



OPETUSHALLITUS  
UTBILDNINGSTYRELSEN

**REHTORIEN TYÖNKUVAN JA  
KOULUTUKSEN MÄÄRITTÄMISTÄ  
SEKÄ KELPOISUUSVAATIMUSTEN  
UUDISTAMISTA VALMISTELEVAN  
TYÖRYHMÄN RAPORTTI**

© Opetushallitus

Raportit ja selvitykset 2013:16

ISBN 978-952-13-5692-6 (pdf)

ISSN-L 1798-8918

ISSN 1798-8926 (verkkójulkaisu)

Taitto: Edita Prima Oy/Timo Päivärinta/PSWFolders Oy

[www.oph.fi/julkaisut](http://www.oph.fi/julkaisut)

# SISÄLTÖ

<b>I</b>	<b>Työryhmän tehtävänanto, kokoonpano ja työskentely sekä tiivistelmä työryhmän kannanotoista .....</b>	<b>5</b>
<b>II</b>	<b>Nykytilan ja uudistamistarpeiden kuvaus.....</b>	<b>14</b>
<b>1</b>	<b>Rehtorin työnkuva ja kompetenssit .....</b>	<b>14</b>
1.1	Työnkuvien ja kompetenssivaateiden erilaistuminen.....	14
1.2	Odotettavissa olevia muutoksia rehtorin työnkuvassa .....	15
1.2.1	Arviointitietojen julkisuus ja vastuiden laajentuminen .....	15
1.2.2	Kouluverkosto harvenee.....	16
1.2.3	Kuntauudistus mullistaa hallinnon.....	17
1.2.4	Pedagoginen johtaminen vahvistuu.....	17
1.2.5	Tietoperustainen ja kokemusperäinen koulun kehittäminen korostuu .....	17
<b>2</b>	<b>Rehtoreiden kelpoisuusvaatimukset.....</b>	<b>17</b>
2.1	Nykytila .....	17
2.2	Nykytilan arviointi .....	20
<b>3</b>	<b>Rehtorikoulutus uran eri vaiheissa.....</b>	<b>21</b>
3.1	Nykytila .....	21
3.1.1	Kelpoisuuskoulutus .....	21
3.1.2	Täydennyskoulutus.....	21
3.2	Kehittämistarpeita .....	22
3.2.1	Kelpoisuuskoulutus .....	22
3.2.2	Täydennyskoulutus.....	23
<b>III</b>	<b>Työryhmän kannanotot.....</b>	<b>25</b>
<b>1</b>	<b>Rehtorin työnkuva ja sen edellyttämät kompetenssit.....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>Kelpoisuusvaatimusten uudistaminen .....</b>	<b>28</b>
2.1	Vaatimus johtamistaidosta .....	28
2.2	Pysyvästi koulutason johtamistehtäviä omaavalle henkilölle rehtorin kelpoisuusvaade .....	28
2.3	Siirtymäsäännös turvaa kelpoisuudet .....	28
<b>3</b>	<b>Rehtorikoulutus uran eri vaiheissa.....</b>	<b>28</b>
3.1	Ennakkovalmennus ja kelpoisuuskoulutus .....	28
3.2	Uusien rehtoreiden koulutus .....	29
3.3	Jatkuva ammatillinen kehitys .....	29
3.4	Laadun kehittäminen .....	29
3.4.1	Kestävä johtajuus .....	29
3.4.2	Koulutussisällöt .....	30

<b>IV</b>	<b>Kooste taustaselvityksistä.....</b>	<b>32</b>
<b>1</b>	<b>Kansainvälinen rehtorikartoitus.....</b>	<b>32</b>
1.1	Kartoitusaineisto .....	32
1.2	Koulukulttuurien, työnkuvien ja kompetenssien vertailu.....	32
1.3	Oppilaitosten johtamisrakenne sekä johdon nimikkeet ja resurssit.....	34
1.4	Koulutus uran eri vaiheissa .....	35
1.5	Rehtorin/oppilaitosjohdon kelpoisuusvaatimukset.....	37
1.6	Johtopäätökset .....	37
<b>2</b>	<b>Muuttuva oppilaitosjohtajuus .....</b>	<b>38</b>
2.1	Tutkimusaineisto.....	38
2.2	Johtopäätökset .....	39
<b>3</b>	<b>Opetustoimen, koulujen ja oppilaitosten johtamistyön haasteet.....</b>	<b>40</b>
3.1	Haastatteluaineisto ja päälöydökset.....	40
3.2	Johtopäätökset .....	40
<b>LIITTEET</b>		
I	Rehtorin toimenkuva ja tehtävät yleissivistävässä koulutuksessa .....	42
II	Esimerkki ammatillisen oppilaitoksen johtamisjärjestelmästä ja työnkuvista sekä ammatillisen koulutuksenjärjestäjän hallinto ja johtaminen .....	46
III	Kouluverkon kehitys 2005–2010.....	48
IV	Kouluverkon tulevaisuus suuralueittain .....	49
	ERIÄVÄ LAUSUNTO Kuntaliitto.....	52

# I Työryhmän tehtävänanto, kokoonpano ja työskentely sekä tiivistelmä kannanotoista

Opetushallitus asetti 30.10.2012 työryhmän, jonka tehtävänä on

1. määrittää rehtorin työnkuva erilaisissa kouluissa ja sen edellyttämät kompetenssit
2. määrittää keskeiset koulutussisällöt rehtorin uran eri vaiheisiin (valmentava koulutus, uusien rehtoreiden koulutus, muut johtamiskoulutukset ja mentorointi)
3. kartoittaa rehtoreiden kelpoisuusvaatimusten uudistamisen tarve
4. edistää toimia jaetun, kestävän ja pedagogisen johtajuuden toteuttamiseksi.

Työryhmään kutsuttiin kehittämispäällikkö Nina Lahtinen Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:sta, apulaisrehtori Arja Wahlberg-Jauho Suomen Ammatilliset Rehtorit ry:stä, vara-johtaja Mika Risku Rehtori-instituutista Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitokselta, professori Michael Uljens Åbo Akademista, kehittämispäällikkö Juha Karvonen Suomen Kuntaliitosta, rehtori Riikka Lindroos Suomen Rehtorit ry:stä, perusopetuksen aluepäällikkö Virpi Lehmusvaara Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijat OPSIA ry:stä, opetusneuvos Kristiina Haavisto Opetushallituksesta, hallintojohtaja Matti Lahtinen Opetushallituksesta ja opetusneuvos Anneli Rautiainen Opetushallituksesta.

Työryhmän puheenjohtaja on toiminut opetusneuvos Anneli Rautiainen Opetushallituksesta ja sihteerinä opetusneuvos Kristiina Haavisto 30.6.2013 saakka ja 1.7. alkaen asiantuntija Anna Päiviö. Työryhmä on kuullut ulkopuolisina asiantuntijoina pääjohtaja Aulis Pitkälää Opetushallituksesta, opetusneuvos Armi Mikkolaa opetus- ja kulttuuriministeriöstä ja KT Atso Taipaleta Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian kansainvälisen rehtorikartoituksen tehneestä tutkijaryhmästä.

Työryhmä kokoontui yhteensä kahdeksan kertaa. Työ aloitettiin tutustumalla Opetushallituksen teettämiin taustaselvityksiin, minkä jälkeen ryhmän työseminaareissa kolmessa alatyöryhmässä valmisteltiin rehtorin työnkuvan ja kompetenssien määrittystä, rehtorikoulutuksen sisältöjen määrittystä sekä rehtoreiden kelpoisuusvaatimusten uudistamistarvetta.

Tämän raportin toinen luku sisältää työryhmän tuottamat kuvaukset rehtoreiden työnkuvien ja kompetenssien, uran eri vaiheisiin sijoittuvien rehtorikoulutusten ja kelpoisuusvaatimusten nykytilanteesta sekä niihin kohdistuvista muutostarpeista. Työryhmän kannanotot on kuvattu kolmannessa luvussa, ja niistä koottu tiivistelmä on raportin alussa. Viimeisessä luvussa ovat lyhyet koosteet Opetushallituksen teettämistä taustaselvityksistä. Raportin on koonnut KT Atso Taipale.

Helsingissä 19. joulukuuta 2013

## Tiivistelmä työryhmän kannanotoista

Tiivistelmä jakautuu työryhmän tehtävänannon mukaisesti neljään osa-alueeseen. Seuraavassa rehtorilla tarkoitetaan koulun tai oppilaitoksen toiminnasta vastaavaa rehtoria tai muulla nimikkeellä koulutasolla johtamisvastuussa olevaa henkilöä, jonka kelpoisuusvaatimuksista säädetään opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun asetuksen 2 §:ssä. Koululla tarkoitetaan myös oppilaitosta ja oppilailla myös opiskelijoita ja esiopetukseen osallistuvia lapsia.

Työryhmä esittää, että myös varhaiskasvatuksessa työskentelevien johtajien työnkuvasta, kelpoisuuksista sekä tarvittavasta koulutuksesta ja ohjauksesta tehtäisiin vastaava selvitys.

### 1. Rehtorin työnkuva erilaisissa kouluissa ja sen edellyttämien kompetenssien määrittely

Rehtorit työskentelevät erilaisissa organisaatioissa: koulutusmuoto, kouluaste, koulun koko ja organisaatorakenteet vaikuttavat työnkuviin ja osaamistarpeisiin. Yhdistävänä tekijänä on kuitenkin perustehtävän ja työnkuvan osa-alueiden samankaltaisuus sekä kokonaisvastuu koulun toiminnasta.

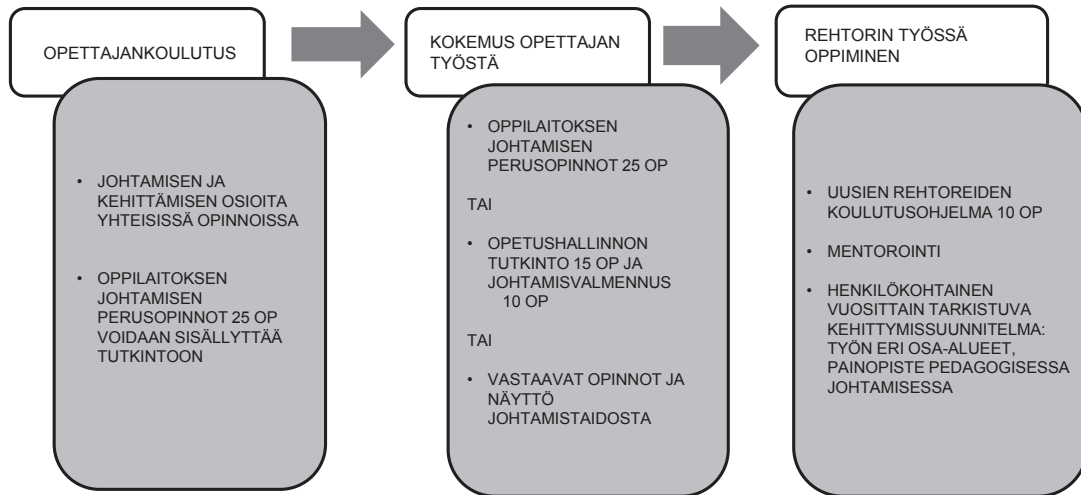
Rehtorin työnkuva painottuu pedagogiseen johtamiseen ja kompetenssit siinä vaadittavaan osaamiseen. Työnkuvan ytimessä on varmistaa, että kaikki organisaatiossa toimivat oppivat ja perustehtävä toteutuu. Johtamistyöllä varmistetaan opetus- ja kasvatusprosessin toteutuminen tavoitteiden suuntaisesti ja tuloksellisesti. Jatkuvan kehittämisprosessin avulla rehtori varmistaa toiminnan ajantasaisuuden. Koulun johtamisessa ja kehittämisessä tarvitaan vahva tiedollinen perusta, jonka avulla kyetään hankkimaan ja soveltamaan tietoa ympäröivästä yhteiskunnasta ja koulukulttuureista; erityisesti ajankohtaisista muutosprosesseista ja niiden vaikutuksista tulevaisuuden rakentamiseen. Rehtorin tulee perehtyä alan tieteelliseen tutkimukseen niin, että koulukohtainen kehittäminen etenee yhdistelemällä alan tutkimustietoa käytännön työssä hankittuun kokemuseräiseen tietoon.

Perustehtävässä onnistuminen edellyttää myös onnistunutta henkilöstö-, talous- ja hallintojohtamista sekä niihin valmiuksia antavaa osaamista. Rehtorin työssä vaaditaan lisäksi kykyä hallita omaa työtä ja kehittää osaamista jatkuvasti. Koulut ja oppilaitokset tulee nähdä laadukkaina oppimisympäristöinä ja myös työpaikkoina, joissa hyvinvointi- ja turvallisuusjohtaminen on tärkeää. Rehtorin työnkuva ja tehtävät tulee täsmentää paikallisesti ja koulukohtaisesti suhteessa koulun muihin toimijoihin ja ylläpitäjäorganisaatioon.

### 2. Keskeisten koulutussisältöjen määrittäminen uran eri vaiheisiin (valmentava koulutus, uusien rehtoreiden koulutus, muut johtamiskoulutukset ja mentorointi)

Rehtorikoulutusohjelmien sisältöjen tulee kaikissa vaiheissa rakentua tässä raportissa kuvatun työnkuvan ja osaamistarpeiden pohjalta. Koulutukset tulee rakentaa niin, että niissä tuetaan kunkin osanottajan henkilökohtaista kehittymistä työssä oppimisen ja sitä tukevan teorian opiskelun avulla.

Yliopistojen ja muiden koulutusorganisaatioiden tulee päivittää rehtorikoulutuksen sisällöt ottaen huomioon näköpiirissä olevat rehtorin toimintaympäristöön ja työnkuvaan vaikuttavat muutokset, kuten mm. kuntauudistus, muutokset kouluverkossa ja koulujen koossa, opetussuunnitelmien uudistaminen, verkosto-osaaminen, moniammatillisen työyhteisön johtaminen sekä oppimisympäristöjen digitalisoituminen.



**Kuvio 1.** Rehtorin oppimispolku uran eri vaiheissa

Rehtorikoulutukseen tulee luoda ehyt ja yhtenäinen polku. Rehtorin tehtäviin kannustavien ja kelpoisuuden tuottavien koulutusohjelmien tarjontaa tulee laajentaa. Yliopistollisen ja muun kelpoisuuden tuottavan peruskoulutuksen sisällöllinen vastaavuus tulee varmistaa. Nuorten opettajien urakehitystä tulee nopeuttaa mm. laajentamalla mahdollisuuksia suorittaa oppilaitosjohdon perusopinnot osana perustutkintoa. Opettajankoulutuksen yhteisessä sisällössä tulee olla koulun johtamiseen ja kehittämiseen valmentavia osioita, joilla luodaan valmiuksia työskennellä osallistavassa ja jaetussa johtamiskulttuurissa.

Uusien rehtoreiden valtakunnallisten perusteiden mukainen koulutusohjelma tulee tarjota kaikille uusille rehtoreille ja muilla nimikkeillä oppilaitosjohdossa aloittaville henkilöille.

Mentorointikoulutusta tulee laajentaa niin, että kaikille uusille rehtoreille voidaan nimetä tehtävään koulutettu mentori. Mentorointikoulutukseen rekrytoidaan kokeneita ja tehtävien hoidossa menestyneitä rehtoreita hiljaisen tiedon siirtymisen takaamiseksi.

Koulutuksen järjestäjän tulee huolehtia siitä, että jokaisella rehtorilla on säännöllisesti kehityskeskusteluissa päivitetty ja toteutuva henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa huomioidaan osaamisen lisäämistarpeet ja työhyvinvointi. Rehtoreita varten tulee luoda valtakunnallinen koulutusportaali, jossa esitellään laatuarvioinnin läpäisseitä koulutusohjelmia: koulutusohjelmien kohderyhmä, sisällöt, työtavat, kouluttajat ja koulutuksen rahoitus.

Valtion rahoitusta tulee suunnata niin, että laadukasta urapolun eri vaiheisiin sijoittuvaa koulutusta on tarjolla riittävästi. Strategisesti merkittäviä rehtorin työn kehittämistä tukevia koulutuksia ovat mm. johtamisen ennakkovalmennus, uusien rehtoreiden koulutus ja sitä tukeva mentorointikoulutus sekä jatkuva pitkäkestoinen johtamisvalmennus, jolla

tuetaan rehtoreiden työnkuvien kehittymistä kohti tässä raportissa kuvattua laaja-alaista pedagogista johtajuutta. Valtion ja koulutuksen järjestäjien työnjako koulutuksen rahoituksessa tulee täsmentää.

### **3. Rehtoreiden kelpoisuusvaatimusten uudistamisen tarve**

Opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun asetuksen 2 §:n 1 momentin rehtorin kelpoisuusvaatimuksia koskevaan luetteloon esitetään lisättäväksi kelpoisuusvaatimukseksi johtamistaito. Kun johtamistaitoa arvioidaan jo nykyisin rehtoria valittaessa, kysymyksessä ei olisi uusi vaatimus, vaan nykytilaa kuvaava kirjaus säännöksiin. Lisäys korostaisi rehtorin tehtävään kuuluvaa johtamisvastuuta ja selkeyttäisi rehtorikoulutuksen tavoitteiden ja sisältöjen määrittämistä. Johtamistaidon voisi osoittaa eri tavoin edellä 2. kohdassa mainitun koulutuksen tai muun koulutuksen ja opintojen, työkokemuksen taikka muun vastaavan kokemuksen sekä kyvykkyyden perusteella. Johtamistaidon arvioisi virkaan tai tehtävään nimittävä koulutuksen järjestäjä.

Lisäksi mainittua asetuksen pykälää muutettaisiin siten, että apulaisrehtoriin tai muulla nimikkeellä toimivaan henkilöön, jolle on määrätty pysyväisluonteisesti osia koulutason johtamistehtävistä, sovellettaisiin rehtorin kelpoisuutta koskevia säännöksiä.

Työryhmässä näkemykset kelpoisuusasetuksen muutoksesta ja sen sisällöstä vaihtelivat merkittävästi. Toisaalta asetuksen muutosta ei pidetty tarpeellisena ja toisaalta taas haluttiin, että muutosehdotuksessa mainittua johtamistaidon vaadetta täsmennettäisiin. Se haluttiin nähdä vaadittavana johtamisvalmennuksena sen sijaan, että johtamistaidon vaahteen täytyminen jää kokonaan koulutuksen järjestäjän vapaaseen harkintaan.

### **4. Jaetun, kestävän ja pedagogisen johtajuuden toteuttamista edistäviä toimia**

Rehtorin työnkuva määräytyy kahdella pääulottuvuudella, jotka ovat toimijoiden itsesääntelyyn vaikuttaminen ja dynaamisen vuorovaikutuksen edistäminen. Rehtorin keskeistä pedagogista johtamista on opetussuunnitelman, toimintakulttuurin, visioiden ja strategioiden sekä perustehtävän täsmentämisen, toteuttamisen ja arvioinnin johtaminen. Jaettu johtajuus on ehdoton edellytys laajan pedagogisen johtamisen onnistumiselle. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan koko henkilöstön osallistamista yhteiseen asioiden valmisteluun ja päätöksentekoprosessiin. Jaetun johtamisen malli kuuluu kaikkiin koulutusmuotoihin ja erikokoisiin kouluihin. Suurissa kouluissa tarvitaan lisäksi johtamisrakenteita, joissa osa johtajan tehtävistä on delegoitu apulaisrehtoreille tai vastaaville.

Työryhmä kiinnitti huomiota siihen, että jaetun johtajuuden toteutuminen edellyttää opetusalan palvelussuhteiden ehtojen tarkastelua. Rehtorin työn lisääntynyt kuormittavuus edellyttää suuriin kouluihin johtamisrakenteita, jotka mahdollistavat johtamisvastuun jakamisen. Vastaavasti myös pienten koulujen rehtoreiden johtamistehtäviin tulee varata riittävästi työaikaa. Koulutuksen järjestäjän tulee myös varmistaa, että rehtoreilla on käytössään riittävät hallinnon ja talouden tukipalvelut sekä pedagoginen tuki. Tämä edellyttää mm. sitä, että jokaisessa kunnassa on läsnä pedagogisesta hallinnosta ja kehittämisestä vastaava henkilö.



Mikäli rehtori toimii useamman kuin yhden koulun vastuullisena johtajana, hänen vastattavanaan olevien koulujen lukumäärän sekä niiden henkilöstö- ja oppilasmäärän tulee olla sellainen, että rehtori pystyy tosiasiallisesti vastaamaan jokaisen alaisensa koulun johtajan tehtävistä. Lähtökohtana tulee pitää sitä, että jokaisessa koulussa ja oppilaitoksessa on läsnä oleva johtaja, joka vastaa pedagogisesta johtamisesta. Rehtoriksi nimitettävä henkilö ei voi myöskään yleensä toimia kunnan keskushallinnon tehtävissä, kuten hallituksen esityksessä koulutusta koskevaksi lainsäädännöksi (HE 86/1997) todetaan.

Kestävän johtajuuden osalta pääpaino tulee olla jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Uuden virkaehtosopimuksen mukaan rehtorille tulee vahvistaa vuotuinen työaikasunnitelma, jonka toteutumista seurataan säännöllisesti. Johtajuuden tukitoimilla lisätään rehtorin työn houkuttavuutta ja rehtoreiden pitkäaikaista sitoutumista tehtävien hoitoon. Koulutuksen järjestämisen tulee eri tasoilla edelleen perustua luottamuksen kulttuuriin, jossa annetaan tilaa koulukohtaisille ratkaisuille ja säilytetään ammatillinen vapaus ja vastuu.

# Sammandrag av arbetsgruppens ställningstaganden

Sammandraget är indelat i fyra delområden i enlighet med arbetsgruppens uppdrag. Med rektorer avses nedan rektorer som ansvarar för en skolas eller läroanstalts verksamhet eller personer med annan titel som har ledningsansvar på skolans nivå och vilkas behörighetsvillkor anges i 2 § i förordningen om behörighetsvillkoren för personalen inom undervisningsväsendet. Med skola avses även läroanstalter och med elever även studerande och barn som deltar i förskoleundervisning.

Arbetsgruppen föreslår att motsvarande utredning görs om arbetsbeskrivningen, kompetenserna och utbildningen och handledningen för de ledare som arbetar inom småbarnsfostran.

## 1. Arbetsbeskrivningen för rektorer i olika skolor och förutsatt kompetens

Rektorer arbetar inom många olika slags organisationer: utbildningsformen, skolstadiet, skolans storlek och organisationsstrukturerna påverkar arbetsbeskrivningen och kompetensbehoven, men grunduppdragets och delområdenas likhet är en förenande faktor.

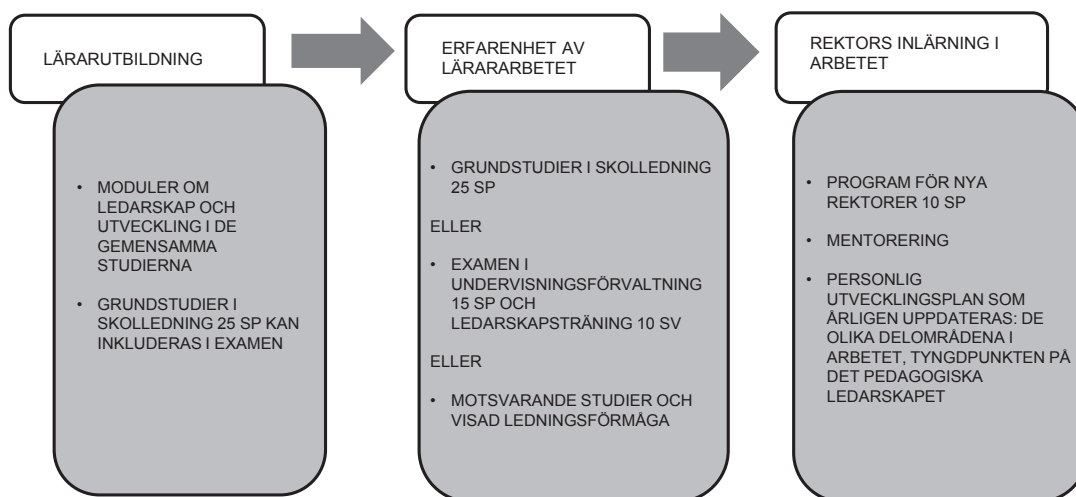
Tyngdpunkten i rektors arbetsbeskrivning ligger på det pedagogiska ledarskapet och tyngdpunkten i kompetenserna på det kunnande det kräver. I kärnan av arbetsbeskrivningen finns att alla i organisationen lär sig och att grunduppdraget genomförs. Genom ledningsarbetet försäkras man sig om ett målenligt och framgångsrikt genomförande av undervisnings- och fostringsprocessen. Genom en fortsatt utvecklingsprocess sörjer rektorn för att verksamheten förnyas. Ledning och utveckling av skolan förutsätter en stark kunskapsbas som gör det möjligt att inhämta och tillämpa kunskap om det omgivande samhället och skolkulturer, speciellt om aktuella förändringsprocesser och deras inverkan på framtidsbyggandet. En rektor ska göra sig förtrogen med den vetenskapliga forskningen på området så, att den skolspecifika utvecklingen framskrider genom att man kombinerar forskningsrön med empirisk kunskap från praktiskt arbete.

En framgångsrik skötsel av grunduppdraget förutsätter också en framgångsrik personal-, ekonomi- och administrativ ledning och kompetenser för detta. I rektorsuppdraget behövs därtill förmåga att behärska arbetet och kontinuerligt utveckla den egna kompetensen. Skolor och läroanstalter ska ses som högklassiga lärmiljöer och även som arbetsplatser, där det är viktigt med välfärds- och trygghetsledarskap. Rektors arbetsbeskrivning och uppgifter ska preciseras lokalt och skolspecifikt i förhållande till de övriga aktörerna i skolan och huvudmannanorganisationen.

## 2. De viktigaste utbildningsinnehållen i olika karriärsleden (förberedande utbildning, utbildning för nya rektorer, övriga ledarskapsutbildningar och mentorering)

Innehållet i rektorsutbildningsprogrammen ska i alla skeden bygga på den arbetsbeskrivning och de kompetensbehov som beskrivs i föreliggande rapport. Utbildningarna ska byggas upp så att de stöder varje deltagares personliga utveckling med hjälp av inläring i arbetet och kompletterande teoretiska studier.

Universiteten och övriga utbildningsorganisationer ska uppdatera innehållet i rektorsutbildningen med beaktande av de förändringar som inverkar på rektorernas verksamhetsmiljö och arbetsbeskrivning och som är inom synhåll, bland annat kommunreformen, förändringar i skolnätet och skolornas storlek, revidering av läroplanerna, nätverkskompetens, ledning av multiprofessionella arbetsgemenskaper och digitalisering av lärmiljöerna.



**Figur 1.** Rektors lärväg i olika karriärsleden

En integrerad och enhetlig väg ska skapas inom rektorsutbildningen. Utbudet av utbildningsprogram som väcker intresse och ger kompetens för rektorsuppdraget ska utvidgas. Den inre motsvarigheten i universitetsutbildning och annan utbildning som ger grundbehörighet ska säkerställas. Karriärutvecklingen för unga lärare ska göras snabbare bl.a. genom att utvidga möjligheterna att avlägga grundstudier i skolledning som del av grundexamen. Det gemensamma innehållet i lärarutbildningen ska omfatta delar som förbereder för skolledning och skolutveckling och som ger färdighet för arbete i en involverande och delad ledarskapskultur.

Utbildningsprogram enligt riksomfattande grunder ska erbjudas alla nya rektorer och personer som under andra benämningar börjar inom skolledningen.

Mentorsutbildningen ska utvidgas så att en utbildad mentor kan utses för alla nya rektorer. Till mentorsutbildningen rekryteras erfarna och i sina uppgifter framgångsrika rektorer i syfte att säkerställa överföring av tyst kunskap.

Utbildningsanordnaren ska sörja för att varje rektor har en personlig utvecklingsplan som regelbundet uppdateras genom utvecklingsdiskussioner och som beaktar kompetensutvecklingsbehov och arbetshälsa. För rektorer skapas en riksomfattande utbildningsportal, som presenterar utbildningsprogram som har genomgått kvalitetsutvärdering: målgrupp, innehåll, arbetssätt, utbildare och finansiering.

Den statliga finansieringen ska riktas så att det finns ett tillräckligt utbud av högsklassig utbildning under olika karriärskedan. Strategiskt viktiga utbildningar som stöder utvecklandet av rektorsuppdraget är bl.a. förberedande ledarskapsutbildning, utbildning för nya rektorer och mentorsutbildning till stöd för denna samt fortgående, långvarig ledarskapsträning som stöder utvecklandet av arbetsbeskrivningen för rektorer mot ett sådant omfattande pedagogiskt ledarskap som beskrivs i föreliggande rapport. Arbetsfördelningen mellan stat och utbildningsanordnare vid finansieringen av utbildningen ska preciseras.

### **3. Förnyelsebehov av behörighetsvillkoren för rektorer**

Arbetsgruppen föreslår att förteckningen över behörighetsvillkor för rektorer i 2 § 1 momentet i förordningen om behörighetsvillkoren för personal inom undervisningsväsendet utökas med ledningsförmåga. Eftersom ledningsförmågan redan nu bedöms vid anställning av rektorer, är det inte fråga om ett nytt villkor, utan om ett tillägg som beskriver nuläget. Tillägget betonar det ledningsansvar som ingår i rektorsuppdraget och förtydligar definitionen av rektorsutbildningens mål och innehåll. Ledningsförmåga kunde påvisas på olika sätt på basis av i punkt 2 nämnd utbildning eller annan utbildning och studier, arbetserfarenhet eller annan motsvarande erfarenhet samt skicklighet. Ledningsförmågan skulle bedömas av den utnämmande utbildningsanordnaren. Nämnda paragraf skulle dessutom ändras så att bestämmelserna gällande rektorsbehörighet också skulle tillämpas på biträdande rektor eller person med annan titel som varaktigt blivit förordnad att sköta en del av ledningsuppgifterna på skolans nivå.

I arbetsgruppen varierade uppfattningarna om behörighetsförordningen på ett betydande sätt. Å ena sidan tyckte man att det inte behövs någon ändring av förordningen och å andra sidan ville man precisera kravet på ledningsförmåga som krävd ledarskapsträning i stället för att överlåta på utbildningsanordnaren att bedöma huruvida kravet på ledningsförmåga uppfylls.

### **4. Åtgärder för främjande av ett delat, hållbart och pedagogiskt ledarskap**

Arbetsbeskrivningen för rektorer fastställs inom två huvuddimensioner, påverkan av självregleringen hos aktörer och främjande av dynamisk kommunikation. Till det viktigaste pedagogiska ledarskapet för en rektor hör att leda precisering, genomförande och utvärdering av läroplan, verksamhetskultur, visioner och strategier samt grunduppdrag. En absolut förutsättning för ett omfattande pedagogiskt ledarskap är att ledarskapet delas. Delat ledarskap innebär att hela personalen involveras i beredningen av gemensamma ärenden och i beslutsprocessen. Den delade ledarskapsmodellen hör hemma i alla utbildningsformer och i skolor av olika storlek. I stora skolor behövs dessutom ledningsstrukturer där en del av ledaruppgifterna har delegerats till biträdande rektor eller motsvarande.

Arbetsgruppen fäster uppmärksamhet vid att genomförandet av ett delat ledarskap förutsätter att villkoren för anställningsförhållanden inom undervisningssektorn granskas. Rektorsarbetets ökade belastning förutsätter i stora skolor ledningsstrukturer som möjliggör delat ledarskap. Även i små skolor bör på motsvarande sätt tillräcklig arbetstid reserveras för ledningsuppgifterna. Utbildningsanordnaren måste också se till att tillräckliga stödtjänster inom förvaltning och ekonomi samt pedagogiskt stöd står till rektorernas förfogande. Detta förutsätter bl.a. att det i varje kommun finns en närvarande person, som ansvarar för den pedagogiska förvaltningen och utvecklingen.

Antalet skolor som en rektor med ansvar för flera skolor sköter och antalet personal och elever vid dessa bör vara sådant, att rektorn har faktiska möjligheter att sköta uppgifterna som ledare i var och en av dessa skolor. Utgångspunkten bör vara att det vid varje skola och läroanstalt finns en närvarande ledare som ansvarar för det pedagogiska ledarskapet. En person som utses till rektor kan i allmänhet inte heller arbeta i uppgifter inom centralförvaltningen, såsom i propositionen till lagstiftning om utbildning (RP 86/1997) konstateras.

När det gäller hållbart ledarskap ska tyngdpunkten ligga på att stöda arbetsmotivation och arbetshälsa. Enligt det nya tjänstekollektivavtalet ska det för rektorer fastställas en årlig plan för arbetstiden, som regelbundet följs upp. Åtgärder som stöder ledarskapet gör rektorsuppdraget mer attraktivt och gör det lättare för rektorer att engagera sig för längre tid. Utbildningen på olika nivåer ska också i fortsättningen ordnas så att den bygger på en kultur av förtroende som ger utrymme för skolspecifika lösningar och som bevarar friheten och ansvaret i yrket.

## II Nykytilan ja uudistamistarpeiden kuvaus

### 1 Rehtorin työnkuva ja kompetenssit

#### 1.1 Työkuviin ja kompetenssivaateiden erilaistuminen

Jokaisessa koulussa on opetusalan lainsäädännön mukaisesti koulun toiminnasta vastaava rehtori. Tämä velvoite itsessään rajaa rehtorin toimenkuvan. Toimenkuvan yksityiskohtainen rajaaminen ja tarkka kuvaaminen on kuitenkin vaikeaa johtuen hyvin erilaisista kouluyksiköistä, kouluasteesta, järjestäjätahosta ja rehtorin palvelusuhdemuodosta sekä nykyään myös koulujen profiloitumisesta, monikulttuurisuudesta ja moniammatillisesta yhteistyöstä. Lisäksi paikallisella tasolla toimenkuvaa määritellään johtosäännöllä. Rehtorin/johtajan toimenkuva ei siis ole koko maassa samanlainen edes saman kouluasteen oppilaitoksissa. Perustehtävän voi kuitenkin todeta olevan sisällöltään samanlainen: siihen sisältyy pedagoginen johtaminen ja yleishallinnon johtaminen, mikä puolestaan sisältää hyvin erilaisia osa-alueita (liitteissä I-II kuvaukset yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen johtamisjärjestelmistä).

Määriteltäessä toimenkuvaa yleisesti tulee huomioida yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen erilaiset toimintaympäristöt. Nimikkeiden rehtori ja johtaja välillä on myös sisältö- ja toimintakulttuurieroja.

Rehtorin työnkuvaan vaikuttaa voimakkaasti **koulun koko**. Pienissä perusopetuksen kouluissa on koulunjohtaja, jonka toimenkuvaan kuuluu paljon opetusta varsinaisten koulunjohdollisten tehtävien ja pedagogisen johtamisen lisäksi. Rehtorin työhön vaikuttaa myös se, miten monesta ja millaisista kouluyksiköstä ja -kiinteistöistä koulu muodostuu (määrä, välimatkat), mitä eri kouluasteita koulussa on (perusopetuksen alemmat luokat, ylemmät luokat, yhtenäiskoulu, erityisopetuksen järjestelyt, maahanmuuttajaopetuksen järjestelyt, varhaiskasvatus, lukio-opetus / näistä muodostuvat erilaiset yhdistelmät).

**Kuntien johtosäännöt** voivat muodostaa kunnan alueelle eritasoisen hierarkian hallinnon järjestämiseen koulujen johtamisessa. Tällöin kuntakohtaisesti muodostuu erilaisia rehtori-nimikkeellä olevia tehtäviä (esimerkiksi aluerehtori).

Rehtorin toimenkuvan määrittäminen lähtee **pedagogisesta johtamisesta**. Tämä sisältää niin opetuksen järjestämisen (opetussuunnitelmatyö, vuosittaisen työsuunnitelman valmistelu ja toteuttaminen sekä arviointi), oppilaitoksen kehittämistyön ja siihen liittyvän yksilöiden ja koko yhteisön osaamisen ja oppimisen johtamisen, pedagogisen verkostoitumisen (oppilaitosyhteistyö), oppilas-/opiskelijahuollon kuin virkaehtosopimuksen edellyttämien ehtojen noudattamisen (yt-aika ym.). Pedagogiseen johtamiseen liittyy läheisesti myös henkilöstöjohtaminen (virantäyttö, sijaisuudet, koulutus, työnjako, tuntijako, työhyvinvointi, kehityskeskustelut).

Keskeinen osa rehtorin toimenkuvaa muodostuu **yleis- ja taloushallinnollisista tehtävistä**. Taloushallinnollisia tehtäviä ovat mm. talousarvion laadinta ja seuranta, investointisuunnitelmat sekä laskutus eri vaiheineen. Yleishallinnollisiin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi johtosäännön määräämät tehtävät ja yhteistyö eri tahojen kanssa (lautakunnat, johtokunta, johtoryhmä, vanhempainyhdistys), tilastoinnit ja raportoinnit.

Rehtorin toimenkuvaan liittyy myös kehittämistyö, strateginen suunnittelutyö, tiedottaminen sekä erilainen arviointityö. Koulun omat itsenäiset hankkeet ja projektit, ulkopuoliset (esim. OPH) hankkeet ja koulutuksen järjestäminen (veso esimerkkinä) ovat rehtorin vastuualueella. Lisäksi moniammatillinen yhteistyö (oppilas- ja opiskelijahuolto) vaatii enenevässä määrin aikaa rehtorin työssä.

**Ammatillisen koulutuksen rehtorin** työnkuva poikkeaa jossain määrin perusopetuksen ja lukiokoulutuksen rehtorin työstä. Ammatilliseen perustutkintoon johtavan koulutuksen tavoitteena on tuottaa opiskelijoille ammattitaidon saavuttamiseksi tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen. Koulutusta järjestetään ja tutkintoja suunnataan työelämän tarpeen mukaisesti. Tästä seuraa, että rehtorilta ja ammatillisen koulutuksen johtajalta edellytetään hyvää alueen elinkeinoelämän tuntemusta, tiivistä yhteydenpitoa työpaikkojen ja elinkeinoelämän kanssa. Ammatillisissa oppilaitoksissa toimii lisäksi lakisääteinen ammattiosaamisen toimikunta ja työelämän neuvottelukunnat tai ammatilliset neuvottelukunnat. Työssäoppimiseen liittyvät puitesopimukset ja koulutussopimukset kuuluvat rehtorin/johtajan työnkuvaan.

Suurimmat, monialaiset ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat kuntia, kuntayhtymiä tai osakeyhtiöitä. Koulutuksen järjestäjällä voi olla useita oppilaitoksia, mutta pääasiassa koulutuksen järjestäjällä on yksi ammatillinen oppilaitos, joka toimii eri toimipaikoissa ja eri paikkakunnillakin. Oppilaitokset ovat monialaisia: tarjolla on kymmeniä eri tutkintoja, jotka edustavat eri koulutusaloja. Eri tutkintojen järjestämiselle on erilaiset vaatimukset niin tilojen, laitteiden kuin henkilöstönkin osalta. Tällöin esiin nousee kysymys siitä, kuinka paljon rehtorin täytyy osata ja tietää jokaisen tutkinnon sisällöstä ja järjestämisedellytyksistä. Suurilla koulutuksen järjestäjillä organisaatiot ja johtamisjärjestelmät ovat moniportaisia ja rehtorin tehtävä voi poiketa paljon pienen koulun tai oppilaitoksen rehtorin tehtävänkuvasta.

Ammatillisen koulutuksen organisaatioissa on tyypillistä, että johtamisvastuuta on delegoitu eri tasoille ja eri tehtävänimikkeillä oleville johtajille. Periaatteessa tehtävänimike ei kerro vielä kovin paljon siitä, mitä kukin tekee, vaan pitää tuntea organisaatio ja johtamisjärjestelmä. Hallintosäännön, johtosäännön tai toimintasäännön mukaan rehtorin tehtäviä ja valtaa on delegoitu eri toimijoille: toimialarehtorille, apulaisrehtorille, talouspäällikölle, opiskelijapalvelupäällikölle, koulutusalojohtajalle, koulutuspäälliköille jne.

Ammatillisessa monialaisessa oppilaitoksessa rehtori on harvoin opettajien lähiesimies. Yleensä rehtori on enemmän yleisjohtaja, joka johtaa koko oppilaitoksen toimintaa. Hän toimii esimiehenä toimialojen johtajille, apulaisrehtoreille ja/tai koulutuspäälliköille. Opettajien ja koulutusalojen johtamisesta vastaavat useimmiten koulutuspäälliköt, joilla esimiestyö on merkittävä osa työnkuvaan.

## 1.2 Odotettavissa olevia muutoksia rehtorin toimenkuvassa

### 1.2.1 Arviointitietojen julkisuus ja vastuiden laajentuminen

Julkisten palvelujen uudelleenorganisointi ja osittainen avautuminen kilpailulle tapahtui Suomessa 1990-luvulla. Pääosin julkisrahoitteiset koulutusorganisaatiot toimivat tulosvastuullisesti, ja niiden tulokset ovat julkisia. Kansalliset arviointitiedot ovat julkisia kaikilla koulutuksen tasoilla, ja myös oppilaitosten välisen vertailutiedon julkistaminen on vakiintumassa toisella asteella. Tällä on merkitystä koulujen kilpailuasemalle, koska

oppilaat ja opiskelijat voivat rajoitetusti hakeutua perusopetuksessa muuhun kuin lähikouluun eikä perusopetuksen jälkeisessä koulutuksessa koulun valintaa ole rajoitettu. Oppilaitosjohdolle tämä luo painetta kehittää toiminnan laatua ja tuloksellisuutta, ja toisaalta tarjoaa koulutuksen järjestäjälle tietoa strategisen suunnittelun pohjaksi.

Suomen perusopetusjärjestelmä on saavuttanut kansainvälistä mainetta oppimistulosvertailujen ansioista. Tämä tukee merkittävästi valittua koulutuspoliittista linjanvetoa: koulutusmahdollisuudet halutaan säilyttää yhdenvertaisina eri alueilla ja erilaisista taustoista tuleville lapsille ja nuorille. Koulukohtaisia vertailutietoja ei julkaista, ja nk. luottamuksen kulttuuri halutaan säilyttää. Koulujen eriytymiskehitys erityisesti suurissa asutuskeskuksissa on voimistunut. Haasteellisten oppimisympäristöjen profilointi on välttämätöntä erilaisten tukitoimenpiteiden kohdentamisessa, mutta se yhdistettynä huoltajien kasvavaan kiinnostukseen koulujen toimintaan ja tuloksellisuuteen lisää painetta erikoistua ja laajentaa koulun valintamahdollisuuksia. Tämä vaarantaa lähikouluperiaatteen aidon toteutumisen.

Rehtorin laaja-alainen vastuu koulun toiminnasta korostuu. Rehtorin työn painopiste on pedagogisessa johtamisessa, ja se sisältää myös vastuut koulun taloudesta ja henkilöstöasioista. Työn haastavuutta lisäävät mm. koulujen monikulttuuristuminen, oppilasaineksen lisääntyvä heterogeenisuus, vanhemmuuden tukemiseen liittyvät ongelmat, työyhteisöjen moniammatillistuminen, toiminnan juridisoituminen ja oppimisympäristöjen turvallisuuteen ja terveystarpeisiin liittyvät asiat. Vastuiden laaja-alaisuus tarkoittaa sitä, että rehtorilta vaaditaan riittäviä perustietoja ja -taitoja, jotta tämä pystyy kommunikoimaan eri alojen asiantuntijoiden kanssa.

### **1.2.2 Kouluverkosto harvenee**

Suomen koulut ovat olleet määrällisesti laskussa monen vuosikymmenen ajan aina 1960-luvulta saakka. Koulujen lakkauttamisen tahti on hieman laantunut, mutta myös viimeisten 20 vuoden aikana noin 2 000 koulua on jouduttu lakkauttamaan, koska oppilaita on ollut liian vähän. Oppimistuloksiensa perusteella pienet koulut eivät kuitenkaan ole olleet suuria huonompia. Syy tähän muutokseen onkin yleisesti tunnettujen demografisten muutosten summa – Suomi kaupungistuu ja maaseutu vanhenee, uudet kasvukeskukset keräävät asukkaat. Määrällisesti syntyvyys on pysynyt samana vuosikymmenien ajan, mutta asuminen on maantieteellisesti yhä enemmän keskittynyt. Ennusteiden mukaan kouluverkon harventuminen jatkuu myös siksi, että koulukokoja suurentamalla pyritään tuottamaan palvelut tehokkaammin ja taloudellisemmin (liite III Kouluverkon kehitys 2005–2010 ja liite IV Kouluverkon tulevaisuus suuralueittain).

Muutos johtaa kahteen asetelmaan: pienempien (kylä)koulujen on kehitettävä uusia otteita pärjätäkseen, toisaalta alati suurempien koulujen on myös kehitettävä uusia johtamisen ja koulun kehittämisen malleja. Suuremmissa kouluissa yhteisön työnjaon tarve kasvaa. Erilaisten jaetun johtajuuden mallien käyttöönoton vuoksi johtamistaidollisen osaamisen tarve kasvaa.

### **1.2.3 Kuntauudistus mullistaa hallinnon**

Kuntien määrä tulee lähivuosina vähenemään, mikä omalta osaltaan kiihdyttää kouluverkon harvennusta ja kouluyksiköiden kasvua.



Erlaiset skenaariot ovat mahdollisia, mutta positiivisen näkymän mukaan suuremmat kunnat tai koulutuskuntayhtymät sekä suuremmat kouluyksiköt voivat nykyistä paremmin tukea opettajia työssään ja auttaa muodostamaan päteviä yhteistyöryhmittymiä kuntien eri tahojen kanssa. Tällaisessa mallissa kunnan tai koulutuskuntayhtymän johdon ja johtoryhmän rooli kehittämistyössä korostuu.

#### **1.2.4 Pedagoginen johtaminen vahvistuu**

Rehtorin työn painopiste on niissä toimenpiteissä, joilla hän tukee oppilaan ja opettajan sekä koko kouluyhteisön oppimista ja onnistumista koulutyössä. Siksi rehtorin professioon kuuluu mm. opettajan ja oppilaan oppimisen teoria, opetuksen teoria ja pedagogisen johtamisen teoria. Pedagogisessa johtamisessa on kyse mm. siitä, miten tuetaan opettajaprofession kehittymistä.

#### **1.2.5 Tietoperustainen ja kokemusperäinen koulun kehittäminen korostuu**

Tietoperustaisen oppilaitosjohtamisen tarve perustuu siihen, että sekä kansallinen että paikallinen koulun toiminnan ohjaus jättää merkittäviä vapauksia järjestää koulutyötä. Oppilaitosjohto joutuu hankkimaan mm. alan tutkimustietoa ratkaisujensa pohjaksi. Tietoperustaisella opetuksen kehittämisellä on Suomessa hyvät edellytykset mm. yliopistolaisen opettajan- ja rehtorikoulutuksen vuoksi. Yliopistoille se merkitsee haastetta tuottaa kehitystyötä tukevaa tutkimustietoa ja koulun kehittämiseen suuntautuvia opinto-ohjelmia.

Viime kädessä koulukohtainen kehittäminen etenee yhdistelemällä alan tutkimustietoa käytännön työssä hankittuun kokemusperäiseen tietoon. Koulukohtaisten innovaatioiden käyttöönotto etenee hankerahoituksella tapahtuvien projektien ja pienimuotoisten kokeilujen kautta, jolloin käytäntöjen tarkoituksenmukaisuus ratkaistaan teorian ja käytännön vuoropuhelun kautta.

## **2 Rehtoreiden kelpoisuusvaatimukset**

### **2.1 Nykytila**

Perusopetuslaissa (628/1998), lukiolaissa (629/1998), ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa (630/1998), ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetussa laissa (631/1998), vapaasta sivistystyöstä annetussa laissa (632/1998) ja taiteen perusopetuksesta annetussa laissa (633/1998) tarkoitettujen rehtoreiden ja opettajien kelpoisuusvaatimuksista säädetään kootusti opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa asetuksessa (986/1998, jäljempänä kelpoisuusasetus).

Asetukseen sisältyvät kelpoisuusvaatimukset koskevat pääosin ns. erityisiä kelpoisuusvaatimuksia eli rehtorilta ja opettajalta vaadittavaa koulutusta ja opintoja. Asetus sisältää kuitenkin lisäksi kielitaitoa koskevat vaatimukset. Rehtoreilta ja opettajilta edellytetystä terveydentilasta ja muusta soveltuvuudesta on voimassa, mitä asianomaisesta palvelusuhteesta yleisesti säädetään ja määrätään tai koulutuksen järjestäjä päättää.

Kelpoisuusasetuksen 2 §:n mukaan rehtorilta vaaditaan

- ylempi korkeakoulututkinto
- asetuksessa säädetty asianomaisen koulutusmuodon opettajan kelpoisuus
- riittävä työkokemus opettajan tehtävissä sekä

- opetushallinnon tutkinto, vähintään 25 opintopisteen tai vähintään 15 opintoviikon laajuiset yliopiston järjestämät opetushallinnon opinnot tai muulla tavalla hankittu opetushallinnon tuntemus.

Kelpoisuusvaatimukset koskevat yhtäläisesti sekä kuntien ja kuntayhtymien että yksityisten opetuksen järjestäjien ja valtion oppilaitosten palveluksessa olevia rehtoreita. Vaatimukset koskevat myös kaikkia koulujen ja oppilaitosten toiminnasta vastaavina rehtoreina toimivia henkilöitä riippumatta siitä, mikä on henkilön virka- tai tehtävänimike. Vaatimukset koskevat siis myös henkilöä, jolle rehtorin tehtävät on annettu hoidettaviksi muiden tehtävien, kuten luokanopettajalle opetustehtävän, ohella. Säännöksissä ei tarkoiteta esimerkiksi useasta oppilaitoksesta muodostetun yhteenliittymän johtavaa rehtoria, jonka alaisuudessa toimivilla oppilaitoksilla on omat rehtorinsa. Tällaisen oppilaitostason yläpuolella toimivan henkilön asemasta, tehtävistä ja kelpoisuusvaatimuksista on voimassa, mitä koulutuksen järjestäjä päättää. Antaessaan opetusta rehtorin tulee täyttää asianomaiselta opettajalta kussakin koulutusmuodossa vaadittava kelpoisuus. Asetukseen ei sisälly apulaisrehtoreita eikä vararehtoreita koskevia kelpoisuusvaatimuksia.

Kelpoisuusasetuksen 2 §:ssä säädetyistä kelpoisuusvaatimuksista on eräitä poikkeuksia. Taiteen perusopetuksesta annetussa laissa tarkoitettulta rehtorilta sekä koulukodissa toimivan koulun, liikunnan koulutuskeskuksen ja kesäyliopiston rehtorilta ei vaadita opettajan kelpoisuutta eikä työkokemusta opettajan tehtävässä. Ammattitutkintoon ja erikoisammattitutkintoon valmistavaa koulutusta sekä muuta ammatillista lisäkoulutusta antavan oppilaitoksen rehtoriksi on kelpoinen myös henkilö, jolla on soveltuva korkeakoulututkinto, riittävä alan työkokemus ja opetushallinnon tuntemus. Asetuksen 7 §:ään on lisäksi lisätty Snellman-korkeakoulun rehtorilta vaadittavaa kelpoisuutta koskeva erityissäännös.

Kelpoisuusasetuksen 27 §:n mukaan ylempää korkeakoulututkintoa ei edellytetä myöskään perusopetuksen rehtoriksi hakeutuvalla henkilöltä, joka on saavuttanut peruskoulun opettajan kelpoisuuden ennen vuotta 1999. Sen sijaan esimerkiksi lukion opettajilla, joilla ei ole ylempää korkeakoulututkintoa ja joilla ei asetuksen voimaan tullessa ole ollut lukion rehtorin kelpoisuutta, ei vastaisuudessa ole mahdollisuuksia hakeutua lukion rehtoriksi ilman ylempää korkeakoulututkintoa. Henkilöltä, joka huolehtii sekä perusopetusta antavan koulun että lukion rehtorin tehtävistä, edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa, jollei hänellä ole ollut asetuksen voimaan tullessa lukion rehtorin kelpoisuutta. Jos rehtori toimii kahden tai useamman oppilaitoksen yhteisenä rehtorina tai jos samassa koulussa tai oppilaitoksessa järjestetään usean eri koulutusmuodon piiriin kuuluvaa koulutusta, rehtorilta vaaditaan opettajan kelpoisuus jossakin koulutusmuodossa. Samaan koulutusmuotoon kuuluvaa koulutusta on kunkin alussa mainitun koulutusta koskevan lain soveltamisalaan kuuluva koulutus. Ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa tarkoitettua koulutuksesta vastaavalta rehtorilta on edellä todetusta pääsäännöstä poiketen elokuun 2011 alusta edellytetty riittävä työkokemus sekä opettajan että muissa opetusalan tehtävissä.

Hallinnon tuntemuksen voi osoittaa useilla eri tavoilla. Opetushallinnon tutkinnon lisäksi kelpoisuuden tuottavat yliopistossa suoritetut opinnot sekä muulla tavoin hankittu hallinnon tuntemus. Hallinnon tuntemus on voitu hankkia esimerkiksi erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä tai luottamustehtävissä. Koulutuksen järjestäjä harkitsee kulloinkin täytettävän tehtävän perusteella työkokemuksen ja opetushallinnon tuntemuksen riittävyden.

Kelpoisuusasetuksen 3 §:n mukaan rehtorilla tulee olla oppilaitoksen opetuskielessä erinomainen suullinen ja kirjallinen taito. Kielitaito osoitetaan suomen ja ruotsin kielen taidon osoittamisesta valtionhallinnossa annetussa valtioneuvoston asetuksessa (481/2003) säädetyllä tavalla. Erinomainen suullinen ja kirjallinen taito voidaan osoittaa mainitun asetuksen mukaiselle tutkintolautakunnalle suoritetussa tutkinnossa taikka suorittamalla yleisistä kielitutkinnoista annetussa laissa (668/1994) tarkoitetut puhumisen ja puheen ymmärtämisen osakokeet sekä kirjoittamisen ja tekstin ymmärtämisen osakokeet taitotasolla 6. Tutkintoa, jolla osoitetaan suomen tai ruotsin kielen erinomainen suullinen ja kirjallinen taito, ei vaadita siltä, joka on kyseisellä kielellä

1. saanut 20 §:n mukaisen koulusivistyksensä ja suorittanut korkeakoulussa kypsyysnäytteen
2. suorittanut ylioppilastutkinnon, johon sisältyy vähintään arvosana magna cum laude approbatur kyseisessä kielessä suoritetussa äidinkielen kokeessa taikka
3. suorittanut ylioppilastutkinnon, johon sisältyy vähintään arvosana eximia cum laude approbatur suomi toisena kielenä- tai ruotsi toisena kielenä -kokeessa.

Erinomaista kielitaitoa ei vaadita, jos henkilö on ennen vuotta 2004 voimassa olleiden säännösten mukaan osoittanut hallitsevansa koulun tai oppilaitoksen opetuskielen täydellisesti. Ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetussa laissa, vapaasta sivistystyöstä annetussa laissa ja taiteen perusopetuksesta annetussa laissa tarkoitetun rehtorin tulee hallita oppilaitoksen opetuskieli. Virkaan tai tehtävään ottava toimielin tai henkilö harkitsee kielenhallinnan riittävyden.

Perusopetuslakiin, lukiolakiin, ammatillisesta koulutuksesta annettuun lakiin, ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annettuun lakiin, taiteen perusopetuksesta annettuun lakiin ja vapaasta sivistystyöstä annettuun lakiin sisältyy mahdollisuus saada erityisestä syystä erivapaus säädetyistä kelpoisuusvaatimuksista. Etelä-Suomen aluehallintovirasto myöntää erivapaudet perusopetuksen ja lukiokoulutuksen rehtorin ja opettajien sekä taiteen perusopetuksen rehtorin kelpoisuusvaatimuksista. Ammatillisen koulutuksen rehtoreita ja opettajia koskevat erivapaudet myöntää opetus- ja kulttuuriministeriö sekä vapaan sivistystyön rehtoreiden ja opettajien erivapaudet Opetushallitus.

Kelpoisuusasetuksen 23 §:ssä säädetään väliaikaisesti opetusta antavan henkilön kelpoisuudesta. Pykälä antaa mahdollisuuden siinä säädetyillä edellytyksillä määrätä henkilö antamaan väliaikaisesti opetusta, vaikkei hän täytä kelpoisuusasetuksessa säädettyjä kelpoisuusvaatimuksia. Pykälä ei koske rehtoreita, joten rehtorilta vaaditaan aina, lyhyeksi määräajaksikin, että hän täyttää säädetyt kelpoisuusvaatimukset.

Kelpoisuusasetukseen sisältyvien säännösten lisäksi virkoja ja tehtäviä täytettäessä hakijoita vertailtaessa sovellettavaksi tulee myös perustuslain 125 §, jossa säädetään yleisistä nimitysperusteista julkisiin virkoihin, joita ovat sekä valtion että kuntien ja kuntayhtymien virat. Pykälän mukaan yleiset nimitysperusteet julkisiin virkoihin ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Taidolla tarkoitetaan lähinnä koulutuksen tai työkokemuksen avulla hankittuja tietoja ja taitoja. Kyvyllä tarkoitetaan yleisesti tuloksellisen työskentelyn edellyttämiä henkilön ominaisuuksia, kuten luontaista lahjakkuutta, järjestelykykyä, aloitteellisuutta ja muita vastaavia tehtävän hoitamisen kannalta tarpeellisia kykyjä. Koetellulla kansalaiskunnolla tarkoitetaan yleisessä kansalaistoiminnassa saatuja viran hoidon kannalta merkityksellisiä ansioita sekä nuhteetonta käytöstä. Hakijoiden vertailu on heidän ansioidensa kokonaistarkastelua ja harkintaa.

## 2.2 Nykytilan arviointi

Nykyisiin rehtorin kelpoisuusvaatimuksiin ei ole juurikaan esitetty muutoksia. Vielä ei ole myöskään kertynyt kokemuksia ammatillisen koulutuksen rehtorin kelpoisuusvaatimuksiin elokuun 2011 alusta tehdystä muutoksesta, jossa rehtorilta edellytettiin riittävää työkokemusta sekä opettajan että muissa opetusalan tehtävissä. Oikeuskäytäntö on vahvistanut rehtorin virkaa hakeneiden ansioiden vertailun luonnetta kokonaisharkintana, jossa esimerkiksi pitkäkään työkokemus ei korvaa muita ansioita ja tehtävän hoitamisen kannalta tarpeellisia kykyjä.

Nykyisissä opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetuissa säännöksissä oppilaitoksen rehtorilta ei edellytetä erikseen johtamistaitoa tai -kykyä. Johtamistaitoon ja -kykyyn voidaan kuitenkin kiinnittää huomiota, kun vertaillaan hakijoiden keskinäisiä taitoja ja kykyjä. Hallinnossa on viime vuosina kiinnitetty yhä enemmän huomiota hyvään johtamiseen. Organisaatioiden toiminta- ja palvelukykyyn kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen edellyttää selkeää ja määrätietoista johtamisotetta sekä johtamiseen liittyvää osaamista. Valtionhallintoa koskeviin säännöksiin on lisätty säännöksiä johtavissa viroissa toimivilta henkilöiltä vaadittavasta johtamistaidosta. Ottaen huomioon rehtorin tehtävän ja roolin oppilaitoksen pedagogisena ja hallinnollisena johtajana sekä henkilöstön esimiehenä johtamistaidon lisäämistä rehtorin kelpoisuusvaatimuksiin voidaan pitää perusteltuna.

Rehtorin kelpoisuusvaatimukset koskevat oppilaitoksen toiminnasta vastaavaa rehtoria. Erityisesti suurten ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminta ja toiminnan johtaminen on organisoitu siten, että rehtoreiden esimiehinä toimii esimerkiksi koulutus konsernin johtava rehtori. Lisäksi koulutuksen järjestäjän organisaatiossa voi olla muita nimettyjä johtajia, kuten toimialajohtajia. Kunnissa rehtoreiden esimiehinä toimii puolestaan sivistystoimenjohtajia ja koulutoimen johtajia. Koulutuksen järjestäjät päättävät koulutuksesta, kokemuksesta ja muista vaatimuksista, joita vaaditaan muiden kuin suoraan oppilaitosten toiminnasta vastaavilta johtajilta. Toisinaan on esitetty, että lainsäädännöllä tulisi määrittellä laajemmin koulutuksesta vastaavien johtavien viranhaltijoiden ja työntekijöiden kelpoisuusvaatimukset. Toisaalta on esitetty, että kun tehtävät poikkeavat asemaltaan ja sisällöltään suurestikin toisistaan, ei valtakunnallista kelpoisuusvaatimusten sääntelyä voida pitää perusteltuna ja tarkoituksenmukaisena.

Kelpoisuusvaatimuksiin ei sisälly erikseen säännöksiä apulaisrehtorilta ja vararehtorilta vaadittavista kelpoisuusvaatimuksista. Koska apulaisrehtorit hoitavat monesti varsin pysyväisluontoisesti heille määrättyjä johtamiseen liittyviä kokonaisuuksia, olisi perusteltua vaatia heiltä lähtökohtaisesti samaa kelpoisuutta kuin varsinaiselta rehtoriltakin. Apulaisrehtoria johtotehtäviin nimettäessä tai annettaessa määräystä toimia johtotehtävissä voitaisiin ottaa hakijoiden tai tehtävään halukkuutensa ilmoittaneiden keskinäisessä vertailussa huomioon, miten ko. henkilön ansiot sopivat kysymyksessä olevan tehtävän hoitoon. Myös vararehtoreilta voitaisiin edellyttää vastaavaa kelpoisuutta. Opetushallinnon osaamisen ja johtamistaidon osalta vaatimustaso voi olla matalampi, mikäli se katsotaan perustelluksi ottaen huomioon johtamistehtävän vaativuus. Koulutuksen järjestäjien tulisi kannustaa opettajia hankkimaan johtamistehtäviin vaadittava kelpoisuus, jotta avautuviin johtamistehtäviin on riittävästi kelpoisia hakijoita.

Kun opettajien yleinen koulutustaso on jatkuvasti noussut, voidaan perustellusti kysyä, onko enää tarvetta poiketa minkään koulutusmuodon rehtorin osalta esimerkiksi ylempään korkeakoulututkinnon vaatimuksesta. Siirtymäsäännöksillä on kuitenkin perusteltua

turvata niiden henkilöiden kelpoisuus hakeutua rehtorin tehtävään, jotka ovat ennen uudistuksen voimaan tuloa voimassa olleiden säännösten mukaan kelpoisia rehtorin virkaan tai tehtävään.

## **3 Rehtorikoulutus uran eri vaiheissa**

### **3.1 Nykytila**

#### **3.1.1 Kelpoisuuskoulutus**

Rehtorikelpoisuuden voi saavuttaa pätevöitymällä asianomaisen koulumuodon opettajaksi ja suorittamalla kelpoisuusasetuksessa mainitut lisäopinnot kahta vaihtoehtoista opintopolkua noudattaen:

- a) Suorittamalla vähintään 15 opintopisteen laajuiset yliopistolliset opetushallinnon opinnot tai opetushallinnon tutkinnon. Opetushallinnon tutkinnon sisältöalueet ovat julkisoikeuden perusteet, yleis- ja kunnallishallinto, opetusalan hallinto, henkilöstöhallinto ja taloushallinto. Opetushallitus ohjeistaa tutkinnon suorittamista ja järjestää kirjalliset kuulustelut.
- b) Suorittamalla yliopistolliset oppilaitosjohdon perusopinnot (25 op), jotka on mahdollista sisällyttää myös perusopintoihin. Perusopintokonaisuus sisältää opetushallinnon tutkintoa vastaavat opinnot ja muita oppilaitoksen pedagogiseen johtamiseen valmentavia opintoja kunkin yliopiston hyväksymien tutkintovaatimusten mukaisesti.

Kelpoisuuden voi saavuttaa myös osoittamalla hankkineensa muulla tavalla riittävän opetushallinnon tuntemuksen. Työssäoppimisen minimivaatimus on ”riittävä työkokemus opettajan tehtävissä” ilman kokemuksen tarkempaa ajallista määrittelyä. Osaava-ohjelman puitteissa on järjestetty valtion kustantamaa 6 opintopisteen laajuista ”rehtorin tehtäviin kannustavaa” koulutusta, joka soveltuu erityisesti a-vaihtoehtoon mukaista opintopolkua pitkin rehtorikelpoisuutta tavoitteleville. Yliopistolliset 25 opintopisteen perusopinnot ovat perustutkintoon sisällytettynä maksuttomia ja muille maksullista täydennyskoulutusta.

#### **3.1.2 Täydennyskoulutus**

Päävastuu rehtoreiden täydennyskoulutuksesta on kunnilla ja koulutuksen järjestäjillä. Rehtoreiden täydennyskoulutuksessa samoin kuin kunnan muussakin henkilöstökoulutuksessa on kuntakohtaisia eroja. Yleisenä käytäntönä on, että kunnat asettavat rehtorikoulutukselle samoin kuin muulle henkilöstökoulutukselle vuosittain tavoitteet täydennyskoulutussuunnitelmissa ja osoittavat tarkoitukseen määrärahat kunnan talousarviossa.

Täydennyskoulutussuunnitelmissa otetaan huomioon omassa organisaatiossa olevat koulutustarpeet ja kehityskeskusteluissa esille tulleet rehtoreiden osaamistarpeet. Koulutussuunnitelmien lähtökohtana on usein rehtorin itsensä laatima henkilökohtainen koulutuksen kehityssuunnitelma, jossa hän itse asettaa tavoitteet omalle kehitykselleen rehtorina. Uusille rehtoreille järjestetään perehdyttämiskoulutusta, työnohjausta tai mentorointia.

Kunnat ovat rehtoreiden suurin työnantaja ja rahoittavatkin pääosan rehtoreiden täydennyskoulutuksesta. Kuntien järjestämässä koulutuksessa on viime vuosina kiinnitetty huomiota strategiseen johtamiseen ja muutosjohtamiseen. Rehtoreille on myös pyritty

antamaan valmiuksia hallita henkilöstövoimavaroja ja johtaa taloutta. Lisäksi pedagoginen johtaminen on nähty tärkeänä täydennyskoulutuksen sisältöalueena.

Koulutusmäärärahojen puitteissa rehtorit voivat hakeutua myös omaehtoiseen täydennyskoulutukseen. Osaava-hankkeen myötä seudulliset ja alueelliset täydennyskoulutus-hankkeet ovat yleistyneet, ja niissä on tarjolla myös rehtoreille suunnattua sekä lyhyt-että pitkäkestoista täydennyskoulutusta. Näistä koulutuksista saadut kokemukset ovat olleet myönteisiä.

Pitkäkestoista rehtorien täydennyskoulusta annetaan myös oppisopimuskoulutuksena. Tästä esimerkkinä voidaan mainita johtamisen erikoisammattitutkinto (JET), jota varsinkin 2000-luvun alkupuolella käytettiin yleisesti rehtoreiden täydennyskoulutuksessa. Lisäksi yliopistot, kesäyliopistot, Kuntaliitto, FCG ja muut tahot järjestävät rehtoreille suunnattua täydennyskoulutusta.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus ja aluehallintovirastot rahoittavat opetustoimen henkilöstökoulutusta. Vuonna 2013 Opetushallitus rahoitti opetustoimen henkilöstölle suunnattua täydennyskoulutusta noin 10 miljoonalla eurolla, josta osa käytettiin rehtoreiden täydennyskoulutukseen. Vuonna 2013 rahoituksen piiriin kuului muun muassa sivistysjohdon, oppilaitosjohdon ja johtoryhmien koulutus. Opetushallituksen rahoittamaan opetustoimen henkilöstölle suunnattuun täydennyskoulutukseen osallistui vuonna 2013 noin 15 000 opetustoimen henkilöä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti vuonna 2010 määräaikaisen Osaava-ohjelman. Sen tehtävänä on edistää sivistys- ja oppilaitosjohdon sekä opetustoimen henkilöstön mahdollisuuksia kehittää ja päivittää omaa ammattitaitoa ja -osaamista paikallisesti parhaiten soveltuvia toimintamalleja ja asiantuntemusta hyödyntäen. Ohjelman tavoitteena on tukea koulutuksen ja opetuksen järjestäjiä, paikallisia oppilaitoksia ja henkilöstöä huolehtimaan itse oman osaamisensa suunnitelmallisesta kehittämisestä. Osaava-ohjelman rahoitus oli vuonna 2012 yhteensä 10 miljoonaa euroa, ja siitä 80 % suunnattiin koulutuksen järjestäjien muodostamien verkostojen toimintaan.

Vuonna 2012 Osaava-ohjelman puitteissa järjestettiin rehtori- ja sivistysjohdon koulutusta seuraavilla sisältöalueilla:

1. Rehtorin tehtäviin kannustava koulutusohjelma (6 op)
2. Uusien rehtoreiden koulutusohjelma (9 op)
3. Johtamisen mentorointikoulutus
4. Tieto- ja viestintäteknikka koulun johtamisen välineenä (2–6 op)
5. Sivistys- ja oppilaitosjohdon oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus (30 op)

Rehtori- ja sivistysjohdon koulutushankkeissa oli yhteensä 681 oppilaitosjohtoon kuuluvaa henkilöä. Valtaosa heistä oli yleissivistävästä koulutuksen perusopetuksen piiristä (451). Muut oppilaitosmuodot olivat edustettuina seuraavasti: lukio 75, vapaa sivistystyö 73, ammatillinen koulutus 35, esiopetus 33, ammatillinen aikuiskoulutus 9 ja muita 5.

## **3.2 Kehittämistarpeita**

### **3.2.1 Kelpoisuuskoulutus**

Opetushallinnon tutkinto tai vastaavat opinnot antavat riittävän juridisen pohjan aloittaa rehtorin tehtävien hoito. Yliopistollisten perusopintojen (25 opintopistettä) tuottamia val-

miuksia pidetään yleisesti myös riittävinä. Sen sijaan sitä, että kelpoisuuden voi saavuttaa ilman johtamisvalmennusta tai työssä oppimisen kautta hankittua johtamisosaamista, ei pidetä enää tämän päivän eikä tulevaisuuden tarpeita vastavana. Ongelmallisena pidetään myös sitä, että työssä oppimista kuvaavaa opettajakokemusminimiä ei ole määritelty. Tämä voi olla osasy siihen, että rehtoriuralle hakeudutaan suhteellisen myöhään.

### 3.2.2 Täydennyskoulutus

Rehtoreiden täydennyskoulutuksen nykytilanne on osittain hajanainen, eikä täydennyskoulutusjärjestelmä tue kestävästä kehitystä. Täydennyskoulutuksen pohjana on aina laadukas kelpoisuuskoulutus. Lisäksi koulutuksen perustana on myös se, kuinka rehtorin työnkuva nähdään. Kuten aiemmin on todettu, toimenkuvien tarkka kuvaaminen on vaikeaa johtuen mm. kouluasteesta, järjestäjätahosta ja palvelusuhdemuodoista. Rehtorin henkilökohtainen täydennyskoulutus suunnitelma on tästä syystä erittäin tärkeä.

Täydennyskoulutuksessa tulee huomioida eri tasojen näkökulmasta asetetut tavoitteet: **valtiorhallinnon, alueellisen tason, koulutuksen järjestäjän, oppilaitoksen ja rehtorin henkilökohtaiset tavoitteet.** Valtionhallinto asettaa rehtorin työlle selkeät tavoitteet, jotka tulevat pääosin opetussuunnitelmasta sekä laista ja asetuksista. Valtakunnallisella tasolla tulisi pohtia sitä, kuinka täydennyskoulutus tavoittaisi mahdollisimman monta rehtoria ja kuinka koulutuksen järjestäjät mahdollistavat rehtoreiden osallistumisen valtakunnalliseen täydennyskoulutukseen ja verkostoitumiseen.

**Rehtoreiden täydennyskoulutus tulee sisällyttää osaksi koulutuksen järjestäjän kehittämissuunnitelmaa.** Koulut ja oppilaitokset toteuttavat opetuksen järjestäjän visiota ja strategioita. Kunnat ja sivistystoimet tarvitsevat omaa kehittämissuunnitelmaa, jossa on kuvattu, miten henkilökunnan osaamista kehitetään ja miten täydennyskoulutusta annetaan. Kehittämissuunnitelma voi sisältää linjauksia oppimisesta, osaamisesta, kestävästä hyvinvoinnista ja johtamisesta. Kehittämissuunnitelma lisää koulutusjärjestelmän paikallistason läpinäkyvyyttä, kun sen toteutumista voidaan seurata vuosittain tarkennuksia tehden. Tavoitteet ja toimenpiteet on myös mahdollista liittää koulujen ja oppilaitosten vuosisuunnitelmiin. Malli soveltuu sekä pienemmille että suuremmille opetuksen ja koulutuksen järjestäjille. Paikallinen koulutuksen kehittämissuunnitelma kannustaa yhteisölliseen ja jaettuun, osallistuvaan johtajuuteen. Sen käytännön toteuttamisessa on keskeistä, miten opetus- ja sivistystoimen sekä koulujen ja oppilaitosten johtamista kehitetään. Suunnitelman malli tukee sivistystoimen johdon työtä.

**Rehtoreiden täydennyskoulutukseen tulee luoda ehyt ja yhtenäinen polku.** Koulutustarjontaa pitää suunnitella uran eri vaiheisiin: valmennusohjelmat rehtoriuraa suunnitteleville, uusien rehtoreiden perehdyttämiskoulutus, jatkuva virassa olevien rehtoreiden täydennyskoulutus ja tässä erityisryhmänä eläköitymisvaiheessa olevien rehtoreiden huomioiminen.

**Jokaisella rehtorilla tulee olla henkilökohtainen kehittämissuunnitelma,** jossa huomioidaan henkilökohtainen kehittämistarve ja työhyvinvointi. Rehtorit työskentelevät yhä haastavammassa ympäristössä, joten varsinkin työssäjaksamisesta ja työhyvinvoinnista on huolehdittava. Henkilökohtaiseen kehittämistarpeeseen vaikuttavat esimerkiksi rehtorin uran vaihe, oppilaitoksen profiloituminen, toimintaympäristö, sen koko ja palvelusuhdemuoto.

Tulevaisuuden koulua johdetaan jaetun ja osallistavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Täydennyskoulutusta tarvitaan koulujen johtoryhmien valmentamiseen, rehtorin ja apulaisrehtorin työparina työskentelyyn sekä rehtorin valmiuksiin johtaa erilaisia rakenteita ja kouluja jatkuvassa muutoksessa, joka seuraa työn tulevaisuusorientaatiosta ja organisaatioiden muutoksista. Rehtorit toimivat erilaisissa verkostoissa, ja työssä näkyvät useat johtamisen eri osa-alueet, mm. henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, muutoksen johtaminen sekä osaamisen johtaminen.

Laadukas täydennyskoulutus huomioi elinikäisen oppimisen, koko työuran kattavan ammatillisen osaamisen, työhyvinvoinnin kehittämisen ja osaamisen johtamisen. Koulutuksessa tulee vahvistaa tutkimuksen ja arviointitiedon yhteyttä osaamisen kehittämiseen. Laadukkaan täydennyskoulutuksen tuloksellisuus näkyy siinä, että koulujen toimintakulttuurissa ja työtavoissa tapahtuu haluttuja, tavoitteiden mukaisia muutoksia. Osaamis- ja koulutustarpeita tulee ennakoida, ja ne tulee liittää osaksi kunnan, kaupungin tai kuntayhtymän kehittämissuunnitelmaa.

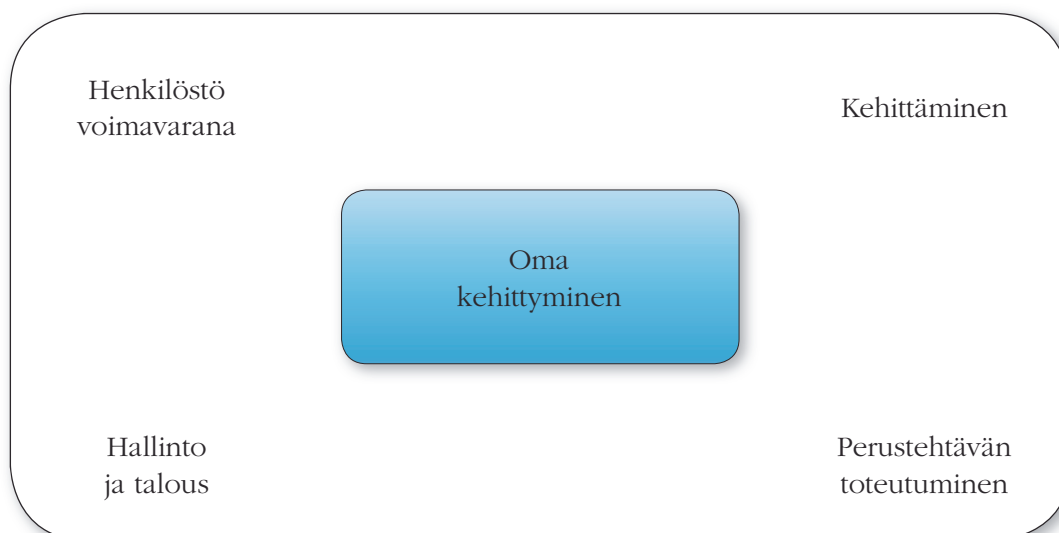
Laadukas täydennyskoulutus kehittää pedagogista osaamista, ammatillista osaamista, työyhteisöosaamista ja yhteistyöosaamista. Se johtaa uuteen pedagogiseen ajatteluun ja toimintaan, toimintakulttuurin muutokseen, yhteisölliseen oppimiseen, osaamisen jakamiseen, oman työn kehittämiseen ja koko työyhteisön kehittämiseen.



### III Työryhmän kannanotot

#### 1. Rehtorin työnkuva erilaisissa kouluissa ja sen edellyttämien kompetenssien määrittäminen

Rehtorin työnkuvaa ja kompetensseja kuvataan tarkastelemalla eri osa-alueita ja niihin liittyviä toisiaan täydentäviä rooleja ja kompetensseja eli osaamisalueita. Suomalaisen rehtorin työnkuva painottuu pedagogiseen johtamiseen, jota kuvataan laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksestä käsin. Rehtorit työskentelevät erilaisissa organisaatioissa: kouluaste, koulun koko ja organisaatorakenteet vaikuttavat työnkuviin ja osaamistarpeisiin, mutta yhdistävänä tekijänä on perustehtävän ja työnkuvan osa-alueiden samankaltaisuus. Työnkuvan määrittämiseen vaikuttavat myös kansallisen tason säädökset ja määräykset sekä koulutuksen järjestäjän organisaatio ja siinä sovitut toimivaltasuhteet sekä koulukohtaiset sopimukset ja toimintakulttuurit.



**Kuvio 2.** Rehtorin työnkuvan osa-alueet

Työnkuvan ytimessä on perustehtävän toteutumisen varmistaminen. Johtamistyöllä varmistetaan, että opetus- ja kasvatustarpeet toteutuu tavoitteiden suuntaisesti ja tuloksellisesti. Jatkuvan kehittämisprosessin avulla rehtori varmistaa, että toiminta on ajantasaista. Keskeiset kehittämisprosessit ovat perustehtävän täsmentäminen, koulukohtaisten visioiden ja strategioiden määrittäminen, toimintakulttuurin uudistaminen ja opetussuunnitelmatyö. Perustehtävässä onnistuminen edellyttää, että henkilöstövoimavara-, talous- ja hallintojohtaminen onnistuu. Keskeinen osa rehtorin työnkuvaa on jatkuva oman osaamisen kehittäminen.

**Kasvatus- ja opetustyön johtajana** rehtori ”pyörittää koulun arkea”. Hän vastaa siitä, että tavoitteet muunnetaan toimintaohjelmiksi niin, että arjen rutiinit toteutetaan linjakaasti ja häiriöttömästi. Koulun tulosjohtajana hän vastaa toiminnan tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Tehtävässä onnistuminen edellyttää vahvaa pedagogista asiantuntijuutta, organisointikykyä ja kykyä antaa kannustavaa palautetta.

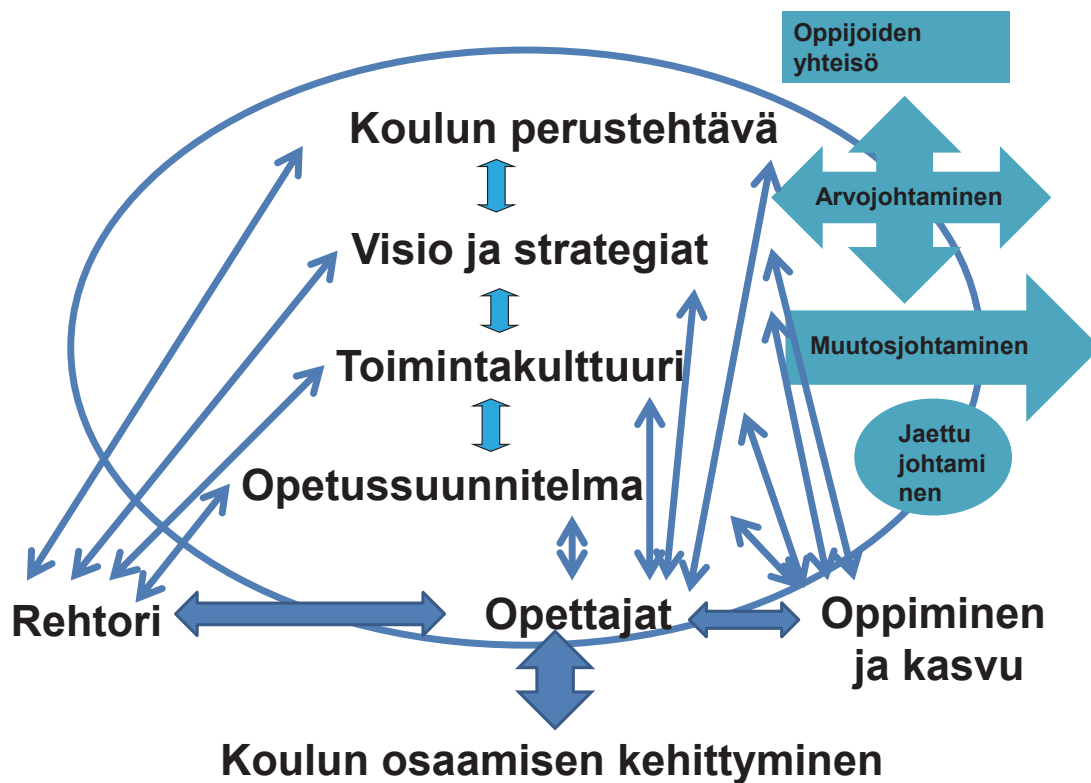
**Kehitys- ja muutosjohtaja** on verkostoituja ja innovaattori, joka hakeutuu koulun kehittämistä tukeviin verkostoihin ja panostaa sidosryhmäyhteistyöhön. Työnkuvassa vaaditaan ulkoista yhteistyöosaamista, viestintä- ja mediataitoja. Säädosmuutoksiin perustuvan johtamisen rinnalla korostuu tieto- ja tiedeperustainen johtaminen: rehtorin tulee hankkia tietoa yhteiskunnallisesta muutoksesta ja koulun toimintaan vaikuttavista yleisistä muutostekijöistä sekä alan tutkimuksesta ja suodattaa ne tarkoituksenmukaisella tavalla koulun toimintaan.

**Hallinto- ja talousjohtaja** koordinoi ja kontrolloi koulutyötä niin, että toiminta tapahtuu säädöksissä määritellyissä rajoissa taloudelliset resurssit tarkoituksenmukaisesti hyödyntäen. Hallinnon osaja tuntee koulutuspolitiikan ja eritasoiset säädökset sekä osaa tulkita niiden sitovuuden. Rehtorin täytyy hallita taloussuunnittelun ja seurannan perusteet. Talousjohtajana hänen täytyy hyödyntää pedagogista osaamistaan niin, että resurssit kohdennetaan koulun perustehtävän näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tavalla.

**Henkilöstöjohtajana** rehtori on yhteistyön rakentaja, joka rakentaa tiimejä, kehittää erilaisia jaetun johtamisen malleja ja edistää eri tavoin osallistavaa ja sitouttavaa päätöksentekoa. Opettajien oppimisen johtajana hän on mentori tai valmentaja, joka tukee opettajien henkilökohtaista kehittymistä. Rehtorilla tulee olla vahva tulevaisuusorientaatio, ja tärkeää on myös asiantuntijuus aikuisten oppimisessa. Henkilöstöjohtajan roolissa korostuu yhteisöllinen osaaminen: vuorovaikutustaidot ja kyky käsitellä ristiriitoja. Johtaminen muutoksessa edellyttää kykyä kestää painetta ja taitoa tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat ilmiöt. Henkilöstöjohtajuus edellyttää myös palvelussuhteiden ehtojen ja henkilöstöön liittyvän lainsäädännön tuntemista.

**Oma henkilökohtainen kehittyminen** lähtee kyvystä arvioida kriittisesti omaa toimintaa ja kyvystä tarkistaa omaa toimintatapaa. ”Reflektoiva ammattilainen” tunnistaa omaa toimintaansa ohjaavat eettiset periaatteet ja osaa yhdistää ne koulun arvoperustaan. Rehtorin täytyy tuntea ajanmukainen johtamis- ja organisaatioteoria, johon sisältyy psyko- ja ryhmädynamiikan perusteet. Lisäksi rehtorin on huolehdittava työn vaatiman teknisen osaamisen päivittämisestä. Myös omasta jaksamisesta on tärkeää huolehtia.

Rehtorin työn lisääntynyt kuormittavuus edellyttää suuriin kouluihin johtamisrakenteita, jotka tekevät mahdolliseksi jakaa johtamisvastuuta. Vastaavasti myös pienten koulujen rehtoreiden johtamistehtäviin tulee varata riittävästi työaika. Koulutuksen järjestäjän tulee myös varmistaa, että rehtoreilla on käytössään riittävät hallinnon ja talouden tukipalvelut sekä pedagoginen tuki. Tämä edellyttää mm. sitä, että jokaisessa kunnassa on läsnä pedagogisesta hallinnosta ja kehittämisestä vastaava henkilö. Mikäli rehtori toimii useamman kuin yhden koulun vastuullisena johtajana, hänen vastattavanaan olevien koulujen lukumäärän sekä niiden henkilöstö- ja oppilasmäärän tulee olla sellainen, että rehtori pystyy tosiasiassa vastaamaan jokaisen alaisensa koulun johtajan tehtävistä. Lähtökohdana tulee pitää sitä, että jokaisessa koulussa ja oppilaitoksessa on läsnä oleva johtaja, joka vastaa pedagogisesta johtamisesta. Rehtoriksi nimitettävä henkilö ei voi myöskään yleensä toimia kunnan keskushallinnon tehtävissä, kuten hallituksen esityksessä koulusta koskevaksi lainsäädännöksi (HE 86/1997) todetaan.



*Kuvio 3. Laaja pedagoginen johtaminen*

Suomalaisen rehtorin työnkuvaan vaikuttavat merkittävästi viime vuosikymmeninä ta-  
pahtunut siirtyminen normiohjauksesta informaatio-ohjaukseen ja opettajien perinteisesti  
vahva ammatillinen autonomia. Koulun kehittyminen ja perustehtävän toteutuminen riip-  
puu viime kädessä prosessista, jossa ulkoinen ohjaus ja käytettävissä oleva ajantasainen  
tieto muokataan koulukohtaiseksi toimintaohjelmaksi. Yllä olevassa kuviossa tätä kuva-  
taan nk. laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksessä. Tässä tarkastelussa keskiöön  
nousevat arvojohtaminen, jaettu johtaminen ja muutosjohtaminen.

**Laajan pedagogisen johtamisen** ytimessä on toiminnan, osaamisen ja oppimisen joh-  
taminen yksilö- ja yhteisötasolla. Rehtorin keskeistä pedagogista johtamista on opetus-  
suunnitelman, toimintakulttuurin, visioiden ja strategioiden sekä perustehtävän täsmen-  
tämisen, toteuttamisen ja arvioinnin johtaminen.

**Jaettu johtajuus** on ehdoton edellytys, että laaja pedagoginen johtaminen voi onnistua.  
Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan koko henkilöstön osallistamista yhteiseen asioiden val-  
misteluun ja päätöksentekoprosessiin. Jaetun johtamisen malli kuuluu kaikkiin oppilai-  
tosmuotoihin ja -kokoihin. Suurissa kouluissa tarvitaan lisäksi johtamisrakenteita, joissa  
osa johtajan tehtävistä on delegoitu apulaisrehtoreille tai vastaaville.

Jaettuun johtajuuteen kuuluvat selkeät rakenteet ja roolit, rehtorin rooli kokonaisvastuun  
kantajana, avoimuus sekä päätöksenteon läpinäkyvyys. Jaettu johtajuus luo osallisuutta  
ja omistajuutta sekä niiden kautta yhteisöllisyyttä. Jaettu johtajuus tekee mahdolliseksi  
hyödyntää organisaation koko potentiaalia. Laajassa pedagogisessa johtamisessa jaettu  
johtaminen kohdistuu koko organisaation osaamisen ja oppimisen johtamiseen. Johta-

misen vuorovaikutussuhteiden keskeiseksi toimintatavaksi muodostuu dialogisuuden ja mentoroinnin mahdollistama kumppanuus, jossa jokainen organisaation jäsen on oppija.

Jaetun johtajuuden toteutuminen edellyttää opetusalan palvelussuhteiden ehtojen tarkastelua. Opettajankoulutuksen yhteisessä sisällössä tulee olla koulun johtamiseen ja kehittämiseen valmentavia osioita, joilla luodaan valmiuksia työskennellä uudistuvassa johtamiskulttuurissa.

## **2 Kelpoisuusvaatimusten uudistaminen**

### **2.1 Vaatimus johtamistaidosta**

Opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun asetuksen 2 §:n 1 momentin rehtorin kelpoisuusvaatimuksia koskevaan luetteloon esitetään lisättäväksi uutena kelpoisuusvaatimuksena johtamistaito. Johtamistaidon arvioisi virkaan tai tehtävään nimittävä koulutuksen järjestäjä. Johtamistaidon voisi osoittaa eri tavoin koulutuksen ja opintojen, työkokemuksen tai muun vastaavan kokemuksen ja kyvykkyyden perusteella. Lisäksi 2 §:n 4 ja 6 momenttia muutettaisiin siten, että myös taiteen perusopetusta järjestävän oppilaitoksen, koulukodissa toimivan koulun, liikunnan koulutuskeskuksen, kesäyliopiston ja Snellman-korkeakoulun rehtorilta vaadittaisiin johtamistaitoa.

### **2.2 Pysyvästi koulutason johtamistehtäviä omaavalle henkilölle rehtorin kelpoisuusvaade**

Opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun asetuksen 2 §:ään esitetään lisättäväksi säännös, jonka mukaan apulaisrehtoriin tai muulla nimikkeellä toimivaan henkilöön, jolle on määrätty pysyväisluonteisesti osia johtamistehtävistä, sovellettaisiin rehtorin kelpoisuutta koskevia pykälän 1 momentin säännöksiä.

### **2.3 Siirtymäsäännös turvaa nykyiset kelpoisuudet**

Valtioneuvoston asetukseen esitetään otettavaksi siirtymäsäännös, jonka mukaan ennen asetuksen voimaantuloa rehtorin kelpoisuuden saavuttanut henkilö säilyttäisi kelpoisuutensa rehtorin virkaan ja tehtävään valtioneuvoston asetuksen voimaantulon jälkeen.

Työryhmässä näkemykset kelpoisuusasetuksen muutoksesta ja sen sisällöstä vaihtelivat merkittävästi. Toisaalta asetuksen muutosta ei pidetty tarpeellisena ja toisaalta haluttiin, että muutosehdotuksessa mainittu johtamistaidon vaade täsmennettäisiin. Se haluttiin nähdä vaadittavana johtamisvalmennuksena sen sijaan, että johtamistaidon vaateen täytyminen jää kokonaan koulutuksen järjestäjän vapaaseen harkintaan.

## **3 Rehtorikoulutus uran eri vaiheissa**

### **3.1 Ennakovalmennus ja kelpoisuuskoulutus**

Rehtorin tehtäviin kannustavien ja kelpoisuuden tuottavien koulutusohjelmien tarjontaa tulee laajentaa tarvetta vastaavasti mm. apulaisrehtoreilta vaadittavan rehtorikelpoisuuden vuoksi. Kelpoisuuskoulutuksissa tulee huomioida ehdotettu johtamistaidon vaade. Johtamistaidon arvioi virkaan nimittävä koulutuksen järjestäjä, jolloin opetushallinnon tutkinnon lisäksi tarvitaan johtamisvalmennus esimerkiksi siinä laajuudessa kuin se nykyisin toteutuu yliopistollisessa kelpoisuuskoulutuksessa. Tällöin yliopistollisen ja muun kelpoisuuden tuottavan peruskoulutuksen sisällöllinen vastaavuus tulee varmistaa.

Nuorten opettajien urakehitystä tulee nopeuttaa mm. mahdollistamalla oppilaitosjohdon perusopintojen suorittaminen osana perustutkintoa. Opettajankoulutuksen yhteisessä sisällössä tulee olla koulun johtamiseen ja kehittämiseen valmentavia osioita, joilla luodaan valmiuksia työskennellä osallistavassa ja jaetussa johtamiskulttuurissa.

### **3.2 Uusien rehtoreiden koulutus**

Uusien rehtoreiden valtakunnallisten perusteiden mukainen koulutusohjelma tulee tarjota vähintään nykyisessä laajuudessa kaikille uusille rehtoreille ja muilla nimikkeillä oppilaitosjohdossa aloittaville henkilöille. Mentorointikoulutusta tulee laajentaa niin, että kaikille uusille rehtoreille voidaan nimetä tehtävään koulutettu mentori. Mentorointikoulutukseen rekrytoidaan kokeneita ja tehtävien hoidossa menestyneitä rehtoreita nk. hiljaisen tiedon siirtymisen takaamiseksi.

### **3.3 Jatkuva ammatillinen kehitys**

Rehtorikoulutukseen tulee luoda ehyt ja yhtenäinen polku. Pedagogista johtajuutta tukevan koulutuksen tulee muodostaa koko rehtoriuran mittainen jatkumo, jossa huomioidaan erityisryhmänä eläköitymisvaiheessa olevat rehtorit. Rehtoreiden täydennyskoulutus tulee sisällyttää osaksi koulutuksen järjestäjän kehittämissuunnitelmaa. Koulut ja oppilaitokset toteuttavat opetuksen järjestäjän visiota ja strategioita. Kunnat ja sivistystoimet tarvitsevat omaa kehittämissuunnitelmaa, jossa on kuvattu, miten henkilökunnan osaamista kehitetään ja miten täydennyskoulutusta annetaan. Kehittämissuunnitelma voi sisältää linjauksia oppimisesta, osaamisesta, kestävästä hyvinvoinnista ja johtamisesta.

Koulutuksen järjestäjän tulee huolehtia siitä, että jokaisella rehtorilla on säännöllisesti kehityskeskusteluissa päivitetty ja toteutuva henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jossa huomioidaan osaamisen lisäämistarpeet ja työhyvinvointi. Rehtoreita varten tulee luoda valtakunnallinen koulutusportaali, jossa esitellään laatuarvioinnin läpäisseitä koulutusohjelmia: koulutusohjelmien kohderyhmä, sisällöt, työtavat, kouluttajat ja koulutuksen rahoitus. Portaalien avulla tehostetaan valtakunnallista koulutusta koskevaa tiedottamista ja tarjotaan rehtoreiden käyttöön itsearvioinnin työkaluja.

Valtion rahoitusta tulee suunnata niin, että laadukasta urapolun eri vaiheisiin sijoittuvaa koulutusta on tarjolla riittävästi. Strategisesti merkittäviä rehtorin työn kehittämistä tukevia koulutuksia ovat mm. johtamisen ennakkovalmennus, uusien rehtoreiden koulutus ja sitä tukeva mentorointikoulutus sekä jatkuva pitkäkestoinen johtamisvalmennus, jolla tuetaan rehtoreiden työnkuvien kehittämistä kohti tässä raportissa kuvattua laaja-alaista pedagogista johtajuutta. Valtion ja koulutuksenjärjestäjien työnjakoa koulutuksen rahoituksessa on täsmennettävä.

### **3.4 Laadun kehittäminen**

#### **3.4.1 Kestävä johtajuus**

Kestävä johtajuus ymmärretään johtamistoiminnan sidonnaisuudeksi pysyviin ihanteisiin ja moraalisiin tarkoitukseen. Ne muodostavat myös oppilaitosjohdon uran eri vaiheisiin sijoittuvien koulutusohjelmien yhteisen eetoksen tai ”punaisen langan”. Kestävän johtajuuden kulmakiviä ovat Hargreavesiä ja Finkiä (2006) soveltaen seuraavat:

1. Syvällinen ja laaja-alainen oppiminen  
Tavoitteena on jokaisen oppijan oppiminen ja edistyminen asetettujen tavoitteiden ja henkilökohtaisten opintosuunnitelmien mukaan. Oppimistuloksia ei rajata kapea-alaisesti koulusaavutustesteillä mitattavaan muotoon.
2. Jatkuvuuden varmistaminen  
Tavoitteena on pitkäaikainen sitoutuminen koulun kehittämiseen ja jatkuvuudesta huolehtiminen johtajavaihdoksen yhteydessä.
3. Jaettu ja valtauttava johtaminen  
Tavoitteena on virkahierarkioiden rakentamisen sijaan tai rinnalla koko yhteisön osallistaminen asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon kehittämällä erilaisia jaetun johtajuuden malleja.
4. Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistäminen  
Tavoitteena on koko alueen koulutuksen kehittäminen yhteisvastuullisesti niin, että tietoa ja resursseja jaetaan tarkoituksenmukaisella tavalla muiden oppilaitosten kanssa.
5. Diversiteetin tukeminen  
Tavoitteena on monikulttuurisuuden ja ihmisten erilaisuuden tukeminen ja tarpeettoman yhdemukaisuuden välttäminen. Moninaisuutta hyödynnetään oppimista ja yhdessäoloa rikastavana tekijänä.
6. Inhimillisten resurssien vaaliminen  
Tavoitteena on jokaisen organisaatiossa toimivan jaksamisen tukeminen: realistinen tavoitteenasettelu ja oikea-aikainen kannustaminen.
7. Säilyttäminen  
Kehittämistyön lähtökohtana on aina koeteltujen hyvien käytäntöjen liittäminen osaksi uudistusta.

Kestävän johtajuuden osalta pääpainon tulee olla jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Rehtorille tulee vahvistaa vuotuinen työaikasunnitelma, jonka toteutumista seurataan säännöllisesti. Johtajuuden tukitoimilla tulee lisätä rehtorin työn houkuttavuutta ja rehtoreiden pitkäaikaista sitoutumista tehtävien hoitoon. Koulutuksen järjestämisen tulee eri tasoilla edelleen perustua luottamuksen kulttuuriin, jossa annetaan tilaa koulukohtaisille ratkaisuille ja säilytetään ammatillisen vapaus ja vastuu.

### **3.4.2 Koulutussisällöt**

Rehtorikoulutusohjelmien sisällöt tulee rakentaa alaluvussa 1 kuvatun työnkuvan ja osaamistarpeiden pohjalle. Koulutukset tulee rakentaa niin, että niissä tuetaan kunkin osanottajan henkilökohtaista kehittymistä työssä oppimisen ja sitä tukevan teorian opiskelun avulla. Koulutuksissa yhdistetään alan tutkimustieto käytännön työssä hankittuun kokemukseräiseen tietoon. Koulutettavia ohjataan ratkaisemaan käytäntöjen tarkoituksenmukaisuus teorian ja käytännön vuoropuhelun kautta.

Uusien rehtoreiden koulutuksessa korostuvat arjen perusasiat, lainsäädäntö, uskon ja motivaation vahvistaminen, verkostoituminen ja yksilömentorointi. Virassa olevien kokeneiden rehtoreiden koulutustarjonnassa tulee painottaa pedagogista johtajuutta.

Eläköitymistä lähestyville rehtoreille järjestetään mm. mentorointivalmennusta nk. hiljaisen tiedon siirtymisen varmistamiseksi.

Rehtorikoulutusten laadunarviointia tulee parantaa niin, että toteutuneista julkisrahoitteisista koulutusohjelmista kerätään systemaattista palautetta kehittämisen ja jatkorahoituspäätösten tueksi. Arviointitiedon saatavuus varmistetaan mm. rehtorikoulutusportaalia hyväksikäyttäen.

Yliopistojen ja muiden koulutusorganisaatioiden tulee päivittää rehtorikoulutuksen sisällöt huomioiden näköpiirissä olevat rehtorin toimintaympäristöön ja työnkuvaan vaikuttavat muutokset, kuten mm. kuntauudistus, muutokset kouluverkostossa ja koulujen koossa, opetussuunnitelmien uudistuminen sekä oppimisympäristöjen digitalisoituminen.

## IV Kooste taustaselvityksistä

### 1 Kansainvälinen rehtorikartoitus

#### 1.1 Kartoitusaineisto

Opetushallitus teetti laajan kansainvälisen kartoituksen koskien oppilaitosjohdon asemaa ja koulutusta eri maissa. Kartoituksen suoritti Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.

Tiedonkeruumenetelminä olivat benchmarking/tiedonkeruumatkat ja kohdemaiden asiantuntijoiden henkilökohtaiset haastattelut sekä internet-kartoitus (desk-research) ja koulun johtamista koskevaan kirjallisuuteen perehtyminen. Tietojen keräämiseksi ja vertailemiseksi laadittiin matriisilomake, joka käännettiin englannin, ranskan, saksan ja kiinan kielille.

Tarkoituksena oli selvittää erityyppisten täydennyskoulutusjärjestelmien toimivuutta ja vaikuttavuutta. Tavoitteena oli myös saada selville, millaisia ovat eri maiden tulevaisuuden suunnitelmat rehtoreiden kelpoisuusvaatimuksista, valmennusohjelmista ja täydennyskoulutuksesta. Samalla etsittiin uusia ideoita opetustoimen johdon täydennyskoulutuksen uudistamiseen.

Kartoitus kohdistui seuraaviin kohdemaihin/alueisiin: Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Saksa, Alankomaat, Ranska (Pariisi), Skotlanti, Venäjä (Pietari), Kanada (Ontario), Yhdysvallat (New York City, Los Angeles), Kiina (Shanghai), Etelä-Korea, Australia (Victorian osavaltio), Uusi-Seelanti. Maiden valinnassa kiinnitettiin huomiota maiden menestykseen kansainvälisissä kouluvertailuissa ja tietynlaiseen globaaliin edustavuuteen. Lisäksi mukaan otettiin Pohjoismaat, joiden koulutusjärjestelmät ovat lähtökohdiltaan Suomen kanssa samankaltaiset.

#### 1.2 Koulukulttuurien, työnkuvien ja kompetenssien vertailu

Kartoituksessa mukana olleet maat voidaan ryhmitellä toimintatraditionsa perusteella angloamerikkalaiseen (Skotlanti, Yhdysvallat, Kanada, Australia ja Uusi-Seelanti), aasialaiseen (Shanghai ja Etelä-Korea) ja pohjoismaalaiseen (Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska ja myös Alankomaat) kulttuuriin. Mukana olleista maista Ranska, Saksa ja Venäjä jäävät koulu- ja rehtoriratkaisuissaan melko omaperäisinä yllämainittujen ryhmien ulkopuolelle, vaikka toisaalta yhtäläisyyksiä on löydettävissä moneen suuntaan. Pohjoismaisen mallin taustalla on samankaltainen yhteiskuntajärjestys ja koulunuudistuksen eetos viime vuosikymmeninä.

Angloamerikkalainen koulukulttuuri esittäytyy globaalina järjestelmänä, jossa innovaatioiden ja ratkaisujen liikkuvuutta edistää yhteinen kieli. Brittiläinen ja amerikkalainen koulutraditio on kansainvälisessä vaikuttavuudessaan ylivoimainen verrattuna ranskalaiseen ja saksalaiseen järjestelmään, joihin myös kuuluu laaja kansainvälinen kouluverkosto. Angloamerikkalaisessa kulttuurissa koulujen tuloksellisuutta arvioidaan säännöllisesti ja koulutarkastajilla on merkittävä rooli koulun toiminnan ohjauksessa. Julkinen koulu kilpailee monissa maissa yksityisellä rahalla toimivien koulujen kanssa, ja koulujen väliset erot toimintaolosuhteissa ja oppimistuloksissa saattavat olla erittäin suuria. Rehtorin roolia kuvataan käsitteellä ”Instructional Leadership”, jolloin tarkastelussa on rehtorin



vaikutus oppimistuloksiin. Rehtori havainnoi ja arvioi opettajien toimintaa ja toiminnan tuloksia sekä koordinoi henkilöstön kehittämistä. Maiden välillä ja jopa saman maan sisällä (Yhdysvallat) ratkaisumalleissa on merkittäviä eroja. Angloamerikkalaisen koulukulttuurin maista pohjoismaista mallia lähinnä on Kanada.

Angloamerikkalaisella koulutraditiolla on ollut merkittävää vaikutusta koulujärjestelmiin uudistaviin Etelä-Koreaan ja Kiinaan. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeisinä vuosina myös Venäjän tiedetään käyttäneen amerikkalaisia asiantuntijoita koulujärjestelmänsä uudistamisessa. Myös Suomi on muiden pohjoismaiden tapaan hakenut ratkaisumalleja angloamerikkalaisesta koulukulttuurista.

Johtamisjärjestelmät eroavat merkittävästi hallinnon keskittämisessä ja hajautuksessa. Angloamerikkalaisessa maailmassa johtamisjärjestelmät vaihtelevat jonkin verran maittain ja osavaltiosta riippuen. Lähtökohdiltaan angloamerikkalainen järjestelmä on kuitenkin hajautettu, joskin koulujen toimintavapautta säätelee merkittävästi akateemisten taitojen julkinen koulukohtainen vertailu.

Tiukasti valtio-ohjatut järjestelmät löytyvät Etelä-Koreasta, Shanghaista ja Ranskasta. Ranskalaisessa koulujärjestelmässä korostuu keskitetty ohjaus, jossa rehtorin rooli on suhteellisen kapea-alainen ja toiminnan säädöstenmukaisuuden valvontaan keskittyvä. Koulutarkastajilla ja julkisella arvioinnilla on myös Ranskassa merkittävä rooli, ja mm. opettajien työn arvioinnin suorittajat tarkastajat. Saksan koulujärjestelmää johtaa osavaltiohallinto, ja esimerkiksi yhteiset päätökkeet poikkeavat alueittain. Merkittävää on se, että Saksassa vallitsee edelleen rinnakkaiskoulujärjestelmä, josta Pohjoismaissa luovuttiin sodanjälkeisinä vuosikymmeninä.

Suomalaisen koulun toiminnassa korostuu opettajien ja rehtoreiden ammatillinen vastuu. Opettajilla on Suomessa ja muissa Pohjoismaissa vahva ammatillinen autonomia. Oppilaitosjohtamista on perinteisesti kuvattu käsitteillä hallinnollinen ja pedagoginen johtaminen. Hallinnollisella johtamisella tarkoitetaan ensi sijassa sitä, että rehtori vastaa koulun toiminnan säädöstenmukaisuudesta. Pedagoginen johtaminen ymmärretään koulun toimintavapauden hyödyntämiseksi niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin. Rehtorilta edellytetään kykyä sitouttaa henkilöstö jatkuvaan ammatilliseen kehittämiseen ja yhteistyöhön sekä taitoa muutosjohtamiseen.

**Taulukko 1.** Pedagogisen ja instruktionaalisen johtamisen eroja (Karikoski 2009, 40)

INSTRUKTIONAALINEN JOHTAMINEN	PEDAGOGINEN JOHTAMINEN
• Opettajan ohjaaminen	• Oppilaan ohjaaminen
• Opetussuunnitelman toteuttaminen	• Oppilaan tarpeiden ja kiinnostuksen huomioiminen
• Luokkahuone	• Yhteys koulun ulkopuolelle
• Tavoitteena testitulokset	• Testitulokset nähdään keinona tutkia oppilaan oppimista
• Opettaminen työnä	• Opettaminen professiona
• Hierarkia	• Jaettu johtajuus
• Koulun toiminnan hallinta	• Ammatillisen oppimisyhteisön luominen
• Rehtori opettajien ohjaajana	• Rehtori opettajien ammatillisen kehittymisen johtajana
• Luonteeltaan pragmaattinen	• Luonteeltaan moraalinen ja tukeva

Suomalainen rehtori on vertailussa suhteellisen itsenäinen toimija oppilaitoksensa sisällä. Rehtoreille on siirretty merkittävästi toimivaltaa, ja he vastaavat koulun kehittamisestä, henkilöstöasioista, koulun toiminnasta ja toiminnan vaikuttavuudesta. Taulukon 1 vertailussa pedagogisen johtamisen kuvaus vastaa melko hyvin suomalaista johtamiskäytäntöä. Vertailussa on syytä todeta, että suomalainen rehtori on yleensä samalla myös opettajan lähiesimies toisin kuin angloamerikkalaisissa suurissa useita kouluasteita käsittävissä kouluissa. Instruktionaalinen johtaminen kuvaa tällöin hyvin nk. asterehtorin toimintaa.

Toisaalta koulun itseohjautuvuuden kasvaessa jako hallinnolliseen ja pedagogiseen johtamiseen ei enää tunnu relevantilta. Rehtorilla tulee olla systeeminen näkemys koulun toiminnasta ja sen liittymisestä ulkopuoliseen maailmaan. Rehtori pyrkii maksimoimaan koulun toiminnan vaikuttavuuden rakentamalla yhteistyöverkostoja, hankkimalla resursseja, etsimällä uusia innovaatioita, kehittämällä henkilöstöresursseja ja palkitsemisjärjestelmiä, luomalla toimintaan riittävää sujuvuutta ja vakautta sekä keräämällä jatkuvasti tietoa toiminnan tuloksista kehittämisen tueksi. Koulun johtoon tarvitaan henkilö, jolla on riittävät hallinnon ja pedagogiikan taidot koulun toiminnan sujuvuuden ja jatkuvan kehittämisen takaamiseksi.

### 1.3 Oppilaitosten johtamisrakenne sekä johdon nimikkeet ja resurssit

Oppilaitosten johtamisrakenteet ovat monissa maissa tarkoin säädeltyjä (mm. Ranskassa, Etelä-Koreassa ja Shanghaissa). Toista äärimmäisyyttä edustaa Alankomaat, jossa johtamisrakenne voidaan määrittää koulun ylläpitäjän tahdon mukaan ilman säädösohjausta. Oppilaitoksen johdossa on joka maassa yksi henkilö, jota kutsutaan rehtori-nimikettä vastaavalla tavalla. Ainoastaan Pietarissa kouluja johtavat johtajat ja rehtori-nimike on varattu yliopistojen johdolle.

Suomalaisten koulujen organisaatio on vertailussa varsin matala. Peruskouluissa ja lukioissa esimiesasema on keskitetty rehtorille, jota avustaa tehtävien hoidossa yksi tai useampia apulaisrehtoreita. Peruskouluissa apulaisrehtorit vastaavat usein ala- ja yläluokkien toiminnasta. Apulaisrehtorin toimenkuva voidaan määritellä koulukohtaisesti ottaen huomioon mm. tehtäviä hoitavien henkilöiden kompetenssit. Suurimmissa kunnissa rehtoreiden ja kunnan opetustoimenjohdon väliin on luotu aluerehtorijärjestelmä. Aluerehtorin tehtävät on pääsääntöisesti sisällytetty jonkun alueella toimivan rehtorin toimenkuvaan.

Kokonaisuudessaan johdon resurssien vertailu on vaikeaa muilta osin kuin nk. rehtorin opetuksettoman työajan osalta. Resurssien sääntelyssä ääripäitä edustavat Ranska ja Ontario/Kanada sekä toisaalta Alankomaat. Ensin mainituissa johtamisresurssit on sidottu tiukasti oppilasmäärään, ja jälkimmäisessä johdon resursointi on kokonaan koulun ylläpitäjän harkinnassa. Varsin yleistä on se, että erilaisin sopimuksin on määritelty resursoinnin minimitaso, jonka ylittäminen on koulun ylläpitäjän taloudellisista resursseista ja tarkoituksenmukaisuusharkinnasta kiinni.

Angloamerikkalaiset koulut ovat yleensä melko suuria ja käsittävät ikäluokat varhaiskasvatuksesta lukioikäisiin. Ykkösrehtoreilla ei ole opetusvelvollisuutta, ja esimerkiksi Kanadassa yli 650 oppilaan koulussa on aina vähintään yksi kokoaikainen vararehtori. Koulujen vapaudesta ja taloudellisten resurssien erilaisuudesta johtuen koulujen välillä on huomattavia eroja. Esimerkiksi Kalifornian osavaltiossa on talousahdingon seurauksena supistettu voimakkaasti koulujen resursseja johtamisresurssit mukaan lukien.

Johdon resursoinnin ja rehtorin aseman välillä ei ole havaittavissa selvää yhteyttä. Esimerkiksi Ranskassa rehtorin toimenkuva on varsin kapea, mutta resursointi vertailussa keskimääräistä korkeampaa tasoa. Myös Pohjoismaissa rehtorin työpanoksen arvioidaan sitoutuvan pääasiassa hallinnointiin.

Vertailun perusteella voidaan sanoa, että suomalaisen oppilaitosjohdon resursointi on keskimäärin niukkaa. Tämän havainnon merkitystä korostaa se, että rehtorilla on Suomessa useimpiin muissa maissa toimiviin kollegoihinsa verrattuna laaja vastuu. Suomalainen rehtori on itsenäinen toimija, koska esimerkiksi tarkastustoimi puuttuu ja koulukohtainen liikkumavara on kasvanut. Koulujen koko on kasvamassa yhtenäiskoulukehityksen myötä lukiodien yhdistämisten ja ammatillisen koulutuksen keskittyessä suuriin yksiköihin. Määräykset ja suositukset eivät suurissa kouluissa vastaa olosuhteiden muutosta. Ongelma koskee myös pieniä alakouluja, joissa rehtorit ovat yleensä myös päätoimisia opettajia. Tällöin aikaresurssit riittävät vain välttämättömään hallinnointiin.

## 1.4 Koulutus uran eri vaiheissa

Valmennusohjelmien rehtorin tehtäviin hakeutumisen (Pre-service training) suhteen kar-toituksessa mukana olleet maat/alueet voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. Maat, joissa rehtorikoulutus aloitetaan vasta virkanimityksen jälkeen ennen viran vastaanottamista, heti viranhoidon aloituksen jälkeen tai tietyn ajan sisällä viranhoidon aloittamisesta. Näin menetellään Saksassa, Ranskassa, Shanghaissa ja Etelä-Koreassa. Rehtorikoulutus aloitetaan varsinaisesti perehdytyskoulutuksella. Ranskassa kuitenkin alueellinen kouluhallinto järjestää valtion kustannuksella vapaaehtoisen lyhyen valmennuksen rekrytointikokeeseen, jossa hyväksytyt pääsevät rehtoriuralle. Tämä ura alkaa perehdytyskoulutuksella.
2. Maat, joissa rehtoriksi pääsyyn edellytetään ennakkovalmennukseen osallistumista (tutkinnon suorittamista tai suorittamisen aloittamista). Näin menetellään Skotlannissa, Yhdysvaltojen New Yorkissa ja Kaliforniassa, Australiassa, Kanadassa ja Venäjän Pietarissa.
3. Maat, joissa rehtoriurasta kiinnostuneille on tarjolla erilaisia valmennuskursseja. Nämä kurssit eivät varsinaisesti päteviä rehtorin virkaan, mutta niiden suorittamisella saattaa olla merkitystä rehtoriksi rekrytoitumisessa. Näin menetellään Tanskassa, Norjassa, Ruotsissa, Alankomaissa ja Uudessa-Seelannissa.

Ranskassa, Saksassa, Kiinan Shanghaissa ja Etelä-Koreassa valtion järjestämään ja rahoittamaan rehtorivalmennukseen pääsee vasta sen jälkeen, kun on tullut hyväksytyksi rehtorikandidaatiksi. Kaikissa muissa maissa on tarjolla valmennusohjelmia, joihin voivat hakeutua rehtorin tehtävistä kiinnostuneet opettajat. Monissa maissa pätevytyminen on kaksivaiheinen prosessi: ensi vaiheessa hankitaan riittävät perustiedot viran hoidon aloittamiseen, ja ensimmäisten virkavuosien aikana tulee sitten hankkia ammatillinen valtakirja tai sertifikaatti, joka mahdollistaa pysyvän kelpoisuuden. Ennakkovalmennus ja perehdyttämiskoulutus muodostavat tuolloin pätevyiden tuottavan kokonaisuuden. Lisäksi kaikissa maissa on olemassa jonkintasoinen mentorointijärjestelmä.

Monissa maissa uusien rehtorien valmennus toteutetaan valtion rahoittamana ja valtakunnallisen opetussuunnitelman mukaan. Malli tuntuu tarkoituksenmukaiselta, koska se

edistää kansallisen koulutuspolitiikan tavoitteiden toteutumista ja samalla edesauttaa rehtoreiden vapaamuotoista verkostoitumista.

Koulutussisältöjen määrittely vaikuttaa kaikkialla joustavalta: ajankohtaisten ilmiöiden ja hankkeiden käsittely ennen kaikkea osanottajien kokemusten ja tarpeiden mukaan parantaa koulutusten vaikuttavuutta verrattuna keskitetyksi määriteltyihin sisältöihin. Koulutuksessa korostuvat kaikkialla ammattietiikka ja oman työn näkeminen vasten poliittista, sosiaalista, taloudellista, lainsäädännöllistä ja kulttuurista taustaa. On tärkeää harjaantua tutkimaan ja arvioimaan omia johtamiskäytänteitä.

Täydennyskoulutus on pakollista Skotlannissa, New York Cityssä, Kaliforniassa, Pietarissa, Shanghaissa ja Etelä-Koreassa. Täydennyskoulutusvelvoite on määritelty tunteina tai lähiopetuspäivinä vuodessa. Ranskassa rehtoreilla on vuotuinen oikeus täydennyskoulutukseen. Tämä tekee mahdolliseksi kartuttaa koulutusoikeutta useamman vuoden osalta, jolloin pitkäkestoinen koulutus on mahdollista. Muissa maissa rehtoreille tarjotaan mahdollisuus täydennyskoulutukseen. Koulun ylläpitäjällä on luonnollisesti kaikkialla oikeus määrätä rehtorit tarpeellisenä pitämäänsä koulutukseen.

Mentorointi ja työnohjaus toimii suhteellisen systemaattisesti anglosaksisissa maissa ja Ranskassa, joissa se kuuluu osana kaikkiin koulutuksiin. Erilaiset vertaistukiryhmät ovat mm. Pietarissa paljon käytettyjä epämuodollisia tukimuotoja. Pohjoismaissa mentoroinnin ja työnohjauksen käyttö on satunnaista ja paikallisista resursseista sekä tarpeista riippuvaista.

**Norjan** äskettäin uudistettu rehtorikoulutus perustuu Quinin (1996) ”kognitiivisen kartan” pohjalta muokattuun kompetenssikuvaukseen. Siinä johtaja toimii sisäisen ja ulkoisen rajapinnalla, luo järjestystä ja vakautta ja toisaalta on avainhenkilö muutoksessa ja uuteen sopeuttamisessa. Vastakkaisia arvoja voivat olla hyvät ihmissuhteet ja tiukat tehokkuustavoitteet tai toisaalta sisäinen vakaus ja jatkuva muutos. Käytännössä rehtorin täytyy hallita erityyppisiä kompetensseja ja osata sovittaa erilaiset roolit yhteen niin, että ne tukevat optimaalisesti kouluorganisaation perustehtävän toteuttamista. Tässä mallissa johtamisroolit ja kompetenssit on tiivistetty kahdeksaan kokonaisuuteen seuraavasti:

1. Mentori: vuorovaikutus, osallistuminen ja avoimuus
2. Yhteistyön rakentaja: tiimien rakentaminen, osallistava päätöksenteko, sitouttaminen ja konfliktien hallinta
3. ”Sisäinen tarkastaja”: yksilöiden, ryhmien ja koko työorganisaation toiminnan seuranta ja dokumentointi
4. Koordinaattori: opetuksen järjestäminen ja projektien hallinta
5. Toiminnanjohtaja: visiointi, tavoitteenasettelu, toteutuksen suunnittelu, tehtävien jako ja delegointi
6. Tulosjohtaja: tehokkuuden ja vaikuttavuuden edistäminen; ajankäytön, työmäärien sekä resurssien hallinta
7. Rajojen rikkoja: resurssien ja vaikutusvallan kasvattaminen, uusien ideoiden ja yhteistyökumppaneiden esille tuominen
8. Innovaattori: muutoshalukkuuden ja luovuuden esitaistelija, muutosten käynnistäjä

Yleishavainto on, että suuri osa koulutuksesta on lyhytkestoista. Pitkäkestoiseen koulutukseen osallistuminen on satunnaista ja koulun ylläpitäjän tuesta ja rehtorin omasta tahdosta ja mahdollisuuksista riippuvaa. Johtamisen maisteriohjelmien tarjonta on yleis-työmässä, mutta niihin osallistuvien rehtoreiden määrä on suhteellisen pieni.

## 1.5 Rehtorin/oppilaitosjohdon kelpoisuusvaatimukset

Kelpoisuusvaatimukset voidaan ryhmitellä kolmeen eri ryhmään: ei määriteltyjä yhteisiä kelpoisuusehtoja, opettajatutkinto ja koulualan kokemus ja edellisten lisäksi johtamisvalmennusta.

Ruotsissa rehtorilta edellytetään ”koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittua pedagogista tietämystä” – korkeakoulututkintoa ei suoranaisesti edellytetä. Norjassa säädökset ovat vastaavan sisältöiset. Myöskään Alankomaissa ei ole määritelty täsmällisiä kelpoisuusvaatimuksia. Näissä maissa rehtoriksi hakeutuvista suurin osa on kuitenkin taustaltaan ko. koulumuodon opettajia. Ammatillisten oppilaitosten rehtoreilla on usein elinkeinolämän tehtäviin liittyvää koulutusta ja kokemusta.

Tanskassa, Saksassa, Ranskassa ja Uudessa-Seelannissa rehtoriksi hakeutuvilta edellytetään ko. koulumuodon opettajakelpoisuutta, johon sisältyy vähintään alempi korkeakoulututkinto. Koulualan työkokemusta edellytetään yleensä 3–5 vuotta. Varsinainen johtamiskoulutus tapahtuu yleensä vasta virkaan nimittämisen jälkeen. Tanskassa rehtoriksi ei voi siirtyä suoraan samaan kouluun, jossa on toiminut opettajana.

Angloamerikkalaisissa maissa (Yhdysvallat, Kanada, Skotlanti ja Australia) rehtorikelpoisuuden saavuttaminen edellyttää usein opettajankoulutuksen ja koulukokemuksen lisäksi johtamisvalmennusta ennen viran vastaanottamista. New Yorkissa rehtorikandidaatin tulee hankkia lisenssi ja jäsenyys rehtorirekisteriin. Rekisteriin pääsy edellyttää tutkinnon ja testin läpäisyä. Kaliforniassa on voimassa kaksivaiheinen valtakirjamenettely. Rehtorin virkaan nimettävältä vaaditaan alustava valtakirja, ja siihen vaaditaan johtamisopintoja tai osaamisen näyttö koulunjohtajuustestissä. Toimittuaan kaksi vuotta hallinnossa ja suoritettuaan vaaditut johtamisopinnot voi hakea ammatillista valtakirjaa, joka tuottaa täyden kelpoisuuden. Kanadassa opettajalta vaaditaan erikoistumisopintoja tai ylempi korkeakoulututkinto ja kaksiosainen johtamisvalmennus ”Principal Qualification Program”, johon kuuluu työharjoittelu. Kelpoisuutta koskevat määräykset eivät koske yksityisiä kouluja, jotka voivat itse asettaa kriteerit valittavalle rehtorille. Myös osavaltioiden välillä on eroja, ja osavaltion vaihtaja saattaa joutua hankkimaan uuden lisenssin paikallisten sääntöjen mukaan.

## 1.6 Johtopäätökset

Kansainvälisen vertailun pohjalta kartoitustyöryhmä ehdotti mm. seuraavaa:

1. Rehtorin työnkuva ja kompetenssit
  - Tulisi asettaa työryhmä määrittelemään rehtorin työnkuva ja sen edellyttämät kompetenssit sekä keskeiset koulutussisällöt. Samalla tulisi selvittää olemassa olevaa uutta kotimaista tutkimustietoa hyväksikäyttäen ja mahdollisen uuden tutkimushankkeen avulla, mikä on rehtorin toteutuva työnkuva erilaisissa kouluissa ja mitä voitaisiin tehdä rehtorin pedagogisen johtajuuden tukemiseksi.
2. Rehtorikoulutus uran eri vaiheissa
  - Valmennusohjelmien asema tulisi vakiinnuttaa osana rehtorin kelpoisuusvaatimusten uudistamista.
  - Tulisi laatia kansalliset ohjeet valtion viranomaisten, koulutuksen järjestäjien ja koulujen ylläpitäjien yhteistyöstä valmennettavien rekrytoinnissa, koulutuksen järjestämistavoissa ja rahoituksessa riittävän johtamispotentiaalin takaamiseksi.

- Tulisi luoda järjestelmä, joka kannustaa rehtoreita määräajoin päivittämään omaa pedagogista osaamistaan. Vaihtoehtoja ovat mm. velvollisuus osaamisen päivitykseen ja sen huomioiminen palkkausperusteissa, täydennyskoulutustutkintojen rakentaminen rehtoriuran eri vaiheisiin ja tieteellisten jatko-opintoväylien kehittäminen.
- Rehtoreita varten tulisi luoda koulutusportaali, jossa esitellään laatuarvioinnin läpäisseitä koulutusohjelmia: koulutusohjelman kohderyhmä, sisällöt, työtavat, kouluttajat ja rahoitus. Portaalin avulla voitaisiin tehostaa valtakunnallista koulutusta koskevaa tiedottamista ja tarjota rehtoreiden käyttöön itsearvioinnin työkaluja.
- Rehtoreiden vapaaehtoisten yhteistoimintaverkostojen koordinaatio- ja asiantuntijapalkkioihin tulee osoittaa systemaattisesti resursseja.
- Oppilaitosjohdon mentorointitoiminnan vakiinnuttamiseksi tulisi hyviä kotimaisia ja ulkomaisia kokemuksia hyödyntäen laatia käsikirja. Sen tulisi sisältää kuvaus mentorointitoiminnan tavoitteesta, mentorin, mentoroitavan ja mentoroinnille valtuutuksen antaneen esimiehen rooleista sekä ohjeet mentorointisopimuksen laadintaa varten. Kuntien tai kuntaryhmien tulisi huolehtia mentoreiden saatavuudesta järjestämällä mentorointivalmennusta määräajoin tarvetta vastaavasti.

### 3. Johtamisrakenteet, johdon nimikkeet ja resurssit

- Opetusviranomaisten tulisi laatia suosituksia erilaisista vastuunjaon malleista.
- Kouluja tulisi kannustaa erilaisten työnjakoratkaisujen ja nimikkeiden sekä joustavien tiimirakenteiden käyttöön.
- Rehtoreiden opetusvelvollisuuksia koskevat suositukset ja apulaisrehtorin virkojen perustamiskriteerit tulisi uudistaa niin, että otetaan huomioon rehtorin työnkuvan laajuus ja koulujen ko'on kasvu.

### 4. Rehtoreiden kelpoisuusvaatimusten uudistaminen

- Rehtoreiden kelpoisuusvaatimuksia tulisi uudistaa niin, että niihin sisällytetään riittävä koulukokemus, johtamisen ennakkovalmennus ja täyteen pätevyyteen vaaditaan 2–3-vuotinen työssäoppimisjakso sekä perehdyttämiskoulutus.

## 2 Muuttuva oppilaitosjohtajuus

### 2.1 Tutkimusaineisto

Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutin tutkijaryhmä (Alava, Halttunen ja Risku 2012) laati Opetushallituksen toimeksiannosta raportin ”Muuttuva oppilaitosjohtajuus”. Raportin tarkoituksena oli tarkastella, mitä 2000-luvulla tehdyt väitöstutkimukset kertovat oppilaitosjohtamisesta, sen kehityksestä ja merkityksestä muuttuvassa yhteiskunnassa. Raportissa on analysoitu tarkastelujaksona julkaistuja 28:aa väitöskirjaa. Kokonaiskuvan luomisessa on tukeuduttu myös kansainväliseen tutkimukseen ja kotimaiseen oppilaitosjohtamista kuvaavaan muuhun kirjallisuuteen.

Raportissa on kuvattu 1990- ja 2000-luvuilla tapahtuneita muutoksia opetushallinnossa ja arvioitu niiden vaikutusta rehtorin työnkuvaan ja osaamisalueisiin, koulutukseen ja kelpoisuustekijöihin. Ajanjaksolla siirryttiin normiohjauksesta informaatio-ohjaukseen, jolloin rehtoreiden vastuut laajenivat ja samalla kunta- ja oppilaitoskohtaiset erot työskentely-ympäristöissä kasvoivat. Rehtorin johtajuuden laajentuminen toi mukanaan ensimmäiset askeleet kohti jaettua johtajuutta. Johtamistyössä korostuvat nyt tietoperustainen johtaminen ja tulevaisuusorientaatio.

## 2.2 Johtopäätökset

### 1. Rehtorin työnkuva ja kompetenssit

- Merkittävä muutos on pedagogisen johtajuuden korostuminen. Hallinnollinen ja koulun kehittämistä tukeva johtajuus luovat ristipaineita pedagogiselle johtajuudelle. Laaja-alainen pedagoginen johtaminen määräytyy kahdella pääulottuvuudella, jotka ovat toimijoiden itsesääteilyyn vaikuttaminen ja dynaamisen vuorovaikutuksen edistäminen. Rehtorin keskeistä pedagogista johtamista on opetussuunnitelman, toimintakulttuurin, visioiden ja strategioiden sekä perustehtävän laatimis-, toteuttamis-, arviointi- ja kehittämisprosesien johtaminen. Rehtorin laajan pedagogisen johtamisen tulee sisältää sekä suora että epäsuora pedagoginen johtaminen. Lisäksi rehtorin pedagogisen johtamisen on oltava vuorovaikutteista.
- Jaettu johtajuus on ehdoton edellytys, että laaja pedagoginen johtaminen voi onnistua. Jaettu johtajuus luo osallisuutta ja omistajuutta sekä niiden kautta yhteisöllisyyttä. Jaettu johtajuus tekee mahdolliseksi hyödyntää organisaation koko potentiaalia. Laajassa pedagogisessa johtamisessa jaettu johtaminen kohdistuu koko organisaation osaamisen ja oppimisen johtamiseen. Johtamisen vuorovaikutussuhteiden keskeiseksi toimintatavaksi muodostuu dialogisuuden ja mentoroinnin mahdollistama kumppanuus, jossa jokainen organisaation jäsen on oppija. Organisaatiosta tulee oppijoiden yhteisö.
- Opettajat tarvitsevat pedagogiikan lisäksi vahvaa tulevaisuusorientaatiota. Tämä edellyttää rehtorin roolin ja vastuun uudistamista: rehtorien tulee olla koulujensa tulevaisuuden tekijöiden johtaja.
- Rehtorin kompetenssit ovat pedagoginen osaaminen, yhteisöllinen osaaminen, ulkoinen yhteistyöosaaminen, johtamisosaaminen, yksilölähtöinen kehittämisosaaminen ja yksilön osaaminen.

### 2. Rehtorikoulutus uran eri vaiheissa

- Rehtorit tarvitsevat työnsä tueksi vankan yliopistollisen peruskoulutuksen ja laajan, yhtenäisen jatko- ja täydennyskoulutuksen.
- Rehtoreiden koulutusohjelmien tulee jatkossa kouluttaa rehtoreita tulevaisuuden tekijöiden johtajiksi. Tietoa tuotetaan yliopistoissa ja erillisissä tutkimuslaitoksissa – on luotava kanavia ja käytänteitä organisaation ulkopuolella tuotetun tiedon hyödyntämiseksi. Olennainen tieto on myös usein sisäänrakennettuna organisaation toimintaprosesseissa ja ihmisten osaamisessa. Tiedon dialoginen prosessointi on avainasemassa sekä organisaation ulkopuolisen että organisaation sisäisen tiedon prosessoinnissa.

### 3. Rehtorien kelpoisuusvaatimusten uudistaminen

- Rehtorin rooli tietojohdajana ja tulevaisuuden tekijöiden johtajana edellyttää kelpoisuusehtojen uudistamista: yliopistollinen peruskoulutus tulee sisällyttää kelpoisuusehtoihin.

## 3 Opetustoimen, koulujen ja oppilaitosten johtamistyön haasteet: kysely 2012 (Fountain Park)

### 3.1 Haastatteluaineisto ja päälöydökset

Fountain Park Oy suoritti loppuvuodesta 2012 Opetushallituksen toimeksiannosta laajan kyselyn opetusalan toimijoille. Kyselyn avulla oli tarkoitus saada tietoa opetusalan toimijoilta opetustoimen, koulujen ja oppilaitosten johtamistyön haasteista ja niiden ratkaisuehdotuksia johtamisen kehittämisohjelmien pohjaksi. Kyselyyn vastasi yhteensä 621 henkilöä, joista rehtoreita tai apulaisrehtoreita oli yhteensä 506 (81 %)

Tärkeimmiksi haasteiksi nousivat oppimisympäristöjen kehittäminen, johtamisen kehittäminen jaetun johtajuuden suuntaan, johtajan työnkuvan laajeneminen, haastavan oppilaisaineuksen tuomat vaatimukset ja työyhteisön yhteistyö. Johtajan työssä keskeisimmäksi nousivat pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Toisaalta tärkeimmiksi koulutuksen teemoiksi nousivat henkilöstö, talous ja lainsäädäntö. Rehtorin työtilannetta kuvattiin ristiriitaiseksi: aika menee hallinnollisiin rutiineihin, ja rehtoreilla saatetaan teettää jatkuvasti enemmän kunta- tai kaupunkitasoisia töitä, jolloin koulun pedagogiseen johtamiseen ei riitä aikaa. Pedagogisen johtajuuden kehittämistä haittaa lisäksi se, että laadukasta kirjallisuutta ja täydennyskoulutusta on vähän.

### 3.2 Johtopäätökset

#### 1. Rehtorin työnkuva ja kompetenssit

- Hyvään johtamisjärjestelmään kuuluu jaetun johtajuuden malli, selkeät rakenteet ja roolit, rehtorin rooli kokonaisvastuun kantajana ja avoimuus sekä päätöksenteon läpinäkyvyys.
- Pedagoginen johtaminen: oppilaan oppimisen varmistaminen ammattitaitoisella opetus- ja kasvatustilanteiden johtamisella
- Henkilöstön johtaminen: henkilöstön työnteon tukeminen mm. henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta huolehtimalla
- Taloushallinto: talousosaaminen, talousvastuu, talouden suunnittelu ja seuranta
- Sidosryhmäyhteistyö: verkostojen luominen ja ylläpito, verkostojen järkevä hyödyntäminen, tiedonkulku sidosryhmiin, yhteistyö kotien kanssa
- Resurssista huolehtiminen: resurssien varmistaminen, tuloksellisen käytön suunnittelu, oikeudenmukainen kohdentaminen
- Arjen johtaminen: arjen rutiinien sujuvuudesta vastaaminen niin normaaliolosuhteissa kuin poikkeustilassakin
- Oppilaiden hyvinvointi: oppilashuoltotyöstä ja oppilaiden turvallisuudesta huolehtiminen
- Koulun ilmapiiri: oppimiselle ja yhteisöllisyydelle suotuisan ilmapiirin ylläpito
- Rehtorin laajeneva työkenttä ja oma jaksaminen

#### 2. Rehtorikoulutus uran eri vaiheissa

- Mahdollisimman käytännönläheisesti lähellä arkityötä: mentorointia ja vertaismentorointia
- Uusien rehtoreiden koulutussisällöissä korostuvat arjen perusasiat, oman ajankäytön opettelu, talous ja lainsäädäntö, uskon ja motivation vahvistaminen, verkostoituminen ja yksilömentorointi.



- Henkilöstön johtaminen: kehityskeskustelut, työntekijöiden motivointi, esimiehenä toimiminen, vaikeiden henkilöstötilanteiden ratkaiseminen, ikäjohtaminen
- Taloushallinto: talousymmärrys, talouden suunnittelu ja seuranta, talousarviot, budjetointi, resurssien jakaminen
- Lainsäädäntö: alan lainsäädäntö ja sen muutokset, johtajan oikeudet, vastuut ja velvollisuudet, työ- ja virkaehtosopimukset
- Yhteistyötaidot: vuorovaikutus-, viestintä-, neuvottelutaidot, verkostoituminen, ihmisten kohtaaminen
- Mentorointi: oman johtajuuden reflektoinnin kautta vahvuuksien tukeminen ja heikkouksien vahvistaminen, uran alkuvaiheessa mentori tukena, myöhemmin työnohjaus
- Työssä jaksaminen: oman ajankäytön hallinta, omien voimavarojen hyödyntäminen ja uudistaminen työssä jaksamisen edistämiseksi
- Muutoksen johtaminen: päätöksenteko muutostilanteessa, muutokseen varautuminen ja sopeutuminen, muuttuvan yhteiskunnan vauhdissa pysyminen
- Strateginen johtaminen: strategian luominen ja sen toiminnallistaminen kohti tulevaisuuden koulua
- Pedagoginen johtaminen: opetus- ja kasvatustilanteiden johtaminen koulun arjessa

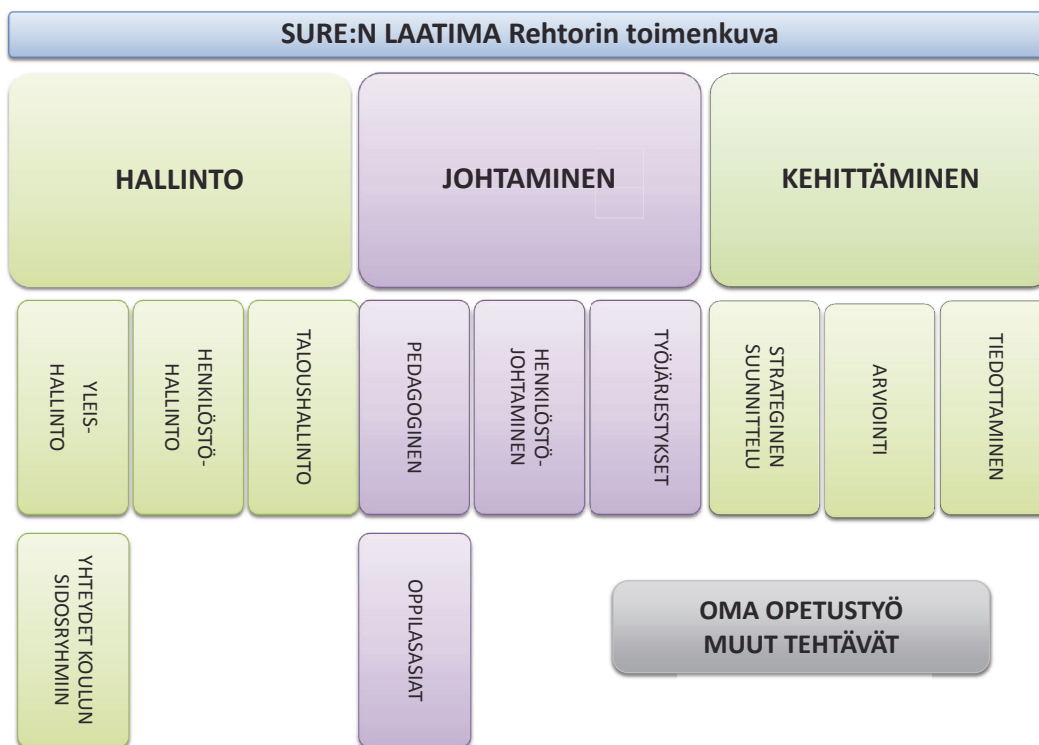
### 3. Johtamisen lähitulevaisuuden merkittävimmät haasteet

- Oppimisen ympäristöjen pedagogisuus, turvallisuus, terveellisyys ja viihtyisyys
- Johtamisen kehittäminen jaetun johtajuuden suuntaan
- Johtajan työnkuvan laajuus ja selkeys
- Haastavan oppilasaineuksen tuomat vaatimukset
- Koulun ja oppilaitoksen työyhteisön sisäinen yhteistyö sekä hyvinvointi

### 4. Ratkaisumalleja

- Koulutetaan rehtoreita ja opettajia mahdollisimman autenttisissa tilanteissa talouteen, teknologiaan, kriisitilanteisiin, moniammatilliseen yhteistyöhön ja uusiin innovatiivisiin opetusmenetelmiin.
- Kirkastetaan opettajien ja rehtoreiden perustehtävää.
- Hyödynnetään hankerahoitusta.
- Määritellään ryhmäkokoihin kattorajat.
- Jaetaan hyviä käytäntöjä paikallisesti ja valtakunnallisesti mm. jaetusta johtajuudesta, tvt-laitteiston hankinnasta, moniammatillisesta yhteistyöstä, huoltajayhteistyöstä ja kriisitilanteissa toimimisesta.
- Delegoidaan rehtorin hallinnollisia rutiinitehtäviä koulusihteerille.
- Laajennetaan opettajien oppilaita koskevia valtuuksia.
- Lisätään kouluun rakenteita, jotka edistävät henkilöstön säännöllistä yhdessätekemistä.
- Siirrytään jaetun johtajuuden järjestelmään, varmistetaan selkeät työnjaot ja vastuut sekä kohtuulliset korvaukset.
- Viedään opetus lähemmäksi arkielämää: projektityöskentelyä ja tekemällä oppimista ulkona luokkahuoneesta tvt:tä hyödyntäen.
- Otetaan käyttöön opettajien kokonaistyöaika.

# LIITE I Rehtorin toimenkuva ja tehtävät yleissivistävässä koulutuksessa (laatinut Suomen Rehtorit ry)



## Rehtorin tehtävät (laatinut Suomen Rehtorit ry)

### YLEISHALLINTO

ammattillisen tiedon päivitys  
johtosääntö sovelluksineen  
koulutuslautakunta  
johtokunta  
johtoryhmä  
vanhempainyhdistys  
tutkimukset ja raportit  
vuosikertomus  
rehtorikokoukset

## **HENKILÖSTÖHALLINTO**

vir kavapaudet  
viransijaisuudet  
virkojen täyttö  
henkilöstöjohtaminen  
henkilökunnan täydennyskoulutuksen organisoiminen  
kehityskeskustelut  
työnjakokysymykset  
työryhmät ja tiimit  
yhteiset virkistyspäivät

## **TALOUSHALLINTO**

talousarvion laadinta ja seuranta  
investointisuunnitelmat  
määrärahojen jako ja käyttö  
määrärahojen käytön valvonta  
laskujen hyväksyminen  
talous- ja toimintasuunnitelma?

## **PEDAGOGINEN JOHTAMINEN**

opetussuunnitelmatyön organisointi  
(opetussuunnitelmauudistukset ja muutokset  
opetussuunnitelmiin, vuosittaiset tarkistukset)  
koulun työsuunnitelman valmistelu ja seuranta  
koulun toiminnan johtaminen ja ohjaaminen  
(valmistelu, opettajainkokoukset, johtoryhmä,  
muut työryhmät)  
kehittämishankkeiden innovoiminen ja tukeminen,  
verkostoituminen  
työilmapiiri, työrauha, turvallisuus  
oppilashuolto  
oma kouluttautuminen  
työnohjaus  
yt-ajan suunnittelu ja toteutus

## **YHTEYDET KOULUN SIDOSRYHMIIN**

julkishallinto  
(okm, oph, lääninhallitus, maakunta,  
seutukuntayhtymä)  
kaupunki (eri hallintokunnat: koulutoimi ja muut  
koulut, sosiaalitoimi, liikunta- ja vapaa-aikatoimi,  
kansalaisopisto)  
aatteelliset yhdistykset  
vanhemmat (vanhempainyhdistys)  
talous- ja elinkeinoelämä  
iltapäiväkerho

## **KEHITTÄMISTYÖ**

koulun omat itsenäiset hankkeet ja projektit  
ulkopuoliset (esim. oph) hankkeet  
pienimuotoiset kokeilut ja projektit  
veso-koulutus

## **STRATEGINEN SUUNNITTELU**

toteutuksen organisointi (työsuunnitelma,  
tapahtumat)  
pitkän tähtäimen suunnitelmat  
strategian kehittäminen

## **ARVIOINTI**

oppilasarviointi  
työilmapiirikartoitukset  
arviointikeskustelut  
vanhempien ja oppilaiden suorittama arviointi  
oppilaitosarviointi  
valtakunnalliset kokeet

## **TIEDOTTAMINEN**

sisäinen tiedotus  
ulkoinen tiedotus (mm. koulutiedote, vuosikirja?)  
tiedottamisen organisointi  
kotisivut, ilmoitustaulut, kalenterit, sähköposti,  
keskusradio, fläppi, Wilma?

## **OPETTAJAKUNNAN JA MUUN HENKILÖKUNNAN JOHTAMINEN**

opettajainkokoukset  
muut henkilökunnan kokoukset  
jaksamisesta huolehtiminen  
yleinen työilmapiiri

## **OMA OPETUSTYÖ**

oman opetustyön hoitaminen

## **TYÖJÄRJESTYKSET**

vuosittaisten työjärjestysten laatiminen  
toiveet ja niiden kartoitus  
tuntikehyslaskennat ja neuvottelut

## **OPPILASASIA**

koulun henki (toimintakulttuuri)  
luvat esim. poissaoloon  
koulun järjestyksen valvonta ja järjestyssääntö  
koulun oppilashuolto ja oppilashuollolliset tehtävät  
kurinpitotoimet

## **MUUTA**

koulukiinteistöistä huolehtiminen (vuositarkastusten  
valvonta yms.)

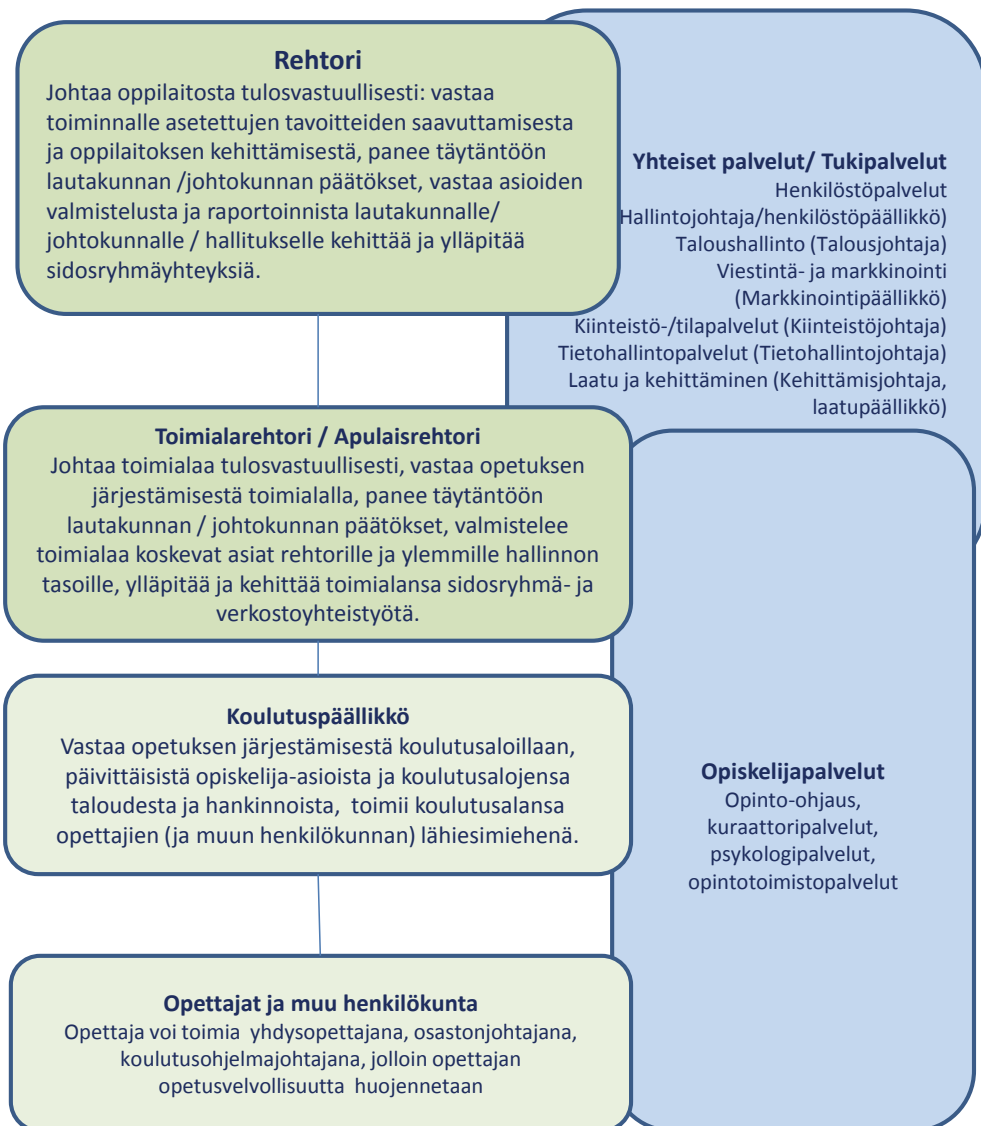
kouluterveydenhuolto

kouluruokailu

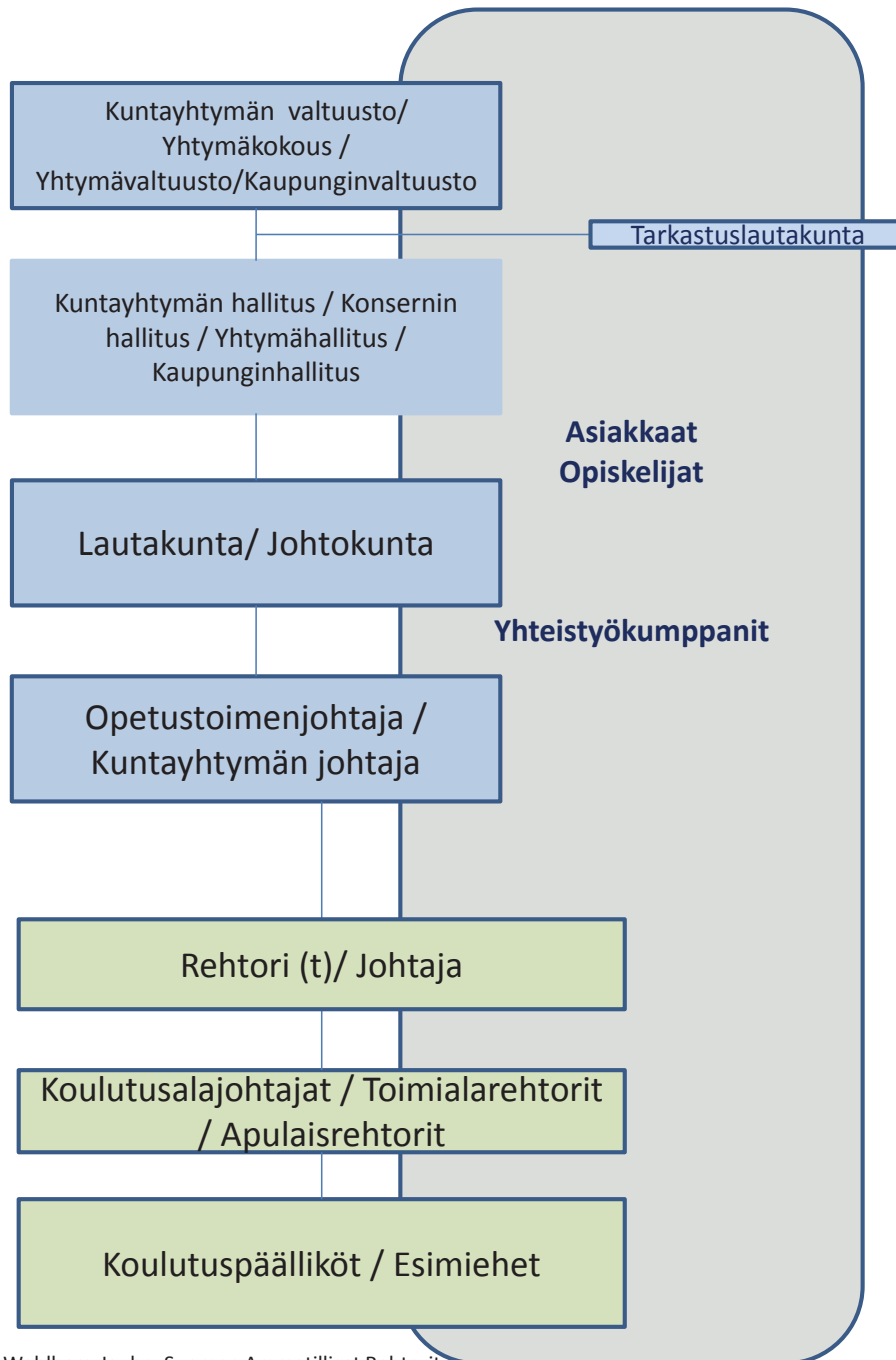
TVT

## LIITE II Esimerkki ammatillisen oppilaitoksen johtamisjärjestelmästä ja työnkuvista sekä ammatillisen koulutuksenjärjestäjän hallinto ja johtaminen

### Esimerkki ammatillisen oppilaitoksen johtamisjärjestelmästä ja työnkuvista



## Ammatillisen koulutuksenjärjestäjän hallinto ja johtaminen



Laatinut Arja Wahlberg-Jauho, Suomen Ammatilliset Rehtorit ry

## LIITE III Kouluverkon kehitys 2005–2010

Oppilaita	Kouluja 2005	Oppilaita 2005	Kouluja 2010	Oppilaita 2010	Muutos koulujen lukumäärässä 2005–2010, %	Muutos oppilaiden lukumäärässä 2005–2010, %
Alle 50	1007	32133	815	25260	-19 %	-21 %
50-99	604	41608	517	36238	-14 %	-13 %
100-299	1025	192956	995	186633	-3 %	-3 %
300-499	548	209068	509	192286	-7 %	-8 %
Väh. 500	138	83228	158	95221	+14 %	+14 %
<b>Yhteensä</b>	<b>3322</b>	<b>558993</b>	<b>2994</b>	<b>535638</b>	<b>-10 %</b>	<b>-4 %</b>
<b>Ka. koulu-koko</b>	<b>168,27</b>		<b>178,90</b>		<b>+6 %</b>	

Kaikkien perusopetusta antavien koulujen lukumäärä ja oppilasmäärä koulujen koon mukaan vuosina 2005 ja 2010, sekä muutos prosentteina (Lähde: Tilastokeskus – Opetushallituksen raportointitietokanta ROPTI).

Opiskelijoita	Oppilaitoksia 2005	Opiskelijoita 2005	Oppilaitoksia 2010	Opiskelijoita 2010	Muutos oppilaitosten lukumäärässä 2005–2010, %	Muutos opiskelijoiden lukumäärässä 2005–2010, %
Alle 50	6	177	21	716	250 %	305 %
50-99	72	5411	92	6673	28 %	23 %
100-299	193	35308	176	31623	-9 %	-10 %
300-499	93	34818	93	34808	0 %	0 %
Väh. 500	63	47689	56	38545	-11 %	-19 %
<b>Yhteensä</b>	<b>427</b>	<b>123403</b>	<b>438</b>	<b>112365</b>	<b>3 %</b>	<b>-9 %</b>
<b>Ka. koulu-koko</b>	<b>289,00</b>		<b>256,54</b>		<b>-11 %</b>	

Lukioiden lukumäärä ja opiskelijamäärä koulujen koon mukaan vuosina 2005 ja 2010, sekä muutos prosentteina (Lähde: Tilastokeskus – Opetushallituksen raportointitietokanta ROPTI). **Tilastointitapa on muuttunut vuonna 2009, joten muutosprosentit ovat viitteellisiä.**



## LIITE IV Kouluverkon tulevaisuus suuralueittain

Taulukossa suuralueiden oppilaitosverkkoja luonnehditaan joko kehittyviksi, säilyttäviksi tai tiivistymisherkiksi (K = kehittyvä, S = säilyttävä, T = tiivistymisherkki). Tällä tarkoitetaan, että oppilaitosverkon arvioidaan joko vahvistuvan, säilyvän ennallaan tai todennäköisesti tiivistyvän nykytilanteesta. Arvio perustuu vertailuun suuralueen ja sen kuntien peruskoulu- ja lukioverkon tiheyden ja oppilas- ja opiskelijamäärien välillä. Lisäksi on tarkkailtu peruskouluikäisten prosentiosuutta suuralueen ja sen kuntien asukasmäärästä ja huomioitu Tilastokeskuksen tekemän väestöennusteen mukainen suuralueen ja sen kuntien peruskoulu- ja lukioikäisten määrän ennustettu kehitys vuoteen 2025 saakka.

	Peruskouluverkko			Lukioverkko		
	K	S	T	K	S	T
<b>UUSIMAA</b>						
Helsinki	K			K		
Hyvinkää-Riihimäki		S			S	
Mäntsälä			T	K		
Keski-Uusimaa	K				S	
Kirkkonummi		S			S	
Lohja			T		S	
Vihti-Karkkila		S			S	
Itä-Uusimaa			T			T
Raasepori			T			T
<b>KYMENLAAKSO</b>						
Kotka-Hamina			T		S	
Kouvola			T			T
<b>KANTA-HÄME</b>						
Forssa			T		S	
Hämeenlinna		S			S	
<b>PÄIJÄT-HÄME</b>						
Heinola			T			T
Lahti		S				T
<b>VARSINAIS-SUOMI</b>						
Loimaa			T			T
Salo			T		S	
Turku	K				S	
Turunmaa			T			T
Uusikaupunki			T		S	

SATAKUNTA						
Huittinen						
Kankaanpää						
Pori						
Pyhäjärvi						
Rauma						
PIRKANMAA						
Ala-Pirkanmaa						
Luoteis-Pirkanmaa						
Sastamala						
Tampere						
Ylä-Pirkanmaa						
KESKI-SUOMI						
Jyväskylä						
Jämsä						
Saarijärvi						
Äänekoski						
ETELÄ-KARJALA						
Saimaankaupunki						
ETELÄ-SAVO						
Mikkeli						
Savonlinna						
Varkaus-Pieksämäki						
ETELÄ-POHJANMAA						
Ala-Pohjanmaa						
Järviseu tu						
Kauhava						
Seinäjoki						
Suupohja						
POHJANMAA						
Pietarsaari						
Suupohjanranta (Sydösterbotten)						
Vaasa						
KESKI-POHJANMAA						
Kokkola						
POHJOIS-SAVO						
Kuopio						
Ylä-Savo						

POHJOIS-KARJALA						
Joensuu						
Kitee						
Nurmes-Lieksa						
KAINUU						
Kajaani						
Kuhmo						
Suomussalmi						
POHJOIS-POHJANMAA						
Haapasiika						
Kuusamo						
Oulu						
Pyhäkala						
Raahe						
LAPPI						
Inari-Utsjoki						
Kemijärvi						
Länsi-Pohja						
Rovaniemi						
Sodankylä						
Tunturi-Lappi						
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>51</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>46</b>
<b>Prosenttiosuus</b>	<b>7,58</b>	<b>15,15</b>	<b>77,27</b>	<b>4,55</b>	<b>25,76</b>	<b>69,70</b>

Lähde: Honkasalo, Riku (2013) Muuttuvat kunnat koulutuksen järjestäjinä. Nykytilanne ja avoin tulevaisuus. Tilannekatsaus. Helsinki: Opetushallitus



J. Karvonen

8.11.2013

Opetushallitus

Työryhmän puheenjohtaja  
Opetusneuvos, yksikön päällikkö  
**Anneli Rautiainen**

## Kuntaliiton eriävä mielipide kelpoisuusehtojen tiukentamisesta

Työryhmän raportissa on esitetty lisättäväksi opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun asetuksen (986/1998) 2 §:n 1 momenttiin uutena rehtorin kelpoisuusvaatimuksena johtamistaito.

Työryhmän raportissa esitetään rehtorin kelpoisuusvaatimusten asettamista koskemaan myös apulaisrehtoria ja henkilöä, jolle on määrätty pysyväisluonteisesti osia johtamistehtävistä.

Hallituksen rakennepoliittisen ohjelman kohdassa 3.4 todetaan muun muassa, että edesautetaan tehokkaampaa työnjakoa palvelujen tuotannossa väljentämällä kelpoisuusvaatimuksia muun muassa julkisen sektorin hallinnon ja palvelutuotannon eri tehtävissä (STM, OKM). Rehtoreiden, apulaisrehtoreiden ja muiden johtamistehtävissä olevien kelpoisuusehtojen tiukentaminen ei tue rakennepoliittisen ohjelman tavoitteiden saavuttamista.

Kuntaliitto pitää nykyisen kelpoisuusasetuksen 2 §:ssä olevia rehtorin kelpoisuusvaatimuksia riittävinä ja toimivina. Kuntaliitto ei voi olla hyväksymässä kelpoisuusehtojen tiukentamisesta tehtyjä ehdotuksia.

Johtamistaidon lisäämistä asetukseen Kuntaliitto ei pidä perusteltuna. Työnantaja pystyy arvioimaan ilman asetusmuutosta sen, onko rehtorin virkaa hakeneella henkilöllä tehtävässä tarvittava johtamistaito.

Kuntaliitto ei hyväksy sitä, että apulaisrehtorilta tai muulla nimikkeellä toimivalta henkilöltä, jolle on määrätty pysyväisluonteisesti osia johtamistehtävistä, vaadittaisiin rehtorin kelpoisuus. Työnantajan tulee jatkossakin itse saada päättää siitä, minkälaisia kelpoisuusvaatimuksia se apulaisrehtorilta ja vararehtorilta ym. johtamistehtävissä olevilta edellyttää.

Kuntaliiton näkemyksen mukaan kelpoisuusehtojen tiukentaminen vaikeuttaisi rehtoreiden, apulaisrehtoreiden ja muiden johtamistehtävissä olevien henkilöiden saantia ja rekrytointia. Jo tälläkin hetkellä rehtoreista ja johtamistehtävissä olevista henkilöistä on pulaa. Asetusmuutos vain huonontaisi tilannetta. Ylipäätään Kuntaliitto on sitä mieltä, että pitäisi pikemminkin miettiä, miltä osin opetustoimen henkilöstön kelpoisuusehtoja voitaisiin väljentää. Tämä tukisi myös hallituksen rakennepoliittisen ohjelman toteuttamista.

SUOMEN KUNTALIITTO

Juha Karvonen  
Kehittämispäällikkö

Suomen Kuntaliitto  
Toinen linja 14  
00530 Helsinki  
PL 200, 00101 Helsinki

Puhelin 09 7711  
Telefax 09 771 2291  
etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi  
www.kunnat.net

Finlands Kommunförbund  
Andra linjen 14  
00530 Helsingfors  
PB 200, 00101 Helsingfors

Telefon 09 7711  
Telefax 09 771 2291  
fornamn.efternamn@kommunforbundet.fi  
www.kommunerna.net

Verkojulkaisu  
ISBN 978-952-13-5692-6  
ISSN 1798-8926