kaksi rehtoria koki asioiden pyörivän paljon alitajunnassa ja siirtyvän helposti uniin. ”*Uniin tulee välillä kyllä semmosia pätkiä, että mä huomaan aamuyöstä herään ja sit se kela on pyörinyt siellä unessa ja kun herään niin tajuun, että siellä ne työasiat on.*”(H5)

## 8.1 Opetusvelvollisuus

Rehtorin työnkuvaa sisältyy opetusvelvollisuutta, jonka laajuus on määritelty virkaehtosopimuksessa. Opetusvelvollisuuden määrään vaikuttavat oppilaitoksen koko sekä rehtorin tehtävät. Kunta voi säädellä hieman opetusvelvollisuuden määrään, maksimissaan kaksi tuntia. Opetusvelvollisuuteen voidaan tehdä huojennuksia tai sitä ei ole ollenkaan, jos rehtorin vastuulla on useita toimipisteitä, koulussa mittava remontti tai rehtori toimii työtehtävissään ensimmäistä vuotta. Tutkimukseen osallistuneiden rehtoreiden opetusvelvollisuus vaihteli nollasta tunnista kolmeentoista tuntiin (Taulukko 7).

TAULUKKO 7. Peruskoulun rehtoreiden opetuksen tuntimäärä

Haastateltavat (H)	Opetusvelvollisuuden tuntimäärä viikossa
H1	5
H2	5
H3	5
H4	13
H5	0
H6	7
H7	0
H8	13
H9	7
H10	7



Liian suuri opetusvelvollisuus nähtiin rehtorin työn suurena ongelmakohtana ja suurin osa rehtoreista koki, että opetusvelvollisuutta tulisi arvioida uudelleen. Vain yksi rehtori oli tyytyväinen tämän hetkiseen opetusvelvollisuuteen, eikä koe opetusvelvollisuuden uudelleen arvioimista tarpeellisenä: ”*Mielummin ajattelen niin, että on sitä jaettua johtajuutta kuin että sitten ei olis ollenkaan sitä opetusvelvollisuutta ja kaikki tehtävät olis niinku rehtorilla itellä.*” (H10) Vuohijoki (2006, 146–148) tutki kokevatko rehtorit rehtoreiden muiden tehtävien häiritsevän oppituntien pitämistä. Tutkimuksen mukaan suurin osa rehtoreista koki muiden työtehtävien häiritsevän ja keskeyttävän rehtoreiden oppitunteja. Rehtorin oppituntien pitämistä keskeyttivät koulun ulkopuolelta tulevat yhteydenotot, oppilashuoltoon liittyvät asiat, kiinteistöön ja tarvikkeisiin liittyvät asiat sekä henkilökuntaan liittyvät asiat.

Johtaminen nähtiin rehtorin päätehtävänä ja siihen tulisi järjestää aikaa. Rehtorin työkuva koettiin laajana sekä liian laaja opetusvelvollisuus koettiin aikaa vievänä toimintana. ”*En sillä sano, että se olis vastenmielistä mutta.. Vaikka kyllä pitää myöntää, että kyllä mä monesti kun tästä sieppaan oppikirjat mukaan ja lähen tonne tunnille, niin ajattelen pitkö tääkin tässä vielä olla.*” (H6) Osa rehtoreista koki opetuksen olevan lisätyö rehtorin työkuvasa. Erityisesti rehtorit olivat huolissaan pienten oppilaitosten johtajien laajan opetusvelvollisuuden sekä muiden tehtävien yhdistämisestä. Pienen oppilaitoksen johtajalla on samat velvollisuudet sekä työtehtävät kuin ison oppilaitoksen johtajalla, mutta opetusvelvollisuus voi olla jopa 15 viikkotuntia. Mustonen (2003, 179) toteaa rehtoreiden laajan työkuvan haitallisesta vaikutuksesta, erityisesti pienten alakoulujen johtajilla on kaikista vähiten aikaa varsinaiseen koulun johtamiseen.

*Varsinkin pienten koulujen johtajat, niillä on niin iso se opetusvelvollisuus, ne on aika tappohommia. Niillä on käytännössä kaikki samat työt mitä isompien koulujen rehtoreilla ja sitte ne opettaa vielä jotain 15 tuntia viikossa, se on ihan naurettavaa tavallaan mihin tilanteeseen ne on ajettu. (H1)*

*Kyllä sanotaan sillä tavalla, että rehtoreille pitäis antaa aikaa siihen johtamiseen. (H7)*

Muutama rehtori koki opetusvelvollisuuden ristiriitaisena, sillä rehtorit kokivat opetusvelvollisuudessa olevan myös hyötyä rehtorin työssä. Opetusvelvollisuuden nähdään tuovan pedagogista todellisuutta rehtorin työhön ja se toimii muistutuksena opetuksesta ja opettajan työstä sekä niiden vaikeudesta. ”*Se tuo mulle sitä pedagogista todellisuutta,*

*että mä en kuvittele näitten lasten oppivan mitä tahansa kun nään sen kuinka hankalaa siellä on välillä saada sitä oppimista aikaan.”(H6)* Opetus mahdollistaa rehtorin irrottautumisen hallinnollisista tehtävistä ja mahdollistaa pedagogiikan toteuttamisen. Muutama rehtori koki opetusvelvollisuuden mielenkiintoisena työtehtävänä ja totesi, että he voisivat toimia muissa hallinnollisissa työtehtävissä, elleivät pitäisi opettamisesta. *”Mää voisin olla jossakin muualla hallinnossa jos mä en tykkäis siitä opetuksesta, että nimenomaan se on kuitenkin, että mä tykkään siitä opetuksesta.”(H10)*

## 8.2 Yhteistyö eri tahojen kanssa

Peruskoulun rehtorit tekivät työssään yhteistyötä eri tahojen kanssa ja yhteistyö koettiin rehtorin työn luonteena. *”Valtakunnan tasosta lähtien niin kyllä, siis poikkeuksellisen paljon, sanoisinko näin.”(H4)* Raasumaa (2006, 242) käyttää nimitystä sidosryhmäyhteistyö, joka tarkoittaa aktiivista yhteiskunnallisten tapahtumien ja kehityssuuntausten seuraamista, toimivaa huoltaja- ja oppilasyhteistyötä, oppilaitosyhteistyötä, koulujen ulkopuolista tukipalveluyhteistyötä ja toimivaa yhteistyötä elinkeinoelämän sekä koulua ympäröivän lähiyhteisön kanssa. Perusopetuksen rehtorin työnkuvan tutkimuksessa Mäkelä (2007, 216) käyttää sidosryhmistä käsitettä yhteistyöverkostot. Tässä tutkimuksessa rehtorit kokivat tekevänsä tiivistä yhteistyötä aluerehtoreiden sekä muiden kollegoiden kanssa. *”Paljon tehdään yhteistyötä, mutta sellasta kollegiaalista yhteistyötä meidän talossa on erityisen paljon.”(H1)* Oppilaitoksen nähtiin tekevän yhteistyötä oppilaiden huoltajien kanssa ja kaupungin virastojen sekä paikallisten yritysten kanssa. *”Tietysti virastot on, palkanlaskenta on yks semmonen johon pitää yhteyttä ja sitten virastossa on muita tahoja, esimerkiksi erityisopetuksenpuoli ja avustajapalvelut.”(H8)* Pennasen (2006, 124) mukaan vanhemmat, sidosryhmät sekä lähikoulujen rehtorit ovat tärkeimmät yhteistyötahojat ja rehtorit kokivat yhteistyön olevan tiivistä.

Yhteistyön tekeminen koettiin hyödyllisenä ja sen tavoitteena oli oppilaitoksen toiminnan kehittäminen. Yhteistyö mahdollisti kokemusten jakamisen ja oman johtajuuden kehittämisen. Suurin yhteistyötaho peruskoulun rehtoreilla olivat aluerehtorit sekä muut rehtorit. Rehtorin työn tukemisen tavoitteeksi on muodostettu aluerehtoreita sekä aluerehtoriryhmiä. Kaupungit on jaettu alueisiin ja jokaiselle alueelle on nimetty oma alue-

rehtori, jonka kanssa rehtorit kokoontuivat säännöllisesti tavoitteena kehittää koulujen toimintaa sekä jakaa rehtoreiden kokemuksia koulun johtamisesta.

*Kaupunki teki tämmösen aluerehtorimallin, missä opetusjohtajan ja rehtorin välille tuli tämmöset kolme aluetta, missä on oma pedagoginen vastuuhenkilö ja myöskin hoitaa sit niitä hallinnollisia asioita. (H1)*

*Meillä on täällä aluejärjestelmä, eli meillä on kolme aluetta ja meitä johtaa sieltä aluerehtori. Meillä on säännöllisiä kokoontumisia ja sitte meillä on tämmösiä connect-luuripalavereita, että me verkossa kokoustetaan. (H5)*

Rehtorit tekivät yhteistyötä muiden rehtoreiden kanssa, joka koettiin hyödyllisenä. Kokemuksien jakaminen sekä neuvojen kysyminen toisilta rehtoreilta olivat hyödyllistä rehtorin työn sekä heidän jaksamisen kannalta. ”Tavallaan niinkun jos ihan yksin kaikkia miettii, niin se on ihan tyhmää, että kyllähän niitä verkostoja on olemassa. Voi semmosia vinkkejä kysellä jos tarvii.” (H10) Vuohijoen (2006) tulokset osoittavat samaa, sillä rehtoreista yli 90 % ilmoitti saavansa tukea rehtorikollegalta mieltä askarruttavissa asioissa. Tulokset osoittivat, että yhteistyötä rehtorikollegoiden kanssa tehtiin eniten konkreettisten työtehtävien yhteydessä (42 %), henkilöstöasioissa (25 %) sekä oppilaisiin liittyvissä asioissa (9 %). (Vuohijoki 2006, 164–165.)

Osa peruskoulun rehtoreista oli osallisena rehtoreiden vertaismentoroinnissa, jonka tavoitteena oli rehtoreiden kokemusten jakaminen sekä rehtorin työn tukeminen. ”Ajatuksena on se, että ryhmä tukee toinen toisiaan ja se on ehkä tällä hetkellä tärkein semmonen yhteistyökanava kenen kanssa mä asioin.” (H3) Myös yhteistyö eri koulujen kesken koettiin hyödyllisenä, alakoulujen rehtorit tekivät yhteistyötä päiväkotien kanssa ja alakoulun sekä yläkoulun rehtorit tekivät tiivistä yhteistyötä keskenään. Karikosken (2009, 262) tutkimuksen mukaan rehtorit arvostivat muiden kollegoiden tukea omassa ammatillisessa kehittämisessä. Pesosen (2009, 103) tuloksien mukaan rehtorit kokivat rehtoriyhteistyön mahdollistavan rehtoreiden johtamistyössä työnjaon rehtoreiden kesken. Rehtorit painottivat, että kaupungin koulujen välille tulee rakentaa kollegiaalinen yhteistyöverkko. Rehtorit uskoivat koulun johtamisen tehtävistä selviytymiseen vaikuttavan rehtoreiden yhteistyö sekä resursseja säästeleminen.

Koulu koettiin yhteiskunnallisesti kiinnostavana paikkana ja suurin osa rehtoreista otti esille kouluun otettavan suuren yhteydenoton määrän. Kouluun ottivat yhteyttä eri yritykset, organisaatiot ja järjestöt sekä yksityiset henkilöt. ”Koulujen ovet on sepposen selällään, niin aika monennäköistä porukkaa täällä käy ja monen kanssa tehdään yhteis-

työtä.”(H7) Yli puolet rehtoreista koki tekevänsä tiivistä yhteistyötä kaupungin kanssa. Myös yhteistyötä tehtiin seurakunnan ja yhteistyö yliopistojen kanssa koettiin lisääntyneen vuosien aikana. Rehtorit tekivät yhteistyötä paljon erityisopetuksen puolella sekä koulun iltapäiväkerhon toiminnan kanssa. ”Tietenkin kaupungin alueella on tiettyjä yhteistyötahoja, seurakuntaa ja meillä on nyt yliopisto noussu aika voimakkaasti, että me ollaan mukana yhdessä yliopiston kehityshankkeessa.”(H3)

Peruskoulun rehtorit kokivat rehtorin työssä yhteistyön mahdollistamisen sekä tekemisen tarpeellisenä. ”Koen sen hyödyllisenä, meillä on kuitenkin samat lapset, on kuitenkin saman alueella asuvia lapsia. Se on ilman muuta hyödyllistä.”(H2) Muutama rehtori painotti kuitenkin yhteistyötahojen harkintaa välttämättömänä. ”Kyllä mä aika tarkasti mietin omaa ajankäyttöäni ja missä oon mukana ja minkä rajaajan pois.”(H5) Rehtorin päätehtävänä koettiin kuitenkin olevan oppilaitoksessa läsnäolo. Muutama rehtori koki yhteistyön tekemisessä olevan parantamisen varaan, sillä rehtorin ajasta huomattavan paljon menee oman koulun jokapäiväisessä pyörittämisessä. ”Kyllä jonkun verran teen yhteistyötä, mutta varmaan siinä olis parantamisen varaa. Helposti päivä menee siinä oman koulun piirissä pelkästään.”(H6)

### 8.3 Työssä esiintyvät ristipaineet

Rehtorin työtä arvostellaan yhteiskunnan tasolla paljon ja osa peruskoulun rehtoreista koki haasteellisena ympäristöltä saadun negatiivisen palautteen määrän. Vuohijoen (2006, 114) tulokset osoittavat myös rehtoreiden kokevan työssään kohtuuttomia odotuksia. Peruskoulun rehtoreiden mukaan yhteiskunta otti kantaa opetuksen laatuun, opettajan toimintaan sekä koulun työrauhaa koskeviin kysymyksiin. Erityisesti vanhempien opetusta koskeva yhteydenotto oppilaitoksiin koettiin lisääntyneen. Osa oppilaiden vanhemmista sekä huoltajista nähtiin tänä päivänä vaativina, joilla oli suuria odotuksia koulun toimintaa kohtaan sekä kyseenalaistivat koulun opetuksen.

*Niin jotenkin, musta tuntuu, että he eivät aina ymmärrä sitä, että rehtori ei niinku pysty määrittämään sitä omaa rahamääräänsä tai muuta. Ne ajattelee, että se on muuten nuuka ukko, se tota istuu niiden rahojen päällä eikä niinku anna niitä lapsille. Siihen niinkun törmää monta kertaa ja se vähän turhauttaa sitten. (H7)*

Peruskoulun rehtoreiden kokemukset yhteistyöstä nähtiin vaihtelevina. Suurin osa rehtoreista koki yhteistyön vanhempien kanssa sujuvan moitteettomasti, mutta osa koki

vanhempien puuttuvan liikaa opetukseen. ”Suurin osa vanhemmista on tosi ihania ja niiden kanssa on helppo tehdä yhteistyötä. Tietysti aina ne hankalat korostuu siinä.” (H2) Osa vanhemmista vaati oppilaan siirtämistä toiseen luokkaan sekä kyseenalaisti koulun opetuksen näkemättä todellista opetusta ollenkaan.

*Niin tota, raja on siinä opetussuunnitelman toteuttamisessa. Opettajalla on vastuu opetussuunnitelman toteuttamisesta, vanhemmille ei ja meillä on menetelmällinen vapaus. Vanhempien ei tarte tulla sanomaan miten opettaja X opettaa tai miten minä opetan, voidaan käydä vuoropuhelua siitä ja sitä pedagogista keskustelua. (H4)*

Rehtorin työhön asetti myös ristipaineita oppilaitoksen opettajat. Opettajat voivat olla tyytymättömiä rehtorin toimintaan työjärjestyksiä tehdessä. Myös opettajien motivaatio työntekoon voi aiheuttaa ristiriitoja rehtorin kanssa. Rehtori joutui puolustamaan omia päätöksiään, mutta myös ylemmältä taholta tulleita päätöksiä. Muutaman rehtorin mukaan rehtori toimi välikädessä opettajan ja opetustoimen suhteen. Vähemmän ristipaineita rehtorit kokivat tulevan opetustoimesta, mutta muutama rehtori kokevat opetustoimen taholta tulevan ristipaineiden kohdistuvan erityisesti oppilaitoksen talouteen ja sen johtamiseen. Opetustoimi puuttui nopeasti oppilaitoksen budjetin ylityksiin ja vaati rehtorilta selvitystä budjetin ylityksen syistä. Myös rehtori joutui perustelevaan tekemiään taloudellisia päätöksiä.

*Tuolta ylemmältä taholta voi tulla joskus kuittia erityisesti taloudesta, että on tullu jossain määräraha ylitys. Niin ei se kivaa ole, ja sit nekin osaa sillä tavalla kiusata, että ne pyytää lisenssisopimuksia ja muuta. (H6)*

Kaikki peruskoulun rehtorit ilmoittivat tiedostavan työtä koskevat ristipaineet, mutta suurin osa rehtoreista koki, että työssä esiintyviin ristipaineisiin tulee suhtautua rauhallisesti sekä mahdollisimman neutraalisti. Suurin osa rehtoreista tiedosti, ettei kaikkia voi samanaikaisesti miellyttää. ”Siihen pitää vain suhtautua silleen, että asiat ratkaistaa niinku ne kuuluu ratkaista ja se pitää kelvata sitten kaikille.” (H1) Rehtori toimii työnkuvan määrittävien ehtojen mukaan. Muutama rehtori näki ristipaineet osana henkilösuhteiden hoitamista ja koki sen olevan hyväksyttävää niin kauan kun se pysyy asialinjalla.

*Toisaalta ei niitä ikinä voi poistaa, se on osa tätä työtä. Täytyy aina vaan ajatella sitä, että henkilökunta tekee työtä työntekijöinä ja vanhemmat sitte toimii lastensa huoltajina yksityishenkilöinä, niin se lähtökohta on erilainen ja näkemys koulun toiminnasta on erilainen ja sitä kautta myös se asenne on varmasti erilainen. (H9)*

Työssä esiintyvistä ristipaineista selviytymiseen rehtorit kokivat tarvitsevansa paineen-sietokykyä sekä rauhallisuutta. Rehtori ei saa hätäntyä liian helposti, vaan rehtorit ko-kivat, että rauhallisella suhtautumisella saadaan parempia tuloksia aikaiseksi. Myös ta-sapuolinen ja oikeudenmukainen suhtautuminen jokaiseen henkilöstöryhmään koettiin tärkeänä. Rehtorin tulee nähdä asiat eri näkökulmasta sekä kunnioittaa työssään saman-aikaisesti päätösten tekijöitä, opettajia, oppilaita sekä huoltajia. ”*Jotenkin sen muistami-nen, että ei voi tehdä niin että toiseen päin kumartaa niin toiseen päin pyllistää, vaan pitäis muistaa se jotenkin semmonen kunnioittava rooli.*”(H5)

Johtamisessa koettiin selvää asiakaspainetta ympäristöltä, sillä oppilaiden vanhemmat ja oppilaat asettivat paineita rehtorin toiminnalle. Myös yhteiskunnan nähtiin vaikutta-van suuresti johtamiseen ja siihen kuinka johtaminen nähtiin tänä päivänä. Yhteiskun-nan vaikutus korostui erityisesti talouden johtamiseen. ”*Jos ajatellaan sitä arkea missä me ollaan, rahat niinku meinaa olla vähissä. Sitä annetaan vähemmän ja vähemmän niinku rahaa ja tunteja, niin se meinaa näkyä täälläkin.*”(H7) Osa peruskoulun rehto-reista koki, johtajan toimintaan ja johtamiseen ei puututa kun yhteiskunnan taloudelli-nen tilanne on hyvä. Taloustilanteen huonontuessa johtajan toimintaa tiukennetaan sää-döksillä sekä erilaisilla säästöehdotuksilla.

#### 8.4 Rehtorin työn kehittäminen

Yhteiskunta on jatkuvassa muutoksessa ja yli puolet rehtoreista koki koulun sekä rehto-rin työn muuttumisen aikaa vievänä prosessina. Rehtorit kokivat, että koulun tulisi muuttua nopeammin vastaamaan yhteiskunnan vaatimuksia ja samalla myös rehtorin työ tulisi olla jatkuvassa kehityksessä.

*Kouluhan on aika hitaasti muuttuva ja kääntyvä laiva, että myös siinä on jopa täm-mönen hassuu, että tietyllä tavalla koulumaailma on kauheen ihanalla tavalla hekti-nen ja ei oo kahta samanlaista päivää, mutta tietyllä tavalla sit niinku laajemmassa mittakaavassa koulua pidetään monesti semmosena yhteiskunnan niinku pilarina, jossa muutokset tapahtuu hitaasti. (H5)*

Peruskoulun rehtoreiden kokemukset rehtorin työn mahdollisesta kehittämisestä voi-daan jakaa neljään teemaan. Ensimmäisen teeman muodostaa rehtorin työnkuvan uudel-leen arviointi. Rehtorin hyvinvoinnin tukeminen muodostaa toisen teeman ja yhteistyön

kehittäminen sekä tukeminen muodostavat kolmannen teeman. Viimeisenä teemana on oppilastilanteiden puuttumisen kehittäminen (Taulukko 8).

TAULUKKO 8. Rehtorin työn kehittäminen

Yhdistävä tekijä	Pääteema	Yläteema	Alateema
Rehtoreiden työn kehittäminen	Työnkuvan uudelleen arviointi	Opetusvelvollisuuden uudelleen arviointi	Aikaa johtamiselle
		Liian laaja työnkuva	
	Rehtorin hyvinvoinnin tukeminen	Rehtoreiden edunvalvonta	Rehtoreiden jaksaminen Palkkaus
	Yhteistyön kehittäminen ja tukeminen	Jaetun johtajuuden tukeminen	Mitä tehtäviä voi jaksaa?
		Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen	Terveystuollollisten asioiden yhteenliittäminen
	Oppilastilanteisiin puuttumisen kehittäminen	Työrauhaan puuttuminen	Mitkä keinot sallittuja?
Kurinpito		Jälki-istunnot Mitkä keinot sallittuja?	

#### 8.4.1 Rehtorin työnkuvan uudelleen arviointi

Mustosen (2003, 121) tutkimuksen mukaan rehtoreiden kokivat johtamista eniten vaikeuttavan koulutoimen säästöt, kiire, työtehtävien laajuus sekä ihmissuhteet. Suurinpana kehittämisen alueena rehtorit kokivat työnkuvan uudelleen arvioinnin. Tämän tutkimuksen mukaan työnkuva koettiin liian laajana ja työtehtävien nähtiin kasvavan jatkuvasti. Peruskoulun rehtoreiden kokemukset laajasta työkuvesta osoittivat, ettei rehtorilla jää aikaa päätehtävälle, eli johtamiselle. Yhdeksän peruskoulun rehtoria koki opetusvelvollisuuden vaativan uudelleen arviointia. ”Se on vähän semmonen kaatoluokka, mihin tulee kaikki kouluun liittyvät asiat. Rehtori joutuu tekemään niinku tai sen työnkuva on liian laaja, ja sitte on vielä se opetusvelvollisuus kaikilla rehtoreilla.”(H1)

Oppilastilanteiden nähtiin vaikeutuvan sekä erilaisten oppilahuollollisten töiden lisääntyvän, jotka liittyivät väkivaltaisuuteen, kiusaamiseen sekä oppilaiden pitkäaikaisiin poissaoloihin. Peruskoulun rehtorit kokivat laajan työnkuvan tuovan haasteita ja osa

rehtoreista koki haasteellisena oman ajankäytön rajaamisen, sillä työtehtävät voivat yltäen kasaantua. Muutama rehtori koki rehtorin työtehtäviä olevan liikaa, jonka seurauksena rehtorin aika ei riitä kaikkiin työtehtäviin. ”Rehtorilla on ehkä liikaa töitä sikäli, että ei missään tapauksessa ton annetun työajan puitteissa pysty tekemään ja sitte varmaan se ongelma on, jos tulee jotain tän arkirutiinin lisäksi, niin silloin se aika ei riitä millään kaiken hoitamiseen hyvin.”(H9)

#### 8.4.2 Rehtorin hyvinvoinnin tukeminen

Opettajien hyvinvoinnista sekä jaksamisesta ollaan huolissaan, mutta osa rehtoreista koki rehtoreiden edunvalvonnassa olevan parantamisen varaa.

*Opettajien hyvinvoinnista ollaan vilpittömästi huolissaan ja opettajien ammattijärjestö aina puhuu voimakkaasti opettajista, vaikka me rehtoritkin ollaan ammattijärjestön jäseniä. Niin mää oon sitä mieltä, että rehtoreiden edunvalvonta on pikkusen retuperällä. (H7)*

Työtehtävien jatkuva kasvaminen sekä niiden nopea kasaantuminen voivat vaikuttaa rehtoreiden omaan työmotivaatioon sekä työväsymykseen. Muutama rehtori koki saavansa paljon aiheetonta negatiivista palautetta, joka vaikuttaa omaan työssä jaksamiseen. Vuohijoen (2006, 178) tutkimuksen päätehtävänä oli selvittää rehtoreiden työssä jaksamista. Tulosten mukaan rehtorit jaksavat tehdä työtään, mikäli työn vaatimukset sekä rehtorin käytettävissä olevat työn voimavarat ovat tasapainossa

*Ja sitte varmaan tota negatiivisuuden määrää ei välttämättä tajuu, kuinka paljon rehtorit saa semmosta ihan aiheetonta. Se on aika kuluttavaa ja siihen rehtorit väsyvät, jos johonkin väsyvät niin negatiiviseen palautteeseen, aiheettomaan negatiiviseen palautteeseen, mikä ei oo edes semmosta oikeutettuaakaan. (H1)*

#### 8.4.3 Yhteistyön kehittäminen ja tukeminen

Johtamisen tavoitteena pidettiin johtajuuden jakamista sekä henkilöstön osallistamista. Osa peruskoulun rehtoreista kuitenkin koki jaetussa johtajuudessa olevan vielä kehittämisen varaa. Rehtorit toivoivat selvempiä sääntöjä ja ohjeita tehtävien jakamiseen. Osa rehtoreista koki rehtorin työn sisältävän joitain työtehtäviä, joita ei voida jakaa toisille henkilöille.



*Tää töiden jakaminen, meillä on apulaisrehtorit ja hyvät ihmiset on siinä, mutta sitten se työn jakaminen, että mitä sieltä voi antaa pois, sitä joutuu miettimään hyvin tarkoin. Siellähän on alueita, mitä ei voi delegoida mihinkään. (H7)*

Myös osa rehtoreista koki moniammatillisen yhteistyön kehittämisen merkittävänä osana rehtorin työn kehittämistä. Moniammatillinen yhteistyö koettiin hyödyllisenä, sillä lapsen ja nuorten asioita käsittelevät, ohjaavat sekä hoitavat eri henkilöstöryhmät. ”Varmaan se lapsen ja nuoren saama hoito, huolto, apu tai se tuki pitäis koordinoida jotenkin uudelleen, ehkä vähän radikaalilla tavalla.” (H9)

#### 8.4.4 Oppilastilanteisiin puuttumisen kehittäminen

Rehtorit kokivat työtehtävissään selviä alueita, jotka tarvitsevat selvittämistä. Rehtoreiden keskuudessa puheenaiheeksi ovat otettu esille kurinpidolliset asiat ja erityisesti rehtorin sekä koulun keinot ja oikeudet kurinpidollisten asioiden ratkaisemiseen. Osa peruskoulun rehtoreista koki, että rehtorien kurinpidollisten tehtävien hoitamisen oikeuksia tulisi kehittää sekä rehtorit kaipasivat tukea kurinpidollisiin tehtäviin.

*Nythän kovasti kaikkea näitä rangaistuskäytänteitä ja muita mietitään, että mitkä keinot rehtorilla ja koululla on ylipäättänsä sitte hoitaa vaikeita tilanteita kun ollaan aika kädettömiä. Jos jälki-istunnoissa on laittanut oppilaan tekemään jotakin järkevää työtä, niin se onkin rangaistavaa, että oot tehnyt silloin väärin. Näähän on ihan käsittämättömiä. Rehtorit tarttee tämmöseen tukeen, että on selvät keinot eikä sitten rueta saivartelemaan todellakaan. (H2)*

Myös rehtorien oikeus puuttua koulun työrauhaan tulisi arvioida uudelleen. Erään rehtorin mukaan koululle tulisi muodostaa selvät säännöt kuinka rehtori toimii kurinpidollisissa tehtävissä. Osa rehtoreista koki olevansa välikädessä rangaistuskäytänteiden kanssa, koska yhteiskunta olettaa koulun puuttuvan tehokkaasti koulun työrauhaongelmiin, mutta rehtorin oikeudet koettiin kuitenkin minimaalisina. Rehtori noudattaa työssä koskevia säädöksiä, mikäli rehtori poikkeaa niistä, tulee huomautus ylemmältä taholta hyvin nopeasti.

*Jos ajatellaan niinkun esimerkkinä vaikka jotkut työrauhaongelmat, niin hirveen äänestä julkisuudessa saatetaan vaatia miksei koulu tee mitään, miksei koulu kovenne rangaistuksia ja niin pois päin. Helposti unohdetaan, että kaikki nämä asiat on erittäin tarkkaan meille säädetty, jos niitä rikotaan niin niihin puututaan todella voimakkaasti. (H9)*

Erään rehtorin mukaan myös oppilaat ovat nykyään hyvin tietoisia mitkä ovat opettajien ja rehtorien oikeudet puuttua oppilaan häiriökäyttäytymiseen sekä kurinpidollisiin asioihin, jotka nähtiin vaikeuttavan rehtorin toimintaa koulun työrauhan takaamiseksi.

## 9 POHDINTA

Tämän tutkimuksen päätehtävänä oli selvittää peruskoulun rehtoreiden kokemuksia omasta johtajuudestaan. Tutkimusongelmia olivat seuraavat: millainen on rehtoreiden mielestä hyvä johtaja, millaisia kokemuksia rehtoreilla on omasta johtajuudestaan sekä miten rehtorin työtä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksessa keskityttiin rehtoreiden kokemuksiin omasta johtajuudestaan ja rehtoreiden johtajuuden kokemukset jaettiin oppilaitosjohtamiseen, pedagogiseen johtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen.

Rehtoreita on tutkittu paljon, mutta tutkimukset ovat keskittyneet enemmän rehtoreiden työkuvaan sekä johtamisen rooliin ja sen tehtäviin. Mielestäni mielenkiintoista on keskittyä peruskoulun rehtoreiden omiin kokemuksiin johtajuudesta, jolloin samalla selvitetään myös heidän työnsä laajuus. Tässä tutkimuksessa en ole vertaillut alakoulujen, yläkoulujen sekä yhtenäiskoulujen rehtoreiden kokemuksia toisistaan, sillä tuloksista ei ilmennyt eri kouluasteiden johtajuudessa suuria eroavaisuuksia. Tutkimuksessa ei myöskään ole huomioitu rehtoreiden työkokemuksen vaikutusta tutkimustuloksiin eikä sukupuolista näkökulmaa, sillä tutkimukseen osallistui vain kolme naista, jolloin vertailutulokset eivät olisi olleet tasapuolisia.

Tutkimus antaa pienen kuvan rehtoreiden kokemasta omasta johtajuudesta sekä heidän työnsä kuvasta. Tutkimuksen tuloksien voidaan nähdä antavan myös viitteitä siitä, kuinka rehtorin työtä tulisi kehittää tulevaisuudessa.

### 9.1 Rehtorin johtajuuden tarkastelu

Hyvän johtajuuden määrittämisessä painotettiin merkittävästi hyvän rehtorin määrittelyä, jolloin tutkimukseen osallistuneiden käsitykset hyvästä johtajuudesta keskittyivät paljon koulumaailman johtamiseen. Kuitenkin tulokset osoittautuivat tukemaan aikaisempaa teoriaosuutta, sillä peruskoulun rehtorit korostivat hyvässä johtajuudessa vuorovaikutustaitoja sekä johtajan omaa asiantuntijuutta. Johtajuuden kokemukset koettiin muodostuvan rehtoreiden työnsä kuvan kokemuksista. Tutkimuksen haastatteluista ilmeni, etteivät rehtorit erottele johtamisen tehtäviä rehtorin muista työtehtävistä, vaan johtajuuden nähtiin muodostavan ison osan rehtorin työnsä kuvasta. Rehtorin työnsä kuva nähtiin

laajana kokonaisuutena, jonka seurauksesta rehtorit tarvitsevat omassa johtajuudessaan hyvää itsensä johtamisen taitoa. Rehtorin laaja työnkuva sekä useat johtamisen alueet vaativat suunnitelmallisuutta sekä oman ajankäytönhallintaa, jotta peruskoulun rehtorit selviytyvät työstään.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää rehtoreiden kokevan johtajuuden kokonaisuutena sekä johtamisen eri alueiden linkittyvän toisiinsa. Peruskoulun rehtoreiden mukaan oppilaitosjohtaminen sisälsi koulun arjen sekä hallinnollisen johtamisen lisäksi myös pedagogisen johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen. Tulokset osoittavat, että johtamisen eri alueiden erottaminen omiksi selviksi kokonaisuuksiksi koettiin melko haasteellisena tehtävänä. Rehtoreiden johtajuuden kokonaisuuden näkeminen ilmeni myös oppilaitosjohtamisen, pedagogisen johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen tuloksien samankaltaisuudessa. Jokaisessa johtajuuden osassa painotettiin vuorovaikutuksen merkitystä koulun henkilöstön kanssa ja myös oppilashuolto voidaan nähdä linkittyvän pedagogiseen johtamiseen ja oppilaitosjohtamiseen. Oppilashuolto sisältyy myös henkilöstöjohtamiseen, sillä se perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön, jota rehtorin tulee johtaa. Myös koulujen kehityskeskustelut korostuivat pedagogisessa johtamisessa sekä henkilöstöjohtamisessa.

Tulokset osoittivat, että peruskoulun rehtorit kokivat pedagogisen johtamisen vähentyneen huomattavasti koulun johtamisessa. Pedagoginen johtaminen liitetään yhtenä osana oppilaitosjohtamisen suureen käsitteeseen, jolloin pohtimisen arvoista onkin, vaikuttaako johtajuuden kokonaisuuden näkeminen suoranaisesti pedagogisen johtamisen vähenemiseen, sillä oppilaitosjohtaminen sisältää muita laajoja alueita, jotka vievät rehtorin työssä aikaa. Tuloksissa ilmeni kuitenkin pedagogiikan painotus rehtorien kokemassa työnkuvassa.

Rehtoreiden kokemana johtaminen keskittyi tämän tutkimuksen mukaan koulun arjen johtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen. Mielenkiintoista henkilöstöjohtamisen korkeassa asemassa on se, että henkilöstöjohtaminen koettiin myös yhtenä haasteellisimpana johtamisen osana. Tutkimuksen tulokset poikkeavat aikaisemmista johtamisen tuloksista, juuri henkilöstöjohtamisen korkean aseman vuoksi. Rehtorin työ koettiin perustuvan henkilöstön sekä johtajan väliseen vuorovaikutukseen, jonka voidaan nähdä olevan syy henkilöstöjohtamisen painotukseen rehtoreiden johtajuudessa. Tutkimuksessa ilmeni rehtoreiden painottavan johtamisessaan henkilöstön auttamista sekä heidän tukemistaan.

Hyvinvoiva henkilöstö voidaan nähdä olevan oppilaitoksen toiminnassa keskeisessä osassa ja se mahdollistaa oppilaitoksen toiminnan kehityksen.

Peruskoulun rehtoreilta vaaditaan johtajuuden jakamista sekä itsensä johtamisen taitoa, jotta he selviytyvät kaikista rehtorille kuuluvista työtehtävistä. Johtajan tulee nähdä tehtävien eri alueet sekä asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Jaetun johtajuuden nähdään olevan uusi johtamisen malli, joka on seurausta yhteiskunnan kehitykselle. Johtamisen käsite on muuttunut enemmän henkilöstöä osallistavaan johtamiseen sekä tiimijohtamiseen.

Tutkimuksessa peruskoulun rehtorit painottivat opettajien oman persoonan vaikutusta opetustyöhön, mutta tuloksissa ilmenee rehtoreiden oman persoonan vaikuttavan koulun johtamiseen. Johtaminen muuttuu koko ajan ja rehtoreiden johtajuuden muutokseen voidaan olettaa vaikuttavan johtajan oma kokemus sekä yhteiskunnassa johtamisesta vallitseva käsitys. Tuloksista ilmeni myönteinen kuva rehtoreiden kokemasta johtajuudesta ja työnkuvasta. Jokaisessa haastattelussa huomioitiin johtajuuden haastavuus, mutta se koettiin suhteellisen myönteisenä asiana, joka mahdollistaa työpäivien erilaisuuden. Koulun johtaminen voidaan olettaa antavan laajemman kuvan opetusmaailmasta ja mahdollistaa myös työuran kehityksen.

## 9.2 Rehtorin työnkuvan ja sen kehittämisen tarkastelu

Tutkimukseni perusteella voidaan todeta rehtoreiden kokevan työnkuvansa mielekkäänä sekä laajana kokonaisuutena. Tämä tutkimus tuo kuitenkin esille sen, että rehtorit kokiivat työssään olevan vielä kehittämisen varaa. Rehtorin työnkuva sisältää hallinnon johtamisen, henkilöstöjohtamisen, pedagogisen johtamisen sekä koulun arjen johtamisen. Johtamisen lisäksi rehtorin työnkuvaan kuuluu myös opetustyötä. Rehtorit kokivat, että opetusvelvollisuuden uudelleen arviointia tarvitaan. Suurin osa rehtoreista koki rehtoreiden opetusvelvollisuuden liian laajana ja sen koettiin vievän liikaa aikaa johtamistehtävien suorittamiselta. Pienten oppilaitoksien rehtoreilla olivat samat johtamisen tehtävät kuin isojen oppilaitoksien rehtoreilla, mutta töiden erona voi olla jopa 15 opetustunnin pitäminen viikossa. Pohtimisen arvoista onkin, kuinka rehtorit selviytyvät suoriutumaan työtehtävistään heille määrättyssä työajassa.

Rehtorin työnkuva on kasvanut viime vuosikymmenen aikana ja sen oletetaan tulevaisuudessa kasvavan lisää. Myös Vuohijoen (2006), Mäkelän (2007) ja Raasumaan (2010) tutkimukset osoittavat rehtorin työnkuvan muuttuneen yhä laajemmaksi. Työnkuvan jatkuvan kasvamisen vuoksi keskittyminen tulisi suunnata rehtoreiden tukemisen kehittämäsiin. Rehtoreiden laaja työnkuva voi lopulta aiheuttaa rehtoreiden oman työhön väsymiseen ja alanvaihtoon. Rehtoreiden työn tukemisessa on edistytty kuitenkin hieman muodostamalla kaupunkeihin aluerehtorijärjestelmä, jonka tavoitteena on edistää rehtoreiden tukea heidän työssään.

Johtajuuden jakaminen ja tiimityöskentely ovat nouseet johtamisessa viime vuosien aikana esille. Myös rehtorit kokivat rehtorin laajan työnkuvan vaativan johtajuuden jakamista, sillä se mahdollistaa työtehtävistä suoriutumisen sekä selviytymisen. Koin mielenkiintoisena erään rehtorin kommentin jaetun johtajuuden määrittelystä, sillä hän pohditi, voidaanko tehtävien jakamista kutsua johtajuuden jakamiseksi tai pitäisikö siitä puhua vain tehtävien delegoimisena. Johtajuuden jakamisen voidaan olettaa vaativan toimiakseen asioista yhdessä pohtimista sekä niiden yhdessä ratkaistamista.

Rehtoreiden työnkuvan kehittäminen koetaan tarpeellisena ja rehtorit painottivat työnkuvan kehittämistä niin, että se vastaisi tämän hetkistä yhteiskuntaa. Oppimisen ja opettamisen mallit kehittyvät jatkuvasti uuden tutkimuksen ansiosta, jolloin myös rehtorin sekä oppilaitoksen tehtävänä on mahdollistaa uuden tieteellisen tiedon soveltaminen oppimiseen sekä opettamiseen. Rehtorin työssä moniammatillinen yhteistyö on lisääntynyt viime vuosien aikana. Tulokset osoittavat, että moniammatillinen yhteistyö koettiin tarvitsevan kuitenkin tulevaisuudessa kehittämistä. Rehtorin työssä moniammatillinen yhteistyö koettiin hyödyllisenä, sillä eri henkilöstöryhmillä nähtiin olevan sama huoli lasten ja nuorten oppimisesta sekä heidän hyvinvoinnistaan. Koulut sekä terveyspalvelut nähdään olevan kaukana toisistaan ja yhteistyön rakentamisen kehittäminen vaatii muutosta ylemmältä tasolta.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittautuivat samanlaisiksi aikaisempien tutkimuksien (Vuohijoki 2006; Pesonen 2009) kanssa, sillä oppilashuollolliset tehtävät ovat lisääntyneet huomattavasti. Voidaan todeta yhteiskunnan vallitsevan tilanteen vaikuttavan suoranaisesti koulun toimintaa. Yhteiskunnan taloudellisella tilanteella voidaan nähdä olevan yhteys koulun budjettiin sekä opetuksen määrärahoihin ja kasvavalla työttömyydellä sekä köyhyydellä voidaan nähdä olevan vaikutus kotien oloihin, jonka kautta se vai-

kuttaa myös koulun oppilaisiin sekä kouluun itsessään. Yhteiskunnan taloudellinen tilanne vaikuttaa myös pieniin määrärahoihin sosiaalitoimessa sekä nuorten psykiatrisessa hoidossa, jotka lisäävät lasten ja nuorten psyykkistä pahoinvointia sekä nuorten syrjäytyneisyyttä. Alimitoitettu sosiaalitoimi sekä nuorten psykiatrisen hoidon vähäisyys koettiin lisäävän koulujen ja rehtorin oppilashuollollisia tehtäviä, etenkin lasten ja nuorten jaksamisen tukemisessa sekä syrjäytyneisyyden estämisessä.

### 9.3 Tutkimusmenetelmän tarkastelu

Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua, sillä sen avulla uskoin saavani mahdollisemman monipuolisen sekä laajan kuvan rehtoreiden kokemuksista johtajuudestaan sekä työstään. Kyselytutkimuksella aineisto olisi mielestäni jäänyt liian suppeaksi ja kyselytutkimuksen avulla kokemusten tutkiminen koetaan haasteellisena. Teemahaastattelu mahdollisti jokaisen haastateltavan keskittävän omiin kokemuksiin johtajuudestaan eri painotuksilla, joka takasi jokaisen haastattelun erilaisuuden. Teemahaastattelun tukena olisi voitu mahdollisesti käyttää kyselytutkimusta, joka olisi voinut vahvistaa tuloksia. Kyselytutkimuksen avulla olisi voitu kerätä tarkempaa tietoa rehtorin työnkuvan sekä johtajuuden sisällöstä. Teemahaastattelu suorittaminen onnistui tutkimuksessa hyvin ja löysin tutkimukseen osallistujat nopeasti, sillä rehtorit osallistuivat helposti tutkimukseeni, josta olen todella kiitollinen.

Pro gradu – tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, joten sen tulokset eivät ole niin yleistettävissä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan syvällistä, mutta ei niin yleistettävää tietoa ja kvantitatiivisen menetelmien avulla tieto on pinnallista, mutta yleensä luotettavaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luokitteluja, käsitteellisiä välineitä sekä selityksiä erilaisille ilmiöille. (Alasuutari 1999, 231–233.) Tutkimuksen tavoitteena pyrin saamaan suuntaa antavia tuloksia rehtoreiden kokemasta johtajuudesta sekä työn kehittämisestä. Aaltio ja Puusa (2011, 154–156) painottavat, että tutkimus voi olla osuvaa sekä lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä.

## 9.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2009, 136) mukaan tutkimuksen luotettavuutta käsitellään validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetin käsite ymmärretään, että tutkimuksen menetelmillä saadaan vastauksia tutkimuksen ongelmiin. Reliabiliteetin käsite liitetään tutkimuksen toistettavuuteen. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu. Aaltion ja Puusan (2011, 154–156) mukaan luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteitä, mutta käsitteinä ne eivät sellaisenaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin perusteiksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee jatkuvasti pohtia tekemiään ratkaisuja ja ottaa kantaa analyysin kattavuuteen sekä tutkimuksen luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan apuna ovat vain omat ennako-oletukset, arkielämän peukalosäännöt sekä teoreettinen oppineisuus. (Eskola & Suoranta 2000, 208.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen sen laadusta. Erä-tuulen, Leinon ja Yli-Luoman (1994, 98) mukaan tutkimustulosten käyttökelpoisuuteen vaikuttavat tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyden laajuus sekä merkitys ihmisten todellisuudesta.

Luotettavuuden arviointia voidaan pohtia uskottavuuden, siirrettävyyden sekä vahvistuvuuden avulla. Uskottavuus sisältää luotettavuuden arvioinnissa tutkijan tarkastuksen siitä, vastaavatko tutkijan käsitykset sekä tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyys liittyy tutkimuksen yleistettävyyteen. Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten soveltumista toiseen toimintaympäristöön. Vahvistuvuudella ymmärretään, että tehdyt tulkinnat vastaavat toisia samaa ilmiötä koskevia tutkimuksia. Tutkimukseen lisää varmuutta tutkijan ennako-oletusten huomioiminen. (Eskola & Suoranta 2000, 211–212.)

Omassa pro gradu työni luotettavuus perustuu omiin päätelmiin. Tutkimukseni luotettavuutta heikentää hieman se, että tein tutkimukseni yksin. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin edistää tutkimuksen luvuissa 6-8 olevat katkelmat, jotka ovat osia tutkimuksen haastatteluista, joita en ole muokannut. Myös haastattelutuloksien saturaatio eli samankaltaisuus voidaan nähdä edistävän tutkimuksen luotettavuutta. Saturaatiolla ymmärretään haastattelu aineiston kylläisyyttä. Aineisto on tarpeeksi riittävä ja haastatte-



luissa toistuvat samat asiat, jotka helpottavat johtopäätösten tekemistä (Hirsjärvi ym. 2009, 182).

Tutkimukseni luotettavuutta myös edistää se, että aikaisemmat tutkimustulokset vahvistavat tämän tutkimuksen tuloksia, sillä osa tuloksista on samankaltaisia. Tutkimuksen luotettavuutta edistämään olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteutuksen sekä aineiston analyysivaiheen. Tutkimuksen validiteettia heikentää se, että olen käyttänyt ainoastaan teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Luotettavuus olisi voinut olla eri tutkimusmenetelmien avulla parempi. Eskolan ja Suorannan (2000, 68) mukaan erilaisten aineistojen, teorioiden sekä menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa kutsutaan triangulaatioksi.

## 9.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen tekemiseen liittyy eettisiä ratkaisuja ja ihmistieteissä joudutaan eettisten kysymysten eteen tutkimuksen suorittamisen jokaisessa vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 19). Patton (2002, 408) on esittänyt eettisten asioiden tarkistuslistan, joka koostuu kymmenestä tekijästä. Ensimmäisenä tekijänä on tarkoituksen selittäminen (explaining purpose), jossa tärkeänä ovat tutkimuksen tarkoituksen sekä menetelmien selittäminen. Lupaukset sekä vastavuoroisuus (promises and reciprocity) muodostavat eettisten asioiden tarkastuslistan toisen kohdan, jossa painotetaan lupauksien pitämistä ja haastateltavan osallistumisen merkitystä. Riskien arviointi (risk assessment) muodostaa kolmannen tekijän, jossa arvioidaan haastateltavia koskevia riskejä. Neljäntenä tekijänä on luottamuksellisuus (confidentiality), jossa painotetaan tietojen luottamuksellisuutta. Tietoinen sisältö (informed consent) sekä tietoihin käsikäsitys ja tiedon omistus (data access and ownership) muodostavat seuraavat tekijät eettisten asioiden listalla. Seitsemäs tekijä on haastattelijan mielenterveys (interviewer mental health), jossa tulee pohtia, kuinka haastattelut vaikuttavat haastateltavan mielenterveyteen. Ohjeet (advice) muodostavat kahdeksannen tekijän, jossa tutkijalla on oikeus kysyä mahdollisesti neuvoa tutkimuksen tekovaiheessa. Tiedon keruunrajat (data collection boundaries) sekä eettisyyden suhde laillisuuteen (ethical versus legal) muodostavat kaksi viimeisintä tekijää Pattonin eettisten tekijöiden listalla.

Omassa pro gradu – tutkielmassa esiintyy joitakin asioita Pattonin tekemältä eettisten tekijöiden listalta. Tutkimuksessa pyrin varmistamaan tutkimukseen osallistujien olevan tietoisia tutkimukseni tarkoituksesta sekä tavoitteista. Kerroin haastattelun liittyvän pro gradu – tutkielmaani sekä tutkimuksen aihealueet. Myös haastateltavien anonyymiyttä säilytettiin. Kuulan (2011, 201–214) mukaan tunnustettavuuden estäminen on tunnetuin ihmistieteiden tutkimuseettisistä normeista. Laadullisen tutkimuksen keskeisimpiä tapoja ja anonymisoinnissa voidaan pitää henkilönimien ja muiden erisnimien (työpaikat, koulut, asuinalueet) poistamista tai muuttamista, arkaluonteisten tietojen harkinnanvaraista poistamista tai muuttamista sekä taustatietojen luokittelua kategorioihin. Tässä tutkimuksessa säilytettiin tutkimukseen osallistuneiden anonyymisyys. Haastateltavien nimiä sekä koulun nimeä, jossa haastateltavat toimivat rehtorina ei mainita tutkimuksessa. Tutkimuksessa haastateltaviin viitattiin kirjaimin H. Haastatteluun osallistuneiden asuinpaikkoja ei myöskään kerrota tutkimuksessa. Haastateltavien kerrotaan olevan koitoisin kolmesta Suomen suuresta kaupungista, joka mahdollistaa tutkittavien anonyymisyyden.

Tutkimuksessa käytettävien tietojen tulee Kuulan (2006, 64) mukaan olla luottamuksellisia, eikä tutkimuksessa saatuja tietoja saa luovuttaa ulkopuolisille. Tutkimukseen osallistuminen tulee olla täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistujat voivat kieltäytyä tai keskeyttää tutkimukseen osallistumisen. Tässä tutkimuksessa lähetettiin sähköpostiviesti isojen kaupunkien rehtoreille ja tutkimukseen osallistuminen oli luonnollisesti vapaaehtoista sekä tutkimukseen osallistujilla oli oikeus olla vastaamatta haastattelupyyntöön. Rehtoreiden yhteystiedot löytyivät koulujen internet sivuilta, jotka valitsin satunnaisesti.

Yksilöityyn ja nimettyyn tarkoitukseen kerättyä henkilötietoja sisältävää aineistoa saavat käsitellä vain tahot, joista tutkimukseen osallistuneita on tiedotettu. (Kuula 2011, 89) Tämän tutkimuksen aineistoon ei ole päässyt käsiksi kukaan ulkopuolinen, vaan aineisto on pysynyt koko ajan tutkimuksen tekijällä. Luotettavuutta edistää myös se, että tutkimuksen aineisto tuhotaan tutkimuksen jälkeen, jolla estetään aineiston käyttäminen muissa tutkimuksissa ja suojataan tutkimukseen osallistuneiden yksityisyys.

## 9.6 Jatkotutkimusaihe

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista syventyä rehtorin työn kehittämiseen. Hyödyllistä olisi selvittää rehtorien näkökulma rehtorin työnkuvan kehittämiseen. Muutama rehtori toi haastattelussa esille rehtoreiden vaikean aseman kurinpidollisissa tehtävissä sekä työrauhaan puuttumisessa. Rehtorit kokivat olevansa välillä välikädessä, sillä koulun ulkopuolelta ilmenee selvää painetta työrauhaongelmien puuttumiseen. Rehtorin toiminta säädösten ulkopuolella johtaa ylemmän tahon nopeaan puuttumiseen. Osa rehtoreista toivoi yleistä keskustelua sekä muutoksia rehtorien ja koulun oikeuksista puuttua kurinpidollisiin tehtäviin sekä työrauhaongelmiin. Koulun kurinpidolliset tehtävät sekä työrauhaan puuttuminen ovat ajankohtaisia keskustelunaiheita, sillä kevään aikana keskustelut opettajien oikeuksista sekä koulun työrauhaongelmista ovat lisääntyneet. Jatkotutkimuksena olisi mielekäästä tutkia rehtorin työnkuvan kehittämistä ja erityisesti mitkä ovat rehtorin sekä koulun oikeudet kurinpidollisissa tehtävissä ja työrauhaan puuttumisessa

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähtö-tavan valintaan. Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy, 153–166.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E., & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittä-jänä. Helsinki: WSOY.
- Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylä studies in education, psychology and social research. 352.
- Ahonen, J. 2001. Ammattina rehtori. Helsinki: Kirjapaja.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Erätuuli, M. & Leino, J. 1992. Rehtori koulunsa pedagogisena johtajana. Helsingin yli-opiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 134.
- Erätuuli, M. & Leino, J. 1993. Rehtorin työ opettajan näkökulmasta. Helsingin yliopis-ton kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 138.
- Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ih-mistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapai-no.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aal-tola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: vinkkejä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 25–44.
- Fidler, B. 1997. School leadership: some key ideas. Educational Administration Quar-terly 17 (1): 23–37.
- Fullan, M. 2005. Leadership & sustainability. System thinkers in action. Thousand Oaks (CA): Corwin Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käy-täntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Horner, M. 2003. Leadership theory reviewed. Teoksessa N. Bennett, M. Crawford & M. Cartwright (toim.) *Effectife educational leadership*. London: Sage, 27–43.
- Hämäläinen, K. 1986. Koulun johtaja ja koulun kehittäminen. Suomen kaupunkiliitto Julkaisu D:32. Vantaa: Kunnallispaino.
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T. & Ahonen, J. 2002. Oppilaitoksen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Hämäläinen, K. & Välijärvi, J. 2007. Tulevaisuuden haasteita koulun rehtoreille. Teoksessa A. Pennanen (toim.) *Koulun johtamisen avaimia*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 253–273.
- Isosomppi, L. 1996. Johtaja vai juoksupoika. *Acta Universitatis Tamperensis*, ser A vol. 514. Vammala: Vammalan kirjapaino OY.
- James, C. & Vince, R. 2001. Developing the leadership capability of headteachers. *Educational Management & Administration* 29 (3): 307–317.
- Jouttimäki, R. 2006. Oppilaitosjohtaminen on erilaisuuden johtamista. Teoksessa A. Taipale, M. Salonen & K. Karvonen (toim.) *Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa? Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyvistä käytännöistä*. Helsinki: Opetushallitus, 62–90.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no. 48. Juva: PS-kustannus
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 13–29.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus.
- Juuti, P. 2007. Ihmisten johtaminen kouluorganisaatiossa. Teoksessa A. Pennanen (toim.) *Koulun johtamisen avaimia*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 199–218.

- Juuti, P. 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava, 25–36.
- Juusenaho, R. 2004. Peruskoulun johtamisen eroja: sukupuolinen näkökulma. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 249.
- Jäppinen, A-K, Kiuttu, K. & Pöysä-Tarhonen, J. 2011. Jaettu pedagoginen johtajuus organisaation muutosvaiheessa. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin (toim.) Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Vantaa: Hansaprint Oy, 201–226.
- Karikoski, A. 2009. Aika hyvä rehtoriksi Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 297.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu 59. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy.
- Kotter, J-P. 2001. What Leaders Really Do. *Haward Business Review*. Viitattu 21.3.2013  
<http://fs.ncaa.org/Docs/DIII/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf>
- Kurki, L. 1993. Pedagoginen johtajuus. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajan-koulutuslaitos: Julkaisuja 28.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lönnqvist, J. 2000. Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyyppä & A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatio dynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva, 160–171.
- Mustonen, K. 2003. Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. *Acta Universitatis Ouluensis* E 63.
- Mustonen, K. 2007. Määräysten ja ohjeiden välittäjästä koulun kehittäjäksi. Rehtorin tehtävät, niiden ajallinen laajentuminen ja tulevaisuuden näkymät. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-Kustannus, 53–72.

- Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tapaututkimus johtamisesta ja rehtorien tehtävistä peruskoulussa. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*. 316.
- Nikki, K. 2000. Mitä rehtorin tulee tietää koulutuspolitiikasta? Teoksessa M-L. Nikki (toim.) *Rehtori tietää, taitaa...* Jyväskylän yliopisto opettajakoulutuslaitos. *Opetuksen perusteita ja käytänteitä* 36, 13–17.
- Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. *Acta Universitas Lapponiensis* 25.
- Nurmi, R. 2000. *Johtaminen ja esimiestyö*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ojala, I. 2003. Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen. *Univeristas Wasaensis. Acta nro* 119.
- Ojala, I. 2007. Rehtoreiden roolit suurten ja pienten koulujen johtamishaasteena. Teoksessa A. Pennanen (toim.) *Koulun johtamisen avaimia*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 129–152.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3 painos. Thousand Oaks: Sage.
- Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista. *Universitatis Oulu E* 82.
- Pennanen, A. 2007. Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa A. Pennanen (toim.) *Koulun johtamisen avaimia*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 73–104.
- Perusopetuslaki 1998. 21.8.1998/628.
- Pesonen, J. 2009. Peruskoulun johtaminen – aikansa ilmiö. Joensuun kasvatustieteen julkaisuja 132.
- Pirnes, U. 2003. *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. Helsinki: Otava.
- Pulkinen, S. 2011. Valmentajataustan merkitys rehtorin työssä. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*. 407.

- Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*. 383.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Räty, O. 2000. Rehtori johtajana. *Oppimisen johtaminen*. Mänttä: M-print OY.
- Sahlberg, P. 2007. Koulujohtaja maailmanparantajana. Teoksessa A. Pennanen (toim.) *Koulun johtamisen avaimia*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Seppänen, R. 2000. Miten rehtori johtaa? Teoksessa M-L. Nikki (toim.) *Rehtori tietää, taitaa...* Jyväskylän yliopisto opettajakoulutuslaitos. *Opetuksen perusteita ja käytänteitä* 36, 19–24.
- Spillane, J.P, Haverson, R. & Diamond, J.B. 2004. Toward a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies* Vol. 36 (1), 3–34.
- Spillane, J.P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum*. Vol. 69. Winter 2005.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Taipale, A. 2000. Peer-assisted leadership –menetelmä rehtorikoulutuksessa. Erään koulutusprosessin taustakontekstin kuvaus. Teoreettiset perusteet sekä toteutuksen ja sen vaikuttavuuden arviointi. Helsingin yliopiston opettajakoulutuslaitoksen tutkimuksia 213.
- Their, Siv. 1994. *Pedagoginen johtaminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 9–21.



Tukiainen, K. 1999. Peruskoulun rehtorin toimintaprofiili. Helsingin yliopiston opettajakoulutuslaitoksen tutkimuksia 206.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava, 141–156.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vulkko, E. 2007. Päätöksenteko osana koulun johtamista. Opettajien kollegiaalisuutta etsimässä. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-Kustannus, 105–128.

Vuohijoki, T. 2006. Pitää vain selviytyä. Tutkimus rehtorin työstä ja työssä jaksamisesta sukupuolen ja virkaaseman suhteen tarkasteltuna. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, Scripta lingua Fennica edita, osa 250.

Åhman, H. 2005. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

Wink, H. 2008. Kehityskeskustelun paradoksit. Teoksessa P. Juuti (toim.) Menestyksen tiet – vaellatko valtavyylää vai kuljetko omia polkujasi. Tampere: JTO-Palvelut Oy, 91–104.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### TAUSTATIEDOT

- ikä
- urahistoria (kuinka kauan on toiminut rehtorina)

#### KÄSITYKSET HYVÄSTÄ JOHTAJUUDESTA

- Miten määrittelee hyvän/huonon johtajuuden?
- Itsensä johtaminen/ asioiden johtaminen/ tehtävä johtaminen
- Millaisia taitoa johtaja tarvitsee?

#### KOKEMUKSET OMASTA JOHTAJUUDESTA

- Mistä rehtorin työnkuva muodostuu?
- Oppilaitosjohtaminen
- Pedagoginen johtaminen
- Henkilöstöjohtaminen
- Yhteistyöjohtaminen
- Mitkä asiat johtamisessa painottuvat omalta osalta?
- Millainen johtaja itse kokee olevansa?

#### TYÖN TULEVAISUUS

- Keskeisimmät ongelmakohdat, onko niitä?
- Kuinka rehtorin työtä tulisi kehittää tulevaisuudessa?
- Esiintyykö rehtorin työssä erilaisia ristipaineita?
- Millaisia haasteita kohtaa työssä, ja niistä selviäminen?