



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Peruskoulun rehtoreiden kokemuksia johtamisesta

Pro gradu- tutkimus

Siiri Holappa

Kasvatustieteiden tiedekunta

Luokanopettajakoulutus

Lapin Yliopisto

Kevät 2024

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Peruskoulun rehtoreiden kokemuksia johtamisesta.

Tekijä: Siiri Holappa

Koulutusohjelma/oppiaine: Luokanopettajakoulutus

Työn laji: Pro gradu – tutkielma/Maisteritutkielma x Lisensiaatintutkimus ____

Sivumäärä 74 + 3 liitettä

Vuosi: 2024

Tiivistelmä

Pro gradu- tutkimukseni tarkastelee peruskoulun rehtoreiden kokemuksia johtamisesta, sen eri osa-alueista, hyvän rehtorin piirteistä ja ominaisuuksista sekä sukupuolen merkityksestä johtamiseen. Halusin kuulla yksittäisten rehtoreiden kokemuksia ja ajatuksia rehtoriuteen ja johtajuuteen liittyen.

Tutkimukseni aineisto kerättiin teemahaastattelulla neljältä peruskoulun rehtorilta. Kaksi rehtoreista oli miehiä ja kaksi naisia. Analysoin tuloksia aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen päätuloksiksi nousivat rehtoreiden kokevan työnsä pääasiassa positiivisesksi, mielenkiintoiseksi ja vaihtelevaksi. Työtä kuvailtiin myös haastavaksi sekä ajoittain jopa ahdistavaksi. Hyvän rehtorin tunnuspiirteiksi nousi hyvät yhteistyötaidot, tasa-arvoisuus, kehittämisen halu, resilienssi, kokemus opettajan työstä sekä laaja-alaisuus. Rehtorit eivät kokeneet, että sukupuoli ei ole toiminut etuna heidän työssään. Yksi rehtoreista koki sukupuolensa toimineen haittana työssään, ja osa rehtoreista oli kokenut jonkinlaista asenteellisuutta sukupuoleensa liittyen muun muassa kommenttien muodossa. Sukupuolten välillä ei ollut aineistossa huomattavaa eroa rehtoreiden puheessa työstään tai sen luonteesta. Suurimmat erot sukupuolten välillä nousivat sukupuoleen liittyvien kysymysten kohdalla.

Avainsanat: rehtori, peruskoulun rehtori, koulunjohtaja, johtajuus, teemahaastattelu, aineistolähtöinen sisällönanalyysi, sukupuoli ja johtajuus

x Tutkielma ei sisällä muiden kuin tekijän omia henkilötietoja.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	
2 JOHTAMINEN JA KOULU.....	5
2.1 JOHTAMINEN.....	5
2.2 OPPILAITOSJOHTAMINEN.....	7
2.3 REHTORIUS	8
3 SUKUPUOLI JA TASA-ARVO JOHTAMISEN	12
KENTÄLLÄ.....	12
3.1 JOHTAMINEN JA SUKUPUOLI	12
3.2 KOULUTUS JA TASA-ARVO.....	15
3.3. TUTKIMUSKYSYMYKSET	17
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
4.1 LAADULLINEN TUTKIMUS	18
4.2 TEEMAHAASTATTELU	19
4.3 LAADULLINEN SISÄLLÖNANALYYSI	23
4.5 TUTKIMUKSEN EETTISYYS	26
5 TULOKSET	29
5.1 REHTORIN TYÖNKUVA JA REHTORIN TYÖN LUONNE.....	29
5.1.1 Rehtorin työnkuva	29
5.1.2 Rehtorin työn luonne	35
5.2 HYVÄN REHTORIUDEN TUNNUSPIIRTEET	38
5.2.1 Oleellista rehtorin työssä	38
5.2.2 Hyvän rehtorin ominaisuudet	42
5.3 SUKUPUOLI JA REHTORIUS	45
5.3.1 Sukupuolen tuomat edut ja haitat	45
5.3.2 Sukupuolten väliset erot	48
5.3.3. Rehtorin persoonallisuus merkitsee.....	50
6 POHDINTA	52
6.1 TULOSTEN YHTEENVETO.....	52
6.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	61
LÄHTEET	63
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Vuonna 2023 tehdyn rehtoribarometri-tutkimuksen mukaan noin joka kolmas rehtori on uupumuksen partaalla. Uupumuksen taustalla on rehtorin työn jatkuvat haasteet, joihin rehtoreilla ei ole työkaluja (Tynkkynen 2023). Rehtoreiden työnkuva ja siihen liittyvät haasteet ovat olleet pinnalla etenkin COVID19- pandemian aikana ja sen jälkeen. Myös johtajien sukupuolijakaumaan liittyvät asiat ovat jatkuvasti pinnalla. Esimerkiksi vuonna 2020 julkaistun Akava Works- raportin mukaan yliopistojen hallituksissa miesten osuus oli 60 prosenttia, yliopistojen rehtoreista 70 prosenttia oli miehiä ja hallintoeliitissä, johon kuuluu muun muassa oikeuslaitoksen, ministeriöiden ja aluehallinnon ylimmät johtajat, naisten osuus oli noin 19 prosenttia (THL 2023). Sukupuolten välinen tasa-arvo etenkin työmaailmassa on ollut pitkään puheenaiheena, joten koen, että tutkimus on sen takia ajankohtainen.

Pro gradu- tutkimukseni käsittelee peruskoulun rehtoreiden kokemuksia johtamisesta, johtamisen eri osa-alueista, hyvän rehtorin tunnuspiirteitä ja ominaisuuksia sekä pohtii myös sukupuolen ja johtajuuden suhdetta. Peruskoulun rehtorina voi toimia henkilö, joka on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon, eli maisterin tutkinnon tai vastaavan. Lisäksi hänen on oltava pätevä opettaja. Henkilöllä tulee myös olla riittävästi kokemusta opettajan työstä, ja hänellä tulee myös olla suoritettuna opetushallinnon tutkinto, joka täyttää opetushallituksen asettamat vaatimukset (asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1998, § 2). Olen rajannut tutkimukseeni vain rehtorit tai koulunjohtajat enkä esimerkiksi vararehtoreita, sillä rehtoreiden ja vararehtoreiden työnkuvat voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Laissa määrätään, että sukupuoleen perustuva syrjintä on estettävä ja naisten ja miesten välistä tasa-arvoa on edistettävä erityisesti työelämässä (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, § 1). Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin tarkastella sitä, ovatko yksittäiset rehtorit kokeneet sukupuolestaan johtuvaa syrjintää tai ovatko he kokeneet sukupuolellaan olevan etuja tai haittoja työssään.

Rehtoreiden työnkuva on monipuolinen. Vuohijoen (2007) mukaan rehtorin työssä vaaditaan monipuolisia taitoja ja valmiuksia, kuten hallintoon, ihmissuhteisiin, opetuksen ja kasvatuksen sekä koulun kehittämiseen liittyviä kykyjä. Lisäksi taloudellishallinnollinen

osaaminen ja pedagogisten asioiden kehittäminen ovat entistä tärkeämpiä. Opettajat odottavat rehtoreilta erityisesti kykyä ihmisten ohjaamiseen. Koulun tulee pyrkiä yhteiseen visioon ja normeihin oppimisen ja yhteistyön suhteen sekä jakaa vastuu oppilaiden oppimisesta ja menestyksestä. (Vuohijoki 2007, 174.) Rehtorin työssä on myös paljon haasteita. Rehtoreilta vaaditaan jatkuvasti enemmän samalla kun resurssit vähenevät ja palkka ei välttämättä vastaa työmäärää. Siksi rehtorin roolia ja vastuualueita olisi syytä uudistaa (Chirichello 2010, 81). Kansainvälisessä vertailussa suomalaisilla rehtoreilla on laajempi vastuu kuin monissa muissa maissa, samalla kun oppilaitosjohdon resursointi on keskimäärin niukempaa. Kuntien heikon taloustilanteen vuoksi rehtoreille siirretään entistä enemmän opetustoimen hallinnon tehtäviä (Lahtero & Salonen 2022, 57).

Vaikka naisjohtajien määrä on lähes kolminkertaistunut kolmen vuosikymmenen aikana, suurten yritysten johdossa heidän näkemisensä on edelleen harvinaista (Kark, 2002, 160). Johtajan ammattiin liittyy yhä vahva miespuolinen sukupuolileima, mikä tarkoittaa, että ammattiin liitetään vahvasti miespuolisia piirteitä ja stereotyyppioita. Koska johtajina toimii enimmäkseen miehiä, nämä stereotyyppiset miespuoliset ominaisuudet kytkeytyvät vahvasti johtajuuteen (Kauppinen-Toropainen 1994, 48).

Koen, että rehtoreiden tutkiminen on tärkeää, sillä tutkimusta rehtoreista tai koulun johtajista ei oman perehtymiseni mukaan ole kotimaisella tutkimuskentällä tehty tarpeeksi laajasti. Myös sukupuolinen näkökulma on tärkeä, sillä tasa-arvoon ja sukupuolten väliin eroihin työelämässä on kiinnitetty huomiota ajan saatossa koko ajan enemmän.

Tutkimuksessani käsittelen aluksi johtamista sellaisenaan, koulun kontekstissa sekä rehtoriutta johtajuuden näkökulmasta. Käsittelen myös koulutuksen tasa-arvoa sekä johtamisen ja sukupuolen välisiä yhteyksiä. Tutkimukseni koostuu neljän rehtorin haastattelusta, joiden analysoinnissa olen käyttänyt laadullista sisällönanalyysiä. Tämän menetelmän valitsin siksi, että halusin tutkia yksittäisten rehtorien kokemuksia johtamisesta ja sukupuolen vaikutuksista johtamiseen ja halusin, että pääpaino pysyy rehtoreiden kokemuksissa ja kertomuksissa. Lopuksi esittelen haastattelusta esille nousseet tärkeät asiat ja peilaan niitä teoriaan.

2 JOHTAMINEN JA KOULU

2.1 Johtaminen

Johtaminen mielletään usein samaa asiaa tarkoittavaksi käsitteeksi johtajuuden kanssa. Johtaminen samaistetaan yleensä johtajaan tai esimieheen, vaikka oikeasti se on esimiehen, alaisten, tilanteiden sekä tavoiteltujen päämäärien välinen prosessi. Jokaisella meistä on johtajuudesta kuitenkin eri mielikuva, se ilmenee eri ympäristöissä eri tavoilla. Johtaminen on vahvasti sidoksissa johdettavan organisaation tai instituution kulttuuriin ja traditioihin. (Kolho & Ylittervo 2021, 143.). Johtaminen (management) tarkoittaa yksilöiden välisiä johtamissuhteita tai verkostoissa kollektiivisesti syntyvää johtajuutta. Se voi tarkoittaa myös asioiden johtamista, eli toiminnan ja prosessien hallintaa ja niihin liittyvää päätöksentekoa. Johtamisessa keskeistä on strategiat, rakenteet, järjestelmät sekä toiminnan vakaus ja ennustettavuus. Johtajuus (*leadership*) taas tarkoittaa toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista, se sisältää myös pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita. Johtajuuden tavoitteena on saada toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään se, mitä ja miten on tehtävä, jotta olisi mahdollista saavuttaa yhteisön tavoitteet. (Kolho & Ylittervo 2021, 143.) Johtajalla on keskeinen rooli johtajuuden hallitsijana, mutta hänen ei tarvitse toimia yliautoritäärisenä ”pomottajana” (Huhtanen & Keskinen 2009, 21).

Yksi tärkeimmistä johtamisen rooleista on tukea ja rohkaista tiimin jäseniä antamalla heille valtuuksia ja mahdollisuuksia ottaa suurempi vastuu työstään. Hyvä johtaja innoittaa ja tukee yksilöitä kannustaen heitä parantamaan suoritustaan, kehittämään itseluottamusta ja on joustava haasteiden edessä. Hyvä johtajuus tehostaa organisaation toimintaa, kun johtaja kannustaa työntekijöitään lähestymään tehtäviään optimistisella ja luovalla asenteella. Johtajan tulee kannustaa työntekijöitä myös osallistumaan päätöksentekoon. (AlMazrouei 2022, 275.) Johtaminen on käyttäytymistä ja jotta se olisi tuloksellista, sen tulee olla tarkoituksenmukaista sekä kuhunkin yhteyteen ja tilanteeseen sopivaa. Esihenkilön käyttäytyminen vaikuttaa alaistensa työhaluun sekä ammatillisiin valmiuksiin (Pirnes 2006, 14–15).

Johtajuus voi näyttäytyä myös huonona. Lievimmillään huono johtaminen aiheuttaa työpaikalle ilmapiiriongelmia. Esille nousevat muun muassa tiedonkulkuun ja palkkaukseen liittyvät ongelmat. Jos esimiehen ja työntekijöiden väliltä puuttuu luottamus, kyseessä voi olla huono puitteisiin nojaava johtaminen. Esimies ei silloin ole ansainnut työntekijöidensä silmissä arvoa, jolla voisi ansaita heidän luottamuksensa. Kaikkein syvimmästä huonon johtamisen tasosta puhutaan silloin, kun negatiiviset tunteet henkilöityvät ja liittyvät esimieheen. Tällöin työntekijät liittävät kielteiset tunteensa suoraan esimiehen persoonallisuuteen ja huonoon johtajuuteen. (Juuti 2018, 146–148.)

Viime vuosien koronakriisi on edellyttänyt johtajilta panostamista henkilöstön terveys- ja turvallisuuteen, työhyvinvointiin ja toimeentulon jatkumista koskeviin huoliin. Työyhteisöissä ryhmitettiin johdon taakse, ja johtoon kohdistettiin suuria odotuksia. Johtajan tuli pitää huoli ja luottaa siihen, että työt tulevat tehdyksi, vaikka hän ei nähnyt työntekijöitään moniin viikkoihin. 2000-luvulla hallintoeliitissä on havaittu epävarmuuden ja lyhytjänteisyyden lisääntymistä sekä ennakkoinnin vaikeutumista. Aikaisemmin suunnitelmia on voitu tehdä pitkällä tähtäimellä, nykyisin pinnalla ovat niin sanotut rullaavat strategiat, sillä on opittu, että toimintaympäristöt voivat muuttua yllättävästi. Johtajiin kohdistuvat vaatimukset epävarmuuden sietämiselle, ennakkoinnille ja muutoksiin reagoimiselle ovat kasvaneet merkittävästi. (Ruostetsaari 2023 181, 185.)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2016) mukaan johtamisen on uudistuttava. Tulevaisuudessa johtamisessa korostuu tieto ja osaaminen. Esimerkiksi teknologia kehittyy, jonka mukana myös ajattelu ja käsitys maailmasta muokkaantuu. Enää ei riitä, että johtaja on alansa huippu, vaan tarvitaan sellaisia ihmisiä, jotka haluavat oppia uutta ja tehdä yhteistyötä. Tulevaisuudessa myös yhteisöllisyys korostuu. Kun fokus muuttuu yksilöllisestä yhteisölliseen, myös esihenkilöiden ja koko työyhteisön vuorovaikutustaitojen vaatimukset muuttuvat. Johtaminen ei ole yksilösuoritus, vaan se osallistaa koko ryhmän. On tutkittu, että menestyneimmät johtajat keskittyivät juuri tiimityöhön. Johtamistehtävien tekemisessä yksilöiden johtamisen kysymyksiä tärkeämmäksi nousee ryhmän johtamisen kysymykset. (Ristikangas & Ristikangas 2016, 19–20.)

Johtamista on tutkittu monilla eri aloilla sekä suomessa että ulkomailla. On paljon kotimaista tutkimusta esimerkiksi terveydenhuoltoalalta sekä yritysmaailmasta. Johtamista on myös tutkittu monesta eri näkökulmasta. Tämän tutkimuksen fokus on kuitenkin koulumaailmassa, sillä se tulee toimimaan tulevaisuudessa työpaikkani.

2.2 Oppilaitosjohtaminen

Koulun toiminnan päivittäinen johtaminen voidaan jakaa kolmeen osaan: tekninen johtaminen, suora pedagoginen johtaminen ja henkilöstön johtaminen. Näitä kolmea osa-aluetta pidetään niin tärkeinä, että jos nämä puuttuvat, koulua on mahdotonta johtaa hyvin. Jos rehtori onnistuu hyvin näissä johtamisen osa-alueissa, hän ylläpitää ja edistää koulun laadukasta toimintaa. (Lahtero & Laasonen 2021, 207.) Koulun pedagoginen johtaminen on jaettu muutamaankin komponenttiin, joita ovat: päätöksenteko, koordinointi, organisointi, viestintä, vaikutustapojen käyttö ja arviointi. Johtamisen toiminta-alueina voidaan erottaa työsuunnitelma, henkilöstö, oppilaat, yhteisösuhteet, tilat ja välineet sekä hallintotyö. Pedagogisen johtamisen voidaan kapeimmillaan nähdä olevan opetussuunnitelman toteutumisen seuraamista tai kehittämistä, laajimmillaan se voidaan nähdä koko koulun perusteellisena muuttamisena ja kehittämisenä kaikkien siellä toimivien ja työskentelevien hyväksi. (Kaukkila & Kähkönen 2009, 34.) Koulun johtaminen on osa julkista johtamista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tavoitteet voivat olla keskenään epäselviä. Julkiseen johtamiseen voi liittyä myös julkisuutta, joka saattaa tuntua koulun johtajasta painostavalta. (Vuohijoki 2007, 173.)

Portin, Schneider, DeArmond ja Gundlach (2003) ovat esitelleet tutkimuksessaan seitsemän oppilaitosjohtamisen ydinaluetta: Intsruktionaalinen johtaminen (instructional), johon kuuluvat esimerkiksi opetuksen laadusta huolehtiminen, opetussuunnitelman toteutumisen valvominen, opetuksen ohjaaminen, mallintaminen ja arviointi sekä vierailut luokissa. Koulukulttuurin johtaminen (cultural), johon kuuluvat esimerkiksi koulun traditiot, koulun historia sekä ilmapiiri, johon sisältyy oppilaat ja vanhemmat. Hallintojohtaminen (managerial), johon kuuluvat esimerkiksi talouden hoito, aikataulutus, kuljetukset sekä siivous. Henkilöstöjohtaminen (human resource), johon kuuluvat esimerkiksi sopivien henkilöiden rekrytointi sekä henkilökunnan koulutus koulun tarpeita vastaavaksi.

Strateginen johtaminen (strategic), johon kuuluvat esimerkiksi vision, toiminta-ajatuksen, tavoitteiden ja arvojen määrittäminen ja keinot niiden saavuttamiseksi. Ulospäin suuntautunut johtaminen (external development), johon kuuluu esimerkiksi koulun markkinointi, yhteistyöt ja yhteistyökumppanien hankinta sekä yhteistyö vanhempien ja huoltajien kanssa. Mikrotason johtaminen (micropolitical), joka voidaan liittää kaikkiin yllä mainittuihin osa-alueisiin, esimerkiksi strategian esittäminen käytännössä, opetuksen laadun kehittäminen, resurssien ohjaaminen ja henkilökunnan motivointi. Kun analysoidaan koulun johtamistarvetta, nämä yllä mainitut osa-alueet tulisi ottaa huomioon. Jotta rehtoreiden tukeminen ja auttaminen on mahdollista, on tärkeää ymmärtää ne haasteet ja ongelmat, joita rehtorit kohtaavat erilaisissa tilanteissa (Portin ym. 2003, 18–23, 41).

Suomalaisen oppilaitosjohtamisen tutkimuksen kentällä on viime aikoina oltu kiinnostuneita jaetusta johtajuudesta ja johtoryhmistä. Jaettu johtajuus ei ole vielä täysin vakiintunut käsite, mutta sille voidaan tunnistaa kolme keskeistä ominaispiirrettä. Ensinnäkin se korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena, ei yksittäisen henkilön tehtävänä. Toiseksi se avaa johtajuuden eri ryhmille koulussa, mikä tarkoittaa, että johtajuus ei rajoitu vain harvoille valituille. Kolmanneksi se olettaa, että osaaminen jakaantuu useille henkilöille, eikä keskity vain muutamien käsiin. Jaettu johtajuus yhdistää rehtorin delegoimia, ennalta määriteltyjä tehtäviä ja vastuita koulun virallisille rakenteille ja henkilöille, sekä erilaisissa tilanteissa tapahtuvaa vuorovaikutusta koulun virallisten ja epävirallisten rakenteiden sisällä ja välillä. (Lahtero & Salonen 2022, 36, 38.)

Tutkimukseni sijoittuu oppilaitosjohtamisen kentälle, sillä rehtoreiden työpaikkana toimii nimenomaan oppilaitokset. Tutkimukseni tarkoituksena on kuulla rehtoreiden kokemuksia johtamistyöstä ja sen eri osa-alueista sukupuolisesta näkökulmasta. Oppilaitosjohtamisen osa-alueet - kuten henkilöstöjohtaminen ja pedagoginen johtaminen – kytkeytyvät tutkimukseeni läheisesti.

2.3 Rehtorius

Perusopetuslain mukaan jokaisella suomalaisella koululla tulee olla rehtori, joka vastaa koulun toiminnasta. Rehtorin kelpoisuudesta määräävässä asetuksessa todetaan, että

rehtoriksi kelpoisella henkilöllä on oltava ylempi korkeakoulututkinto, kyseisen koulutusmuodon opettajan kelpoisuus sekä riittävä työkokemus opettajana. Lisäksi hänen tulee suorittaa opetushallituksen hyväksymä opetushallinnon tutkinto, joka sisältää muun muassa henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ja julkisoikeuden perusteet. (Lahtero & Salonen 2022, 24.) Rehtorilla on vastuu koulun opetuksesta ja hallinnosta mutta myös taloudesta. Koulun toiminnan tulee olla tehokasta ja yhteiskunnan vaatimusten mukaista. Mitä paremmin koulu vastaa näihin yhteiskunnan asettamiin odotuksiin, sitä todennäköisemmin koulun toimintaa tuetaan. Tämän takia rehtori on sidottu tuloksenteekoon. Kunnittain on vaihtelua siinä, miten paljon rehtorilla on taloudellista vastuuta. (Kemppinen 2009, 23.)

Koulun johtamiseen voidaan nähdä sisältyvän erilaisia tehtäviä: on oltava aktiivinen kannustaja ja tuki. On myös koettava tarvetta uudistua ja saada toimintaympäristö uudistumaan. Rehtorin voidaan ajatella toimivan koulussa kannustajana ja trendien ylläpitäjänä. Rehtorin yksi tärkeimmistä tehtävistä koulussa on saada alaiset innostumaan ja luomaan sellainen ilmapiiri, jossa kaikki sitoutuvat koulun ympäristön kehittämiseen. Koulun johtajan ei nähdä olevan yksinvaltiainen, vaan enemmänkin kuin valmentaja, joka auttaa alaisiaan löytämään vahvuutensa ja heikkoutensa sekä paikantamaan oppimis- ja koulutustarpeet. (Kemppinen 2009, 21–22.) Useat tutkimukset osoittavat, että rehtorin vahva johtajuus edistää opettajan pysymistä ammatissaan myös sellaisissa tilanteissa, joissa työpaikan vaihto on hyvin todennäköistä. On esimerkiksi tutkittu kuuden eri näkökulman vaikutusta opettajan ammatissa pysymiseen. Nämä kuusi näkökulmaa olivat koulun johtajuus, opettajan autonomia luokassa, opettajien suhteet kollegoihin, oppilaiden käyttäytyminen, koulun turvallisuus ja opettajien ominaisuudet. Tutkimusten tulokset osoittivat, että ainoastaan hyvällä koulun johtamisella oli merkittävä ero siihen, että opettaja pysyi ammatissaan. (Player, Youngs, Perrone & Grogan 2017, 331.)

Rehtorin työltä vaaditaan paljon. Häneltä odotetaan hallintoon, ihmissuhteisiin, opetuksen ja kasvatuksen sekä koulun kehittämiseen liittyviä taitoja ja valmiuksia. Odotuksiin lukeutuu myös yhä enemmän taloudellishallinnollista osaamista ja pedagogisten asioiden kehittämistä. Opettajat odottavat rehtoreilta ennen kaikkea ihmisten ohjaamista. Koulun tulisi olla organisaationa sellainen, että siellä on yhteinen visio ja normit oppimisesta ja

yhteistyöstä sekä yhteinen vastuu oppilaiden oppimisesta ja opintomenestyksestä. (Vuohijoki 2007, 174.) Rehtoreilta vaaditaan koko ajan enemmän ja enemmän, resursseja on vähemmän, palkka ei välttämättä ole työmäärään suhteutettu. Tämän takia rehtorin roolia ja vastuualueita olisi hyvä alkaa uudistamaan (Chirichello 2010, 81). Kun tarkastellaan kansainvälistä rehtorikartoitusta, voidaan havaita, että suomalaisella rehtorilla on muiden maiden rehtoreihin verrattuna laaja vastuu. Samaan aikaan, kun suomalaisen rehtorin vastuu kasvaa, suomalaisen oppilaitosjohdon resursointi on entistä keskimääräistä niukempaa. Koska kunnilla on heikko talous, rehtorille siirretään myös opetustoimen hallinnon tehtäviä. (Lahtero & Salonen 2022, 57.)

Portin ja kumppanit (2003) ovat tutkineet rehtorin työn todellisuutta ja siihen liittyviä haasteita. Heidän mielestään tutkijoiden tulisi ennemmin keskittyä siihen, mitä rehtorin työ todella on, kuin siihen, mitä rehtoreilta odotetaan. Heidän tutkimuksensa mukaan rehtoreiden työ on monimutkaista ja vaihtelevaa. Heidän mielestään on järjetön ajatus, että yksi ihminen voisi hallita kaikki koulun johtamiseen vaaditut taidot. Tutkimuksen mukaan koulun johtaminen on niin monisäikeinen asia, että siihen on vaikea esittää vain yhtä mallia. Kaikkiin kouluihin ei sovi samanlainen johtaminen, muodollisesti pätevä rehtori ei välttämättä sovi rehtoriksi ihan mihin tahansa kouluun ja ylemmän tason määräykset, säännökset ja tuki määrittelevät suurelta osin rehtorin tapaa toimia. (Portin ym. 2003, 7–8.) Rehtoribarometri 2021- tutkimus kertoo, että rehtoreiden uupumustilanne on kroonistunut. Uupuneiden ja uupumusriskissä olevien rehtoreiden määrä on lisääntynyt vuodesta 2019. Rehtoreilla on liikaa työtä ja liian vähän tukea. Oppilaitoksiin tarvittaisiin lisää virka-apulaisrehtoreita sekä toimiva ja kattava mentorointimalli rehtoreille. Rehtorin työ on muuttunut hallinnoinnista yhä enemmän ihmisten johtamiseksi sekä koko kouluyhteisön tukemiseksi, mutta rehtoreiden koulutusjärjestelmä ei anna tähän muutokseen riittäviä eväitä. (Opetusalan ammattijärjestö, 2021.)

Koulun rehtorin toimenkuvaa ja haasteita on tutkittu 2000-luvun alkupuolella. Esimerkiksi tietotekniikan kehittyessä opetuksen ja kasvatuksen kehitykseen on silloin alettu kiinnittää huomiota. Kun pohditaan tulevaisuuden näkymiä, avainsanoiksi muodostuu avoimuus ja läpinäkyvyys, tuloksellisuus ja tehokkuus. Rehtorin rooli pedagogisena johtajana ja asiantuntijana sekä opetuksen ja kasvatuksen kehittäjänä painottuu. Rehtorilla

on nykypäivänä enemmän mahdollisuuksia kehittää koulun toimintaa ja tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia, silti ei nämä asiat välttämättä toteudu rehtorin arkityössä. Yksittäisen rehtorin mahdollisuudet niin sanotusti ”kääntää kurssia” ovat vähäiset, sillä koulun johtamisen päämäärät ja suunnat määräytyvät ylhäältäpäin. Kuitenkin juuri rehtorin toiminta vaikuttaa merkittävästi työskentelyilmapiiriin, opiskelumotivaatioon sekä oppimistuloksiin. (Karikoski 2009, 51–52.)

Viime vuosina maailmalla levinnyt COVID-19 pandemia on rehtoreiden toimesta todettu yhdeksi viimeaikojen suureksi haasteeksi rehtorin työssä. Rehtoreiden on täytynyt olla vastuussa koulun oppilaiden ja henkilökunnan turvallisuudesta uuden ja tuntemattoman tilanteen edessä ja samalla pitää yllä korkeaa akateemista tasoa. Rehtorit ovat kokeneet, että pandemia on aiheuttanut uhkia heidän hyvinvoinnilleen ja kyvyilleen toimia tehokkaasti. (Toyama, Upadyaya, Hietajärvi, & Salmela-Aro 2023, 1.)

Pesonen (2009) on tutkinut väitöskirjassaan peruskoulun johtamista rehtoreiden kokemusten ja näkemysten kautta. Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että rehtoreiden käsitysten mukaan tulevaisuuden peruskoulun johtamistyö on ulospäin laajenevaa kollegiaalista verkostoyhteistyötä. Johtaminen on yhdessä johtamista, jossa rehtori tekee yhteistyötä kouluyhteisön ja sidosryhmien kanssa. Rehtorit myös kokivat, että tulevaisuudessa johtaminen on entistä vaikeampaa ja vaatii rehtorilta entistä enemmän. Eräs tutkimukseen osallistunut rehtori kuvasi tulevaisuuden rehtoreiden taitovaatimuksia taikureiden taidoiksi. Tutkimukseen osallistuneiden rehtoreiden mukaan tulevaisuuden rehtoreille ei riitä se, että hänellä on koulun talouden ja hallinnon tuntemus, vaan rehtorilta tultaisiin edellyttämään niiden hallintaa ja osaamista. (Pesonen 2009, 147–148.)

Tutkielmani avulla haluan selvittää rehtoreiden kokemuksia heidän työtehtävistään sekä siitä, onko sukupuolella vaikutusta rehtoreiden kokemuksiin johtamisesta. Rehtoreiden työ on erittäin monipuolista ja heille kuuluu paljon erilaisia tehtäviä, joissa osassa sukupuolella saattaa olla merkittävä rooli. Minua kiinnostaa myös tutkia sitä, millaisia ominaisuuksia hyvältä rehtorilta vaaditaan.

3 SUKUPUOLI JA TASA-ARVO JOHTAMISEN KENTÄLLÄ

3.1 Johtaminen ja sukupuoli

Sukupuolten moninaisuus on ollut etenkin viime aikoina vahvasti keskusteluissa mukana. Komosen (2020) mukaan sukupuolikeskustelu herättää paljon tunteita, ja viime vuosina sukupuolen käsite on yhteiskunnallistunut keskusteluissa muun muassa sukupuolivähemmistöjen oikeuksista. Sukupuoli voidaan nähdä biologisena, jolloin muun muassa kussolot määrittävät sukupuolen, tai se voidaan nähdä yksilön kokemana ja sosiaalisesti rakentuneena sukupuolena, jolloin yksilön kokemus määrittää hänen sukupuolensa. (Komonen 2020, 47–48.) Tässä tutkielmassa olen kuitenkin tutkinut sukupuolina vain miehiä ja naisia, vaikka tunnustan myös muunsukupuolisten olemassaolon. Päätin kuitenkin, että tutkielmani kannalta on selkeämpää tehdä tämä jaotus sukupuolen mukaan, vaikka se olisi hieman karkea. Yksi syy tähän oli se, että virallisissa tilastoissa ja tutkimuksissa on ilmoitettu ainoastaan mies- ja naisrehtorit tai -johtajat, eikä niihin ole sisällytetty muunsukupuolisia henkilöitä. Haastatellessani rehtoreita annoin heidän itse määrittää oman sukupuolensa, enkä tehnyt oletuksia esimerkiksi nimen perusteella.

Työelämä on sukupuolen mukaan hierarkkisesti eriytynyt. Suomesta löytyy esimerkkejä korkeisiin asemiin ja työtehtäviin päässeistä naisista, erityisesti politiikassa. 1990-luvulta lähtien naisten määrä esimiestehtävissä on kasvanut huomattavasti. Esimerkiksi Suomessa naiset ovat esimiesasemassa useammin kuin muissa EU-maissa. Suomessa naiset hakevat aktiivisesti ja ovat tervetulleita lähiesimiesasemiin ja työnjohdollisiin tehtäviin erityisesti naisvaltaisilla aloilla. Kuitenkin tehtävät, joissa päätetään esimerkiksi budjeteista, tuotannon suunnittelusta ja uusista tavoitteista globaaleilla markkinoilla, ovat edelleen hyvin miesvaltaisia. Vaikka sukupuolten väliset erot määrällisesti muuttuvat, sukupuolen mukaan hierarkkisesti jakautuva työelämä näyttää pysyvän ennallaan. (Korvajärvi 2016, 148.) Nuorten naisten - vaikka he olisivatkin korkeasti koulutettuja - on miehiä

vaikeampaa edetä urallaan tai saada vakituista työsuhdetta (Lammi-Taskula & Salmi 2016, 163).

Vuonna 2022 päivitetty EVA:n Lasikattomittari osoittaa, että suomalaisista johtajista naisia oli vuonna 2020 37,5 %. Se on korkeampi kuin vuoden 2019 mittauksessa 36,8 %, tai sitä edeltävä vuonna 2017 mitattu 31,4 %. Vaikka naisjohtajien määrä Suomessa on noussussa, se on silti alle tasa-arvon alarajan, joka on määritetty 40 prosenttiin. Esimerkiksi tasa-arvolaki on asettanut 40 prosentin minimiksi eri sukupuolten välille julkisissa toimielimissä. (Kullas, 2022.) Opetushallituksen tekemän selvityksen mukaan perusopetuksen kentällä opettajista 77,7 % on naisia. Vaikka opetusala on selkeästi naisvaltainen, selvityksen mukaan rehtoreista 52,4 % on naisia (OPH 2019, 11, 20). Tämä kertoo siitä, että vaikka opetusala on hyvin naisvaltainen, silti johtotehtävissä naisten osuus on pienempi. Myös muilla aloilla tämä ero näkyy. Esimerkiksi vuonna 2022 pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä 31 % ja listayhtiöiden operatiivisten johtoryhmien jäsenistä 14 % oli naisia. 131 listayhtiöstä toimitusjohtajana vain yhdeksässä yhtiössä oli nainen (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023, 13).

Vaikka naisjohtajien määrä on lähes kolminkertaistunut kolmen vuosikymmenen aikana, naisjohtajiin törmääminen suurten yritysten johdossa on melko harvinaista (Kark, 2002, 160). Johtajan ammatilla on edelleen miehinen sukupuolileima, joka tarkoittaa sitä, että ammatti rinnastetaan sitä hallitsevan sukupuolen ja siihen liitettyjen sukupuolikäsitysten kanssa. Johtajan ammatissa tämä tarkoittaa sitä, että koska johtajina toimii paljon miehiä, se ikään kuin imee itseensä stereotyyppisiä mieheen liitettyjä ominaisuuksia. (Kauppinen-Toropainen 1994, 48.) Miehisyyden valta-asemalla on ollut negatiivisia seurauksia. Naisen on mieheen verrattuna ollut ja on edelleen vaikeampi edetä johtamisuralla, naisjohtaja ansaitsee miesjohtajaa vähemmän ja tulee helposti määritellyksi erityistapaukseksi johtamistehtävissä (Lämsä 2010, 370).

Hamzehin (2023) mukaan tutkimukset naisten johtajuudesta osoittavat, että naiset, jotka pyrkivät johtotehtäviin kouluissa ja korkeakouluissa, kohtaavat edelleen monenlaisia esteitä. Näitä esteitä on havaittu eri puolilla maailmaa, kuten Australiassa, Pohjois-Amerikassa, Afrikassa, Aasiassa ja Lähi-idässä, mikä viittaa siihen, että ne eivät rajoitu tiettyyn

kulttuuriin tai maantieteelliseen sijaintiin. Tyypillisiä haasteita ovat muun muassa sukupuolivääristymä, sukupuolittunut rasismi, häirintä, kulttuuriset odotukset ja sosiaaliset stereotypiat. Vaikka jotkut haasteet, kuten sukupuolivääristymä ja kulttuuriset paineet, näyttävät olevan yleismaailmallisia, toiset, kuten häirintä ja sukupuolittunut rasismi, saatavat vaihdella kontekstin mukaan. Tämä korostaa tarvetta tarkastella monipuolisesti ja kontekstuaalisesti naisten kokemia esteitä johtajuudessa. (Hamzeh 2023.)

Yksi näkökulma sukupuolten väliselle kuilulle työelämässä on naisten ja miesten väliset erot. Naisjohtajat eivät ole miesjohtajia epäpätevämpiä, vähemmän motivoituneita tai vähemmän sitoutuneita työhönsä. Naiset eivät mainosta itseään yhtä paljon kuin miehet tai eivät ehdota neuvottelua, joka on johtajalle tärkeä työkalu. Kun on tutkittu johtamistyyliä, on huomattu, että naiset käyttävät usein enemmän demokraattisia ja transformatiojohtamisen tyyliä. Ajatus naissukupuolen roolin ja johtajuuden roolin sopimattomuudesta toisiinsa on hyvin vahingollista naisjohtajalle ja se aiheuttaa ennakkoluuloja naisjohtajia kohtaan. Tätä ajatusta voidaan korjata muun muassa muuttamalla työpaikan normeja, organisaatiokulttuuria sekä parantamalla naisten koulutusmahdollisuuksia. (Simon & Hoyt 2022, 421.)

Sukupuoli ja johtajuus ovat alueita, joilla käydään laajaa keskustelua. Viimeisten vuosikymmenten aikana naisten asema johtotehtävissä on muuttunut sekä selitysmallien että tyypillisten piirteiden osalta. Tämä kehitys on nähty monien teoreettisten keskustelujen nousuna ja laskuna, jotka joko tarkastelevat naisia heidän omista lähtökohdistaan tai käyttävät heitä vertailukohtina johtajuudelle, joka perinteisesti nähdään miehistä hallitsevana. Vaikka käsite "johtajuus" on laajentunut sisältämään naiset ja heidän vaikutuksensa, naisten ominaisuuksia ja johtamistyyliä on laajasti arvioitu suhteessa miesten vastaaviin, erityisesti agenttityyppisten miesten ja yhteisöllisten naisten välisenä vastakkaisuutena. Koska miehet usein nauttivat suuremmasta statuksesta ja vallasta kuin naiset, tämä voi johtaa odotuksiin, että he käyttäytyvät sukupuolittuneiden stereotyyppien mukaisesti. Historiallinen painotus miesten johtotehtävissä voi myös ylläpitää käsitystä johtajuudesta maskuliinisena ilmiönä, vaikka naisilla on ollut merkittävä rooli johtajina kautta historian. (Jones 2016.)

Sukupuolten väliset erot ovat olleet pitkään esillä etenkin työmarkkinoilla. Koulumaailma on hyvin sukupuolittunut, opettajista suurin osa on naisia mutta naisten määrä vähenee mitä korkeammalle johtajan asemaan kivutaan. Tutkimuksellani haluan selvittää sitä, miten eri sukupuolet kokevat johtajuuden, johtajan työtehtävät ja haasteet. Minua kiinnostaa, onko eri sukupuolilla erilaiset kokemukset esimerkiksi työn haastavuudesta. Tutkin myös sitä, ovatko mies- tai naisrehtorit kokeneet sukupuolensa tuoneen mahdollisia etuja tai haittoja työhönsä.

3.2 Koulutus ja tasa-arvo

Perustuslaissa on säädetty sukupuolten tasa-arvosta. Suomen perustuslain mukaan tavoitteena on edistää sukupuolten tasa-arvoa työelämässä ja yhteiskunnallisessa toiminnassa. Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain mukaan sukupuoleen perustuva syrjintä täytyy estää ja naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä naisten asemaa etenkin työelämässä tulee edistää. On viranomaisten ja oppilaitosten sekä muiden koulutusta ja opetusta antavien yhteisöjen tehtävä huolehtia siitä, että molemmilla sukupuolilla on samat mahdollisuudet koulutukseen ja ammatilliseen kehitykseen, sekä että esimerkiksi opetus, tutkimus ja oppiaineisto edistävät tämän lain toteutumista. Sukupuoleen perustuva syrjintä on kiellettyä opiskelijavalinnoissa, opetuksen järjestämisessä, opintosuorituksia arvioidessa ja oppilaitoksen muussa toiminnassa. (Kuusi, Jakku-Sihvonen & Koramo, 2009, 3.) Naisten ja miesten erot työelämässä näyttäytyvät yleensä eriarvoisuuksina arvostuksessa, palkoissa tai asemissa. Suomalaisessa työelämässä naisten ja miesten välinen ero onkin harvinaisen selkeä, mutta samalla jatkuvasti muuttuva. (Korvajärvi 2016, 142.)

Sukupuolen mukainen segregatio eli eriytyminen on ilmiö, missä esimerkiksi ammattien välillä on vahvasti näkyvissä se, että se on hyvin nais- tai miesvaltainen. Työmarkkinat tai ammatit voidaan luokitella eriytyneiksi, jos yli 60 prosenttia jossakin ammatissa toimivista on joko miehiä tai naisia. Suomalaiselle työelämälle vahva sukupuolten mukainen segregatio on ollut ominaista jo pitkään. Se näkyy esimerkiksi siinä, että johtavat tai taloudellisten päätösten kannalta tärkeät asemat etenkin yksityisellä sektorilla ovat miesten hallussa. (Korvajärvi 2010, 185, 186.) Segregatiolla on vaikutuksia miesten ja

naisten asemaan ja palkkaukseen työmarkkinoilla, siten ne myös vaikuttavat muuhun elämiseen ja olemiseen. Koulutuksellinen segregatio johtaa siihen, että miehet ja naiset sijoittuvat eri asemiin, tehtäviin, ammatteihin ja toimialoille yhteiskunnassa ja työelämässä. Stereotyyppiset käsitykset miesten ja naisten aloista rajoittavat koulutus- ja ammattivalintojen tekemistä ja muun muassa vaikeuttavat työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Segregatiota pyritään purkamaan, mutta siihen tähtäävät toimet on usein kohdennettu naisiin, sillä tutkimukset osoittavat, että tänä päivänä naisten on kulttuuristen ja lähiympäristön asenteiden näkökulmasta helpompi rikkoa sukupuolten välisiä rajoja ja ns. astua perinteisille ”miesten alueille”. (Kuusi ym. 2009, 43.) Segregation seurauksiksi voidaan nähdä esimerkiksi sukupuolten väliset palkkaerot, homogenoituneet työyhteisöt, uralla etenemisen erot, naisten huonompi asema sekä vallan eriarvoinen jakautuminen (Naskali 2010, 283; Ollikainen 2003, 12).

Sukupuolen välinen segregatio voidaan jakaa horisontaaliseen (vaakasuoraan) ja vertikaaliseen (pystysuoraan) segregatioon. Horisontaalisella segregatiolla tarkoitetaan sitä, että eriydytään sukupuolen mukaan eri sektoreille, ammatteihin ja työtehtäviin. Vertikaalinen segregatio puolestaan tarkoittaa sitä, että eriydytään sukupuolen mukaan rahalliselta korvaukseltaan tai valta-asemaltaan eritasoisiin asemiin ja tehtäviin. Yksi esimerkki vertikaalisesta segregatiosta on ylimmän johdon sukupuolijakauma. Vertikaalista segregatiota voi osaltaan tuottaa myös se, että naisten urakehitys on joillain aloilla hitaampaa kuin miesten. On havaittu, että miehet aloittavat työuransa vaativammista työtehtävistä kuin naiset. Miehet ylenevät aloilla useammin kuin naiset, ja naisilla on urakatkoja enemmän kuin miehillä. Vaaka- ja pystysuora segregatio ovat toisiinsa yhteydessä: naisennemistöisillä aloilla ja ammateissa on usein pienempi palkka kuin samaa koulutustasoa edellyttävillä miesennemistöisillä aloilla ja ammateissa. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023, 13.)

Esimerkiksi yliopistomaailmassa naiset sijoittuvat hierarkiassa määräaikaisiin opetuspaikoihin tehtäviin, ja enemmistö professoreista on miehiä. Yliopistossa ylemmällä tasolla on enemmän miehiä, vaikka rekrytointipotentiaalin mukaan voisi olettaa muuta. Tästä voidaan päätellä, että yliopistoissa vallitsee sukupuolinen hierarkia ja se määrittää asemia ja valtaa. (Saarinen 2009, 211.) Naiset pääsevät mukaan niin sanottuihin

kuihtuviin instituutioihin, jotka vähitellen menettävät valtaansa. Naisten tappioksi on koinut yhteiskunnallinen muutos, jossa valta siirtyy instituutiosta toiseen. Esimerkiksi politiikassa naiset ovat saaneet valtaa matalan statuksen aloilla ja ”pehmeillä” sektoreilla, kuten sosiaali- ja koulutuspolitiikassa. On olemassa niin kutsuttu patriarkaattiteoria, jonka mukaan yhteiskunta, jossa miehet ovat vallassa, uusintaa itseään jatkuvasti. Tämä tarkoittaa sitä, että uusillakin aloilla - kuten tietotekniikassa - valta päättyy usein miesten käsiin. (Ruostetsaari 2023, 125.)

3.3. Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia rehtoreiden kokemuksia rehtorin työstä ja johtamisesta. Alakysymysten avulla tutkin, onko peruskoulun rehtoreiden sukupuoli vaikuttanut kokemuksiin johtamisesta tai johtamisen eri osa-alueista. Alun perin halusin tutkia rehtoreiden kokemuksia sukupuolen vaikutuksesta johtamiseen, mutta aineiston kerättyäni ja sitä analysoituani huomasin, että yleiset kokemukset rehtoriudesta ja sen luonteesta kirvoittivat enemmän keskustelua kuin kysymykset koskien sukupuolta. Tämän takia päätin muuttaa pääkysymystäni. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimustehtävä muuttuu ja täsmentyy tutkimuksen kuluessa. Laadullisella tutkimuksella ei ole hypoteeseja eikä tutkijalla ole ennakko-oletuksia tutkimustuloksista. (Eskola & Suoranta 2000, 19).

Alkuperäinen tutkimuskysymykseni oli: millaisia merkityksiä rehtorit antavat sukupuolelle johtamistyössä? Aineiston kerättyäni ja sisällön analyysin prosessin yhteydessä tutkimustehtäväni täsmentyi, ja aineiston kerääminen ja analysointi nostivat esille tutkimukseni lopulliset tutkimuskysymykset, jotka ovat:

Millaisena rehtorit kokevat johtajuuden rehtorin työssä?

Jonka alakysymyksinä:

1. *Millaisia ominaisuuksia hyvältä rehtorilta vaaditaan?*
2. *Vaikuttaako rehtoreiden sukupuoli kokemuksiin rehtorin työstä?*

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Koska tutkin ihmisten kokemuksia ja käytän menetelmänä haastattelua, tutkimukseni sijoittuu laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimuksen kenttään. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ilmiön syvällistä ymmärtämistä ja sen päämääränä on ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä määrällisiä keinoja eikä tilastollisia menetelmiä. (Kananen 2017, 35.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Käytännössä laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina ovat henkilöiden kokemukset, ajatukset, tunteet ja ihmisten antamat merkitykset tutkimuksen kohteelle. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, jossa tutkimus etenee yksityiskohtaisista havainnoista kohti yleisempiä johtopäätöksiä. Tämä lähestymistapa korostaa useiden yhtäaikaisten tekijöiden vaikutusta lopputulokseen. Laadullista tutkimusotetta käytetään yleensä tilanteissa, joissa pyritään ymmärtämään käyttäytymisen merkityksiä ja konteksteja. Tämä lähestymistapa tuo esiin tutkittavien näkemykset ja kokemukset eri tilanteista ja mahdollistaa heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimisen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 27.) Aineiston hankintamenetelminä laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein yksilö- tai ryhmähaastatteluja, dokumenttiaineistoja tai havaintoja eri muodoissaan. Tavanomaista on myös yhdistellä näitä menetelmiä toisiinsa. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 131; Puusa 2020, 103; Valtonen & Viitanen 2020, 118.)

Useat menetelmät laadullisessa tutkimuksessa nojaavat enemmän tai vähemmän fenomenologiaan. Fenomenologiassa tutkitaan, miten ihmiset itse kokevat ja elävät erilaisia ilmiöitä. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on, miten ihmiset luovat merkityksiä ja ymmärrystä omassa sosiaalisessa todellisuudessaan. Laadulliseen tutkimukseen on syntynyt

useita erilaisia koulukuntia, sillä se on saanut vaikutteita filosofiasta, psykologiasta, sosiologiasta, antropologiasta ja kasvatustieteistä. Vaikka näissä menetelmissä on eroja, ne ovat osin myös päällekkäisiä. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan usein aineistolähtöisyyttä. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen johtopäätökset pyritään tekemään suoraan aineistosta käsin. Tutkijat käyttävät runsaasti aineistossa esiintyviä käsitteitä ja sanoja, joita esimerkiksi haastateltavat henkilöt ovat käyttäneet. (Puusa & Juuti 2020, 10–11.)

Havaintojen teoriapitoisuus on laadullisen tutkimuksen yksi kulmakivistä. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Käytännössä tutkimustulokset eivät ole irrallisia käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää, missä kontekstissa tutkittava ilmiö on merkityksellinen tutkittavalle. Konteksti määrittyy tutkimuksen kannalta kiinnostavasta yhteydestä, kuten esimerkiksi organisaatiosta, työpaikasta, tapahtumasta tai tilanteesta. Kielelliset ilmaukset ja niiden sosiaaliset merkitykset ovat laadullisessa tutkimuksessa tärkeitä tiedon lähteitä. Laadullisessa tutkimuksessa haasteelliselta saattaakin vaikuttaa vaatimus toisen ihmisen ymmärtämisestä, joten vuoropuhelu ja dialogi aineiston kanssa on erittäin tärkeää tässä tutkimusotteessa. (Vilka, 2021.)

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä, jossa on mukana ihminen ja hänen toimintansa. Haastattelua varten tulee laatia runko, johon keskustelun aiheet kirjataan. Keskustelun aikana voi herätä uusia kysymyksiä, joita voidaan esittää haastateltavalle. Haastattelijan tulee keskustelun aikana tehdä mahdollisimman yleisluontoisia ja avoimia kysymyksiä, jolloin haastateltava kertoo omia kokemuksiaan aiheesta. (Kananen 2017 90, 97–98.) Haastattelut etenevät kutakuinkin samalla tavalla kuin muutkin arkiset keskustelut. Haastattelutilanne eroaa kuitenkin keskustelusta siten, että tutkimushaastattelussa on erilliset osallistujaroolit ja tarkoitus: haastattelija on tietämätön osapuoli, sillä haastateltavalla on kaikki tieto, keskusteluun on ryhtytty haastattelijan aloitteesta ja tutkija ohjaa suuntaa, mihin keskustelu etenee.

Haastattelussa on tietty päämäärä. Haastattelijalla on tiedon intressi, minkä vuoksi hän esittää kysymyksiä, ohjaa keskustelua ja fokusoi haastattelua teemoittamalla sitä. (Ruusu-
suvuori & Tiittula 2005, 22–23.)

Haastattelussa osallistujilla on omat roolinsa. Haastattelijan rooli on kysyjä sekä tiedon kerääjä, haastateltavan rooli on vastaaja ja tiedon antaja. Roolien ero toiminnallisesta näkökulmasta on se, että haastattelussa osallistujat toteuttavat tilanteeseen kuuluvia tehtäviään nimenomaan keskustelun keinoin. Haastattelijalta vaaditaan yleensä oman osuutensa minimoimista, joka käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että mielipidettään ei saa osoittaa, ei saa väitellä haastateltavan kanssa eikä saa ihmetellä mitään, mitä haastateltava sanoo. Haastattelijan tehtävänä on kysymysten esittäminen ja kommentit ovat yleensä lyhyitä palautteita. Monissa haastatteluoppaissa kehoitetaan välttämään kommentointia tai vähintään pitämään kommentit neutraaleina ja puolueettomina. (Ruusu-
suvuori & Tiittula 2005, 23, 44.) Teemahaastattelussa liikkeelle lähdetään haastateltavan ehdoilla. Haastateltava saa valita ennalta määrätyistä teemoista sen, mistä hän haluaa aloittaa. Vaikka teemoja käsiteltäisiinkin kaikkien haastateltavien kanssa eri järjestyksessä, kaikki haastattelut ovat keskenään vertailukelpoisia. (Vilka, 2021.)

Haastattelut eivät usein noudata suunniteltua järjestystä, jolloin on tarpeen varmistaa se, että jokaisen haastateltavan kanssa tulee keskusteltua kaikista aiheista (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 43). Haastattelujen etu on nimenomaan tällainen joustavuus. Haastattelijalla on haastattelun aikana mahdollisuus tarkentaa, oikaista väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavien kanssa – tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi sähköpostikyselyn kanssa. Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Teemahaastattelusta voidaan käyttää myös termiä puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu. Siinä oleellista on se, että haastattelukysymysten muoto on haastattelussa kaikille sama, mutta haastattelijalla on mahdollisuus muuttaa kysymysten järjestystä tai sanamuotoa. Haastateltavat voivat vastata näissä haastatteluissa omin sanoin, eivätkä heidän vastauksensa ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Haastattelun aihepiirit eli niin sanotusti teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat mutta esimerkiksi

strukturoidummalle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestyks puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.3.)

Haastattelun kumpikin osapuoli edustaa usein erilaisia maailmoja ja näkökulmia, jotka kohtaavat haastattelutilanteessa. Arkisessa keskustelussa tapoihin kuuluu esimerkiksi asian selittäminen siten, että toinen ymmärtää sen, perspektiivien vaihdettavuus sekä kyky tarkastella asiaa toisen näkökulmasta. Tämän takia näkökulmien eroavaisuutta ei välttämättä huomaa haastattelutilanteessa, joten aineistoa analysoitaessa tämä näkökulmaero on hyvä ottaa huomioon. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 36.)

Teemahaastattelussa suunnitteluvaiheen yksi tärkeimmistä tehtävistä on haastatteluteemojen suunnittelu. Teemahaastattelu rakentuu nimensä mukaisesti teemojen varaan, mutta on kuitenkin harkittava, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä tarpeen keskustella. Haastattelurunkoa laatiessa ei ole tarpeen laatia yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teema-alueuuttelon. Nämä teema-alueet kulkevat käsi kädessä tutkimuksen teoreettisten pääkäsitteiden kanssa, ne ovat yksityiskohtaisempia kuin ongelmat, pelkistettyjä iskusanamaisia luetteloja. Haastattelutilanteessa nämä toimivat haastattelijan muistilistana ja haastattelutilanteessa niitä tarkennetaan kysymyksillä. Teema-alueiden tulisi olla sen verran väljiä, että haastateltavien vastausten moninaisuus on mahdollista paljastua. Tutkittava ilmiö konkretisoituu tutkittavan maailmassa ja ajatuksissa riippuen siitä, minkälainen tutkittava henkilö on ja minkälainen elämäntilanne hänellä on. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66, 103.)

Keräsin aineiston teemahaastattelun avulla, jolloin keskustelun oli mahdollista edetä vapaasti tutkittavan teeman ympärillä. Ideaalista olisi ollut, että olisin saanut mies-, nais- ja muita oletettuja rehtoreita haastateltaviksi, mutta sen kontrollointi oli haasteellista. Haastattelut toteutettiin Teams-alustalla, jolloin aineiston tallentaminen onnistui helposti. Nauhoitin toteuttamani haastattelut erilliselle nauhurille. Kerroin haastateltavalle ennen haastattelua, mitä tutkin ja millä menetelmillä sekä sen, kauanko aineistoa säilytetään. Kerroin haastateltaville, milloin nauhoitus alkaa ja milloin se päättyy.

Tässä tutkimuksessa olen määritellyt haastatteluille seuraavanlaiset teemat: tie rehtoriksi, rehtorin työn luonne, kokemukset rehtorin työstä, sukupuolta koskevat kysymykset sekä muut esille nousevat asiat. Haastattelua ohjasi myös itselleni ikään kuin muistiinpanoiksi laatimani haastattelurunko (liite 1), joilla pystyin yhä ohjaamaan keskustelua koskemaan haluamiani teemoja. Valitsin tämän aineistonkeruumenetelmän siksi, koska minua kiinnostaa yksittäisten rehtoreiden näkökulmat ja kokemukset tutkimusaihetta kohtaan. Koen, että vähemmän strukturoitu teemahaastattelu toimi tähän tutkimukseen erittäin hyvin.

Haastattelin tutkimusta varten neljää rehtoria. Rajasin tutkimuksessani haastateltavaksi rehtorit tai koulun johtajat, en vararehtoreita. Rajauksen tein sillä perusteella, että vararehtoreiden työtehtävät voivat poiketa rehtoreiden työtehtävistä huomattavasti. Vararehtoreiden työnkuvat saattavat myös koulun mukaan poiketa toisistaan. Keräsin aineiston kevään ja syksyn 2023 aikana. Rehtoreiden yhteystiedot ovat julkista tietoa ja esillä esimerkiksi kuntien verkkosivuilla, joista keräsin rehtoreiden sähköpostit. Ensimmäisen yhteydenottokierroksen aikana hain tutkimusluvut koulutuspalveluilta lähettämällä heille tutkimuslupahakemukset (liite 2). Osa rehtoreista mielsi osallistumisensa tutkimukseeni työaikaansa kuuluvaksi, jolloin lupa tutkimuksen tekemiseen tarvittiin. Kun hakemukseni hyväksyttiin, oli uuden yhteydenottokierroksen aika, sillä ensimmäisellä kierroksella kukaan rehtoreista ei ollut kiinnostunut osallistumaan tutkimukseeni. Lähetin tutkimuspyynnön (liite 3) yhteensä 27 rehtorille, joista kolme ilmoitti olevansa kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseeni. Kun olin haastatellut nämä kolme rehtoria, lähetin vielä tutkimuspyynnön seitsemälle rehtorille, joista yksi vastasi myöntävästi pyyntööni. Haastattelin viimeisen rehtorin syksyllä 2023.

Haastateltavat rehtorit toimivat haastatteluhetkenä ala-asteen tai yhtenäiskoulun rehtoreita. En tuo esille tutkimuksessani paikkakuntaa, koulua tai rehtoreiden ikää. Tämän ratkaisun tein siksi, että anonymiteetti ja tunnistamattomuus voidaan turvata. Nämä tekijät eivät myöskään vaikuta tutkimustuloksiin, eivätkä ne tuoneet tutkimukselle mitään lisäarvoa. Kaikki haastattelut toteutettiin internetin välityksellä Microsoft Teams- palvelussa. Tämä menetelmä valikoitui erityisesti siitä syystä, että minulla ei ollut mahdollisuuksia vierailla kouluissa paikan päällä, ja koska haastattelujen tallentaminen onnistui näin

paremmin. Haastattelut kestivät 11–20 minuuttia. Yhteensä haastatteluista saatua aineistoa kerääntyi 47,17 minuuttia ja litteroitua aineistoa oli 15 tekstisivua.

Otin kaiken kaikkiaan yhteyttä 34 rehtoriin, ja sain lopulta neljä haastateltavaa. Haastateltavien hankkiminen osoittautui vaikeaksi ja aikaa vieväksi, niin kuin olin alun perin ajatellutkin. Rehtorit, jotka vastasivat kieltävästi, perustelivat sen sillä, että kevät ja syksy ovat rehtoreille hyvin kiireellistä aikaa tai he kokivat, että heillä ei ollut annettavaa tutkimukselleni. Haastattelujen lomassa osa rehtoreista koki, että jotkin kysymykset olivat sensitiivisellä alueella, joten uskon, että osa kieltävästi vastanneista rehtoreista koki sukupuolta koskevat kysymykset sensitiiviseksi, eivätkä sen takia halunneet osallistua tutkimukseeni.

4.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Koen, että laadullinen sisällönanalyysi sopii tutkittavaan aiheeseen hyvin, sillä tutkin nimenomaan kokemuksia ja haluan, että pääpaino on haastateltavien kokemuksissa ja kertomuksissa. Analyysin olisi voinut toteuttaa myös teorialähtöisesti, jolloin keräämäni aineisto tukisi aikaisempaa tutkimusta ja teoriaa, mutta koin, että rehtoreiden työkuvaan keskittyvä tutkimus ei ole kovin ajankohtaista. Halusin siis tutkia rehtoreiden tuoreita kokemuksia ilman, että teoria ohjaisi liikaa aineiston tarkastelua ja analyysin tekoa.

Laadullisen tutkimuksen aineisto on yleensä varsin rikas ja siitä löytyy usein paljon sellaisiakin seikkoja, joita tutkija ei ole osannut ennakoida tai odottaa löytävänsä. Tämän takia tutkijan tulisi kyetä rajaamaan kapea ilmiö tutkimuksensa kohteeksi. Aineisto saattaa olla myös runsas, sillä usein laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään monin eri menetelmin ja useissa vaiheissa. Käytännössä analyysiä tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Aineiston analyysivaiheessa tutkija saattaa lisätä haastateltavien joukkoon uuden ryhmän tai henkilön, jonka tietojen olennaisuus käy selväksi vasta tutkimuksen kuluessa tai vaihtoehtoisesti palaa tarkentamaan jotakin käsiteltyä teemaa aiemmin haastatellun henkilön kanssa. (Puusa & Juuti, 2020.)

Aineiston analyysissä yhdistyvät analyysi ja synteesi. Tutkijan tehtävänä on eritellä ja yhdistellä aineistossa esiin tulleita asioita. Prosessi alkaa aineiston pilkkomisella osiin valitun menetelmän mukaan, jonka jälkeen tutkija tekee synteesejä ja kokoaa aineiston uudelleen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Lopulta tästä uudelleen kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä, jotka esitellään tutkimuksen tuloksina. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, joka mahdollistaa rikkaan ja perustellun tulkinnan ja auttaa muodostamaan johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Päämääränä analyysille on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. (Puusa 2020, 146.)

Tutkijan tulisi pystyä analyysiprosessissaan irrottautumaan aineiston yksittäistapauksista ja todeta niistä jotain yleisemmällä tasolla (Puusa 2020, 146). Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviisti vuoropuhelussa keskenään. Aineisto ei sellaisenaan tuota suoria vastauksia tutkimusongelmaan, vaan tarvitaan analyytisiä kysymyksiä, jotka muodostuvat ja tarkentuvat, kun aineistoon tutustutaan. Aineisto ei itsessään paljasta mitään, eikä se "puhu", vaan tutkimuskysymys sekä tutkijan tulkinta ja valinnat ohjaavat aineiston käsittelyä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9, 13.)

Sisällönanalyysi on yksi yleisimmin sovelletuista analyysimetodeista, kun tarkastellaan laadullista aineistoa. Sisällönanalyysi etenee vaiheittain, ja sen voidaan ymmärtää olevan väljä metodinen viitekehys, jonka ansiosta aineistoa on mahdollista tarkastella monipuolisesti. Analyysi on kietoutunut tulkintaan ja perustuu päättelyyn. Käytännön toteutukseen kuuluu useita vaiheita, joista muutamia ovat esimerkiksi analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä aineiston tulkinta. Analyysiprosessi on monivaiheinen ja nämä vaiheet esiintyvät samanaikaisesti ja tulkintaa tehdään koko prosessin ajan. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto aluksi tiiviimpään ja selkeämpään muotoon ilman, että siitä katoaa sen sisällä oleva keskeinen tietoaaines. Tutkijan tehtävänä on muuttaa hajanaiset aineistot mielekkääksi, selkeäksi ja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104.)

Tässä tutkimuksessa analysoin aineiston aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöisen analyysin vaiheet voidaan jakaa karkeasti kolmeen: aineiston pelkistäminen (reduointi), aineiston ryhmittely (klusterointi) ja teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi). Ennen analyysin aloittamista on sisällönanalyysissä määritettävä analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus sisältäen useita lauseita. Aineiston redusoinnissa analysoitava informaatio voi olla esimerkiksi auki kirjoitettu haastattelu, ja ensimmäinen vaihe on karsia tästä informaatiosta kaikki epäolennainen pois. Auki kirjoitetusta aineistosta kerätään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja, ja niitä voidaan tiivistää ja pelkistää. Klusteroinnille luodaan pohjaa siirtämällä nämä pelkistetyt ilmaisut erikseen alkuperäisestä aineistosta. Klusteroinnissa alkuperäisestä aineistosta poimitut ilmaukset käydään tarkasti läpi ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet kerätään ja ryhmitellään eri luokiksi, jotka muodostavat alaluokat. Luokittelua jatketaan niin, että alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia ja niitä yhdistelemällä taas pääluokkia. Viimeinen vaihe, abstrahointi, tarkoittaa tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottamista ja teoreettisten käsitteiden muodostamista. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisdatan kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.) Käytän tässä tutkimuksessa aineistolähtöistä sisällönanalyysistä analyysimenetelmänä, sillä tutkin nimenomaan haastateltavien kokemuksia rehtorin työstä, sen luonteesta, haastateltavien omakohtaisia kokemuksia rehtoreiden ominaisuuksista sekä sukupuolen vaikutuksesta rehtorien työhön.

Aloitin aineistoon tutustumisen kuuntelemalla ja litteroimalla aineiston sanasta sanaan. Luin aineiston useaan otteeseen läpi ja poistin aineistosta kaikki henkilötietoja sisältävät asiat tai muut sellaiset ilmi tulleet asiat, joista haastateltavan olisi voinut tunnistaa. Tämän jälkeen aloitin aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessin. Aluksi kävin aineistoa läpi ja erottelin sieltä asiat, jotka liittyivät tutkimusaiheeseeni. Tämän erottelun tein aineistoon käyttäen eri värejä, alleviivasin esimerkiksi rehtorin työnkuvaan liittyvät ilmaukset punaisella, työtehtäviin liittyvät ilmaukset vihreällä ja sukupuoleen liittyvät ilmaukset sinisellä. Erottelun jälkeen poistin aineistosta sellaiset asiat, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiini tai muuten vaikuttaneet kiinnostavalta tutkimukseni aihepiiriin kannalta.

Tämän jälkeen luokittelin ja teemoittelin kiinnostavat aiheet, jotta niitä voisi käsitellä kokonaisuuksina. Tein tämän prosessin useaan kertaan, koska aineiston eri aihepiirejä yhdistelemällä sain uusia kokonaisuuksia, joita olisi hyvä käsitellä yhtenä kokonaisuutena, jotta toistoa ei tulisi. Aineistosta löytyi myös sellaisia kiinnostavia aihealueita, joita en ollut etukäteen osannut ottaa huomioon. Muodostin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia kuvaavista ensimmäisen vaiheen ilmauksista alaluokkia, joiden nimet kuvasivat alaluokkien sisältöjä. Alaluokkia olivat työnkuvat, työtehtävien kuvailu, oleellista rehtorin työssä, rehtorin ominaisuudet sekä sukupuoleen liittyvät kysymykset.

Lopulta pääsin vaiheeseen, jossa yhä tiivistin muodostamiani alaluokkia yläluokiksi ja teemoiksi, joita halusin lähteä avaamaan. Näitä alaluokkia yhdistelemällä syntyi teemoja, joita olivat rehtorin työnkuva ja rehtorin työn luonne, hyvän rehtorin tunnuspiirteet, sukupuoli ja rehtorius sekä persoonan vaikutus johtamiseen. Viimeinen teemoista oli sellainen, mitä en ollut aiemmin tullut ajatelleeksi, mutta mikä nousi aineistosta esiin, ja koin sen käsittelemisen myös tärkeäksi. Koko analyysiprosessin ajan tarkastelin aineistoa ja poimin haastatteluista keskeisiä ilmaisuja eri teemoihin haastattelujen eri vaiheista. Rehtoreiden vastauksissa ilmeni samankaltaisuuksia, vaikka nämä yhtenevät vastaukset saattoivatkin ilmetä haastattelun eri kohdissa. Siksi oli tärkeää tarkastella haastatteluaineistoja kokonaisuutena.

4.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksessani olen kiinnittänyt huomiota sen eettisyyteen ja luotettavuuteen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on julkaissut vuonna 2023 oppaan hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Sen mukaan tieteellinen työ tulee suunnitella, toteuttaa ja dokumentoida huolellisesti ja avoimen tieteen periaatteita noudattaen. Ennen tieteellisen työn aloittamista tulee hoitaa erilaiset suostumukset ja luvat. Tieteellinen toiminta tulee toteuttaa siten, että se noudattaa oman tieteenalan sääntöjä ja ohjeistuksia eikä se vaaranna tutkijoiden ja tutkittavien terveyttä tai turvallisuutta. Toiminta tulee suorittaa siten, että se arvostaa tutkittavia henkilöitä ja kohteita. Ennen aineiston keruuta tulee sopia kaikkien tutkimukseen osallistuvien kesken aineiston käyttöoikeuksista sekä sen käsittelystä ja säilyttämisestä.

Myös voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä tulee noudattaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.)

Ihmisiä tutkittaessa eettinen näkökulma perustuu vahvasti ihmisoikeuksiin. Tutkijan velvollisuutena on varmistaa, että tutkimukseen osallistuvat ymmärtävät selvästi tutkimuksen tavoitteet, käytetyt menetelmät sekä mahdolliset riskit. Tärkeää on myös ymmärtää se, että tutkittavien hyvinvointi on ensisijaisen tärkeää. Osallistujilla tulee olla oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen milloin tahansa prosessin aikana. Tutkimuksen käsittelyssä on noudatettava täydellistä luottamuksellisuutta; esimerkiksi tutkimuksessa kerättyjä tietoja ei saa luovuttaa ulkopuolisille. Lisäksi on tärkeää taata tutkimukseen osallistujien anonymiteetti. Tutkimuseettisesti oikeanlainen tutkimuksen tekeminen edellyttää myös huolellista viittaamista aiempaan tutkimukseen ja sen tulosten esittämistä totuudenmukaisesti. (Tuomi 2008, 145–146.)

Tutkimukseni kannalta ainoa merkittävä tunnistetieto on haastateltavan sukupuoli. Olen poistanut jo litteroinnin yhteydessä haastattelutilanteissa ilmi tulleet tunnistetiedot sekä anonymisoinut mahdolliset epäsuorat tunnistetiedot. Tällaisia tietoja oli esimerkiksi paikkakunnat, jotka korvasin litteraateissa sanoilla paikkakunta. Henkilötietoja, joita nousi esiin aineiston keräämisen yhteydessä, ovat nimi, sähköpostiosoite sekä nykyinen työpaikka sekä työskentelypaikkakunta. Haastatteluissa nousi esiin myös esimerkiksi edelliset työpaikat tai -paikkakunnat sekä opiskelupaikkakunnat. Nämä tiedot poistin aineistosta litterointivaiheessa. Olen kerännyt henkilötiedoista pelkästään sukupuolen, jonka perusteella tutkimukseen osallistunutta rehtoria ei yksin voi profiloida. Säilytän aineistoa siihen asti, kunnes tutkimus on hyväksytysti suoritettu. Lopullisena aineistona olen käyttänyt vain litteraatioita, josta kaikki tunnistetiedot ja muu tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto on poistettu. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeistuksen mukaan henkilötiedot tulee poistaa aineistosta, kun ne eivät enää ole hyödyllisiä tutkimuksen toteuttamiseksi. Henkilötiedot tai muut tietojen yhdistämiseen tarvittavat tiedot tulee pitää erillään analysoitavasta aineistosta. Tutkittavia on myös informoitava heidän henkilötietojansa käsittelystä ja heille kuuluvista oikeuksista totuudenmukaisesti ja ymmärrettävästi. Ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden

henkilötietoja niin, että heidän henkilöllisyytensä voidaan tunnistaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12–13.)

Jotta pystyin luoda tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, tutustuin aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, joka liittyi aiheeseeni. Etsin lähdekirjallisuutta muista omaa aiheettani käsitelleistä tutkimuksista sekä yliopiston kirjaston tietokannoista. Kun viittaan tutkimuksessani käyttämäni lähteeseen, noudatan oikeaoppista viittausmenetelmää, jotta lukijan on helppo etsiä alkuperäinen teos. Olen myös erottanut viittauksilla oman tekstini viitasta lähteestä, jotta lukijan on helppo erottaa oma pohdintani lähteistä. Lähdekirjallisuuden valinnassa käytin harkintaa, ja pyrin siihen, että se olisi mahdollisimman ajankohtaista, luotettavaa ja vertaisarvioitua. Olen pyrkinyt kotimaisen tutkimuksen lisäksi käyttämään myös ajankohtaista kansainvälistä lähdekirjallisuutta.

Olen laatinut tutkimusta varten myös EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaisen tietosuojailmoituksen. Sen tarkoituksena on selventää tutkimukseen osallistuvilla henkilöille sitä, mitä henkilötietoja saan tietooni ja miten käsittelen näitä tietoja. Olen laatinut tietosuojailmoituksen Lapin yliopiston valmiiseen tietosuojailmoituspohjaan ja se on arkistoitu Lapin yliopiston kirjaamoon, näin siihen voidaan palata vielä tutkimuksen päätyttyä, mikäli sille ilmenee tarvetta. Tietosuojailmoitukseen kirjasin tiedot tutkimuksen tekijästä, tiedon siitä, miten kerään ja säilytän haastatteluaineistoa ja mitä tutkimukseni käsittelee. Mainitsin haastatteluviestissä, että olen tehnyt tietosuojailmoituksen ja haastateltavilla oli mahdollisuus pyytää ilmoitus nähtäväksi ennen tutkimukseen osallistumista tai missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Hain myös kaupunkien koulutuspalveluilta tutkimusluvat, jotta rehtorit pystyivät halutessaan osallistumaan tutkimukseeni työajallaan.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Olen jakanut tulosluvun kolmeen alaotsikkoon, jotka käsittelevät tutkimukseni keskeisimmät tulokset. Ensimmäisessä luvussa esittelen rehtoreiden työnkuvaan ja työn luonteeseen liittyvät tulokset, toisessa osassa esittelen hyvän rehtoriuden tunnuspiirteisiin liittyvät tulokset ja kolmannessa osassa esittelen sukupuolisiin kysymyksiin liittyvät tulokset. Olen järjestänyt analyysin tulokset teemoittain ja esittelen niitä yleisesti sekä konkretisoin niitä sitten käyttäen suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Jokaiselle vastaajalle annoin nimettömät tunnisteet R1, R2, R3 ja R4 varmistaakseni heidän anonymiteettinsä.

5.1 Rehtorin työnkuva ja rehtorin työn luonne

5.1.1 Rehtorin työnkuva

Keskustellessa rehtorin työnkuvasta, rehtorit kertoivat esimerkkejä sekä yksittäisistä työtehtävistä, että myös laajemmista johtamiseen kuuluvista osa-alueista. Yhdistin nämä yksittäiset tehtävät omien otsikoidensa alle, joiden lopulta huomasin olevan linjassa Portinin ja kumppaneiden (2003) esittelemiin oppilaitosjohtamisen osa-alueisiin. Näitä osa-alueita olivat instruktioaalinen johtaminen, koulukulttuurin johtaminen, hallintojohtaminen, henkilöstöjohtaminen, strateginen johtaminen, ulospäin suuntautunut johtaminen sekä mikrotason johtaminen. (Portin ym. 2003, 18–23, 41.) Seuraavassa kappaleessa esittelen erikseen nämä osa-alueet ja sen, miten ne aineistossa mainittiin käyttäen aineisto-otteita havainnollistamaan.

Instruktioaalisen johtamisen osa-alueeseen kuuluvista työtehtävistä rehtorit mainitsivat koulun pedagogisen johtamisen, oppilashuollosta huolehtimisen, oppilaiden ja opettajien hyvinvoinnista huolehtimisen, opetus- ja kasvatustyön ohjaamisen, valvomisen ja

johtamisen sekä oppilaiden välisten kahakoiden selvittämisen. Eräs haastatelluista mainitsi työhönsä kuuluvan oppilaiden välisten kahakoiden ja erimielisyyksien selvittelyn.

Tietenki aika paljon tulee oppilaitten välille jotakin niin ylleensä rehtori tulee jossaki kohassa mukkaan. (R2)

Kuten aineistokatkelmasta käy ilmi, haastateltavan mukaan rehtori tulee jossain kohdassa mukaan selvittämään oppilaiden välisiä konflikteja. Perusopetuslaissa määrätään, että opetuksen järjestäjän on laadittava ja ohjeistettava kurinpitokeinojen ja kasvatuskeskustelun käytöstä sekä niiden menettelytavoista suunnitelma. Tämän suunnitelman tarkoituksena on edistää koulun sisäistä järjestystä, varmistaa opiskelun esteetön eteneminen sekä edistää kouluyhteisön turvallisuutta ja hyvinvointia (Perusopetuslaki 2013 § 29). Koulumaailmassa järjestyssäännöissä yleensä mainitaan tilanteita, joissa oppilaat joutuvat kurinpitokeinona käymään rehtorin kanssa keskustelua siitä, miten koulussa toimitaan.

Yksi haastatelluista mainitsi oppilashuollollisten asioiden hoitamisen liittyvän työtehtäviinsä.

Sitten myös tämmöset niinku oppilashuollolliset asiat kuuluu siihen... (R4)

Aineistokatkelman mukaan oppilashuolto liittyy rehtorin tehtäviin. Yhteisöllinen opiskeluhoito on toimintaa, joka edistää oppilaiden hyvinvointia ja oppimista. Siinä kehitetään ja edistetään muun muassa kouluympäristön terveellisyyttä, esteettömyyttä, turvallisuutta sekä koko yhteisön hyvinvointia (Hietanen-Peltola ym. 2018, 9). Monitoimijaiseen hyvinvointiyhteistyöhön kuuluvat rehtori, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto, työterveyshuolto, opettajat, kuraattorit, psykologit, pelastustoimi, sosiaalityöntekijät sekä oppilaat ja heidän huoltajansa (Hietanen-Peltola & Korpilahti 2015).

Rehtorit mainitsivat myös suoraan pedagogisen johtamisen käsitteen sekä koulun opetuksen ohjaamisen, valvomisen ja johtamisen osana työnkuvaansa.

No sit on se pedagoginen johtaminen... ” (R1)

Johdan, ohjaan ja valvon koulun opetus- ja kasvatustyötä – ja pedagoginen johtaminen on suuri osa minun tehtävää, vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja tietenkin oppilaiden. (R3)

Kuten aineistokatkelmista käy ilmi, rehtorit ovat maininneet useita instruktionaalisen johtamisen osa-alueeseen liittyviä tehtäviä. Kaksi rehtoreista mainitsi suoraan sanan pedagoginen johtaminen, joka kattaa käsitteenä paljon myös instruktionaaliseen johtamiseen liittyviä tehtäviä. Lahteron, Ahtiaisen, Fonsénin ja Kallioniemen (2021) mukaan instruktionaalinen ja pedagoginen johtajuus ovat keskenään rinnasteisia termejä, mutta ne edustavat erilaisia tutkimustradioita. Instruktionaalisen johtamisen periaatteisiin kuuluvat muun muassa se, että rehtori toimii koulunsa tehokkaana johtajana ja on vastuussa koulunsa oppimistuloksista. Myös strateginen suunnittelu, laatujohtaminen sekä tulosten mittaaminen kuuluvat instruktionaalisen johtamisen alueeseen. (Lahtero ym. 2021, 328.) Portinin ym. mukaan instruktionaaliseen johtamiseen kuuluvat esimerkiksi opetuksen laadusta huolehtiminen, opetussuunnitelman toteutumisen valvominen, opetuksen ohjaaminen, mallintaminen ja arviointi sekä vierailut luokissa (Portin ym. 2003. 18–23).

Toinen oppilaitosjohtamisen osa-alue, joka nousi esille tutkimukseni tuloksissa, oli hallintojohtaminen. Siihen liittyviä työtehtäviä aineistosta nousi talousjohtaminen, hallinto, lukujärjestysten suunnitteleminen, koulukuljetusten järjestäminen, koulun hallinnolliset tehtävät, esimiestäidot, kiinteistöjohtaminen, hankinnat, lautakuntiin osallistuminen ja viranhallintapäätökset.

...eli nää hallinnolliset tehtävät totta kai, siis kaikki viranhaltijapäätösten tekeminen, lukkarin tekeminen... (R1)

Lyhyesti sanottuna nuo koulun hallinnolliset tehtävät – miettimään työjärjestyksiä ja tommosia juttuja, käyään lautakuntaa ja muita semmosia juoksevia – hankintoja ja erilaista suunnittelua... (R2)

Rehtorit mainitsivat työjärjestysten tekemisen ja lautakuntiin osallistumisen sekä viranhaltijapäätösten tekemisen osana työnkuvaansa. Rehtorin perinteisenä tehtävänä voidaan pitää hallinnon suunnittelua, organisointia sekä koordinoointia. Hallinnon ja päätöksenteon voidaan katsoa jakaantuvan lakeihin ja johtosääntöihin, päätöksentekoon sekä työaikajärjestelyihin (Mäkelä 2007, 132).

Rehtorit nostivat esiin myös kiinteistöjohtamisen, talousjohtamisen sekä esimiestaidot osana omia työtehtäviään.

Siihen kuuluu - hallinto, kiinteistö, kuljetukset – mun työhön kuuluu tietenkin, että esimiestaidot, elikkä minä esimiehenä toimin työyhteisön hyväksi.
(R3)

Rehtorillehan kuuluu tietenkin sitten – talousjohtaminen, välillä kiinteistöjohtaminen... (R4)

Aineistokatkelmien mukaan kiinteistö, kuljetukset, esimiestaidot sekä talousjohtaminen ovat olennaisia osia rehtorin työssä. Talousjohtamiseen voidaan katsoa kuuluvan hankinnat ja kuljetukset, kiinteistöjohtamiseen kuuluu nimensä mukaan kiinteistöstä huolehtiminen ja esimiestaitoihin eräs rehtori mainitsi kuuluvan sen, että hän johtajana toimii työyhteisön hyväksi. Koulunjohtajalla on vastuu koulun hallinnosta ja taloudesta. Koulun toiminnan tulee olla tehokasta ja vastata yhteiskunnan vaatimuksiin. Eri kunnissa ja eri kokoisissa kouluissa on eroja siinä, miten paljon taloudellista vastuuta rehtorilla on. Rehtorilla on myös tärkeä rooli siinä, että hän saa alaiset innostumaan ja auttaa alaisiaan löytämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Kempainen 2009, 21–23). Opettajat vaativatkin rehtorilta ihmisten ohjaamista. On tärkeää, että koulussa on yhteiset visiot ja normit, joita jokainen noudattaa (Vuohijoki 2007, 174).

Aineistokatkelmien mukaan jokainen rehtori mainitsi jotain hallintojohtamiseen kuuluvia tehtäviä. Kolme neljästä haastateltavasta mainitsi hallintojohtamisen tai hallinnon käsitteen suoraan. Kaksi rehtoria mainitsi lukujärjestysten tekemisen ja suunnittelun. Jokainen rehtori toi myös esille jotain sellaista, mitä muut eivät maininneet suoraan mutta kuuluvat

kuitenkin hallintojohtamisen osa-alueeseen. Mäkelä (2007) on väitöskirjatutkimuksessaan todennut, että hallinto ja päätöksenteko ovat rehtorin perinteisiä tehtäviä. Tähän alueeseen kuuluvat muun muassa suunnittelua, organisointia, budjetointia, virkamiehen asiakirjojen hoitamista, kiinteistön huoltoon liittyviä asioita sekä rekrytointia (Mäkelä 2007, 131–133).

Henkilöstöjohtamisen alueen tehtävistä rehtorit mainitsivat sijaisuuksien hoitamisen, kehityskeskusteluiden pitämisen, opettajakokousten järjestäminen ja pitäminen sekä työsovimusten tekemisen.

...työsopimusten tekeminen, ja niin edelleen, no sit on se – henkilöstöjohtaminen. (R1)

...lähestulkoon joka päivä on joku poissa niin tulee sijaisuuksien järjestelmistä ja siihen liittyvää paperityötä sille sijaiselle liittyvää paperia ja poissaolijalle liittyvää. – kehityskeskustelutki pitäis kohta pittää. – tännään esimerkiksi opettajan kokkous, niin tämän tyyppistä. (R2)

...henkilöstöjohtaminen – (R4)

Kuten aineistokatkelmista käy ilmi, jokainen rehtori mainitsi myös henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä. Kaksi rehtoria mainitsivat henkilöstöjohtamisen käsitteen suoraan, mutta kaikki rehtorien aineistokatkelmissa mainitsemat tehtävät kuuluvat henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen. Esimiestaitojen katsotaan kuuluvan sekä instruktionaalisen johtamisen että henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen kontekstista riippuen. Viitalan (2021) mukaan henkilöstöjohtamisella on monta tehtävää, kuten huolehtia työvoiman riittävästä määrästä, vahvistaa työntekijöiden suorituskyykyä sekä huolehtia hyvästä työnantajakokemuksesta. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia siitä, että työntekijät pystyvät suoriutua työtehtävistä tavoitteiden mukaisesti. Työntekijöiden menestyksekkäs suoriutuminen perustuu moniin tekijöihin, kuten osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja hyviin työolosuhteisiin. Näiden tekijöiden edistämiseksi käytetään erilaisia henkilöstökäytäntöjä. (Viitala 2021, 10–11.) Rehtorin ja opettajan väliset

pedagogiset keskustelut kuuluvat myös rehtorin työhön, ja ne tapahtuvat kehityskeskusteluina, opettajakokouksina, tiimipalaverina tai johtoryhmän kokouksina. Pedagogisia keskusteluja voi myös tapahtua epävirallisesti esimerkiksi opettajainhuoneessa, kouluruokalassa tai koulun käytävillä (Lahtero & Laasonen 2021, 213.)

Ulospäin suuntautuvasta johtamisesta aineistosta nousi esille yhteydenpito huoltajiin, eri sidosryhmiin sekä vanhempiin. Myös erilaisista asioista tiedottaminen mainittiin.

Tiedottaminen on aika isossa roolissa- ja vanhempien kanssa palaverien pitämistä. (R2)

...yhteydenpito huoltajiin ja eri sidosryhmiin. (R3)

Kaksi neljästä rehtorista nosti esille yhteydenpidon huoltajiin ja yksi nosti esille yhteydenpidon sidosryhmiin. Henkilöstöjohtamisen osa-alueesta myös tiedottamisen voi katsoa koskevan myös ulospäinsuuntautunutta johtamista. Tiedottaminen voi olla koulun sisäistä tiedottamista tai asioiden tiedottamista muun muassa sidosryhmille tai vanhemmille. Raasumaa (2010) on tutkinut väitöskirjassaan muun muassa sidosryhmäyhteistyön hoitamista koulussa. Hänen mukaansa sidosryhmäyhteistyö tarkoittaa muun muassa aktiivista yhteiskunnallisten tapahtumien ja kehityssuuntausten seuraamista, toimivaa huoltaja- ja oppilasyhteistyötä sekä toimivaa yhteistyötä elinkeinoelämän ja koulua ympäröivän lähiyhteisön kanssa. Sidosryhmäyhteistyön tehtävänä perusopetuksessa on osaamisen kehittäminen. (Raasumaa 2010, 242–243.) Sisäinen viestintä on tarkoitettu henkilöstölle, ja sillä tarkoitetaan erityistä, tavoitteellista ja suunniteltua tiedon jakamista henkilöstölle. Myös lähijohtajan kommunikointi työpaikoilla lasketaan sisäiseksi viestinnäksi. Viestinnän avulla vahvistetaan henkilöstön tietopohjaa, työn merkityksellisyyttä ja luodaan yhteistä näkemystä ja käsitteistöä. Se on myös hyvä keino osallistaa henkilöstöä organisaation asioihin ja se vahvistaa sitoutumista ja osaamista. (Viitala 2021, 3.9.)

Viimeisenä johtamisen osa-alueena aineistosta nousi esiin koulun strateginen johtaminen.

”Rehtorillehan kuuluu siis tietenkin sitten koulun strateginen johtaminen...” (R4)

Yksi haastatelluista mainitsi koulun strategisen johtamisen rehtorin työhön liittyvänä tehtävänä. Mäntynen (2013) on tutkinut opettajan kokemusta koulun strategisesta johtamisesta. Tutkimuksen tulosten mukaan strategiaprosessin johtaminen ilmeni rehtorin kuvailun perusteella strukturoituna prosessina, joka alkaa ympäristön kuvauksesta ja etenee strategian määrittämiseen, soveltamiseen ja arviointiin (Mäntynen 2013, 38).

Yksi haastateltava korosti sitä, että koulun koko vaikuttaa myös rehtorien tehtävän jakoon.

Eli tää just tämä koulun kokoki vaikuttaa hirveesti siihen tehtävänjakoon. (R1)

Kuten aineistokatkelmasta käy ilmi, koulun koko vaikuttaa vahvasti siihen, miten työ jakautuu kouluissa. Tämä voi olla syy siihen, että rehtoreiden työtehtävien kuvailut osaltaan erosivat hieman toisistaan. Salo (2014) on tutkinut rehtoreiden kompetenssia. Hänen mukaansa oppilaitoksen toimintaa säätelee kulttuuriset käytänteet, tavat ja tottumukset. Myös koulun koolla on merkityksensä käytäntöjen ja toimintatapojen muodostumisessa (Salon 2014, 355).

5.1.2 Rehtorin työn luonne

Rehtorin työn luonne puhututti haastattelemani rehtoreita. Työtä kuvailtiin monipuolisenä, vaihtelevana ja pirstaleisena.

...no sitten on pirstaleinen, siis rehtorin työpäivät on hirmu pirstaleisia. (R1)

...jokainen päivä on erilainen, eli tää työ on hyvin vaihtelevaa. (R3)

...ei oo kahta samanlaista päivää, vaan ne tilanteet, asiat vaihtuu nopeasti. (R4)

Kuten aineistokatkkelmat kertovat, rehtoreiden työpäivät eroavat toisistaan joskus paljonkin. Työ koetaan pirstaleiseksi ja vaihtelevaksi, ja tilanteet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Hämäläisen ym. (2002) mukaan rehtoreiden työpäivien aikatauluttaminen ja ennalta-arvaamattomuus voivat olla todella haastavia asioita. Rehtorin rooli kuitenkin tarjoaa myös vaihtelua ja jännitystä kaipaavalle sosiaaliselle ihmiselle mielenkiintoisen työympäristön. Työssä on paljon vuorovaikutusta eri ihmisten kanssa, ja sen kokonaisvaltaisuuteen vaikuttavat niin yksilöt kuin yhteisön ja yhteiskunnan laajemmatkin tekijät. Samaan aikaan rehtori voi toimia merkittävänä muutoksen johtajana, erityisesti nykypäivän nopeasti muuttuvassa oppilaitoksen ympäristössä. (Hämäläinen ym. 2002, 44–48.)

Työ koettiin mielenkiintoisena, mukavana, positiivisesti haastavana ja inspiroivana.

...se on myös hyvin kiinnostava ja valtavan niinku inspiroiva tehtävä. (R4)

...positiivisesti haastava – mielenkiintoinen tehtävä. (R1)

Haastateltavat kuvailivat työtehtäviään kiinnostavana, inspiroivana, mielenkiintoisena ja positiivisesti haastavana. Pääasiassa kaikkien rehtoreiden kokemukset rehtoriudesta olivat positiivisia, mielenkiintoisuus ja työn vaihtelevuus nousivat esiin isoina teemoina. Vuonna 2021 tehty opetusalan työolobarometri osoittaa, että esihenkilöistä 86 % koki tyytyväisyyttä työhönsä. Barometrin mukaan naiset olivat innostuneempia työstään kuin miehet (Golnic & Ilves 2021, 32). Miesten ja naisten välillä tässä tutkimuksessa ei ollut eroja työtyytyväisyyteen tai työn imuun liittyen.

Positiivisuutta rehtorin työtä kohtaan voi havaita aineistossa muitakin teemoja käsitellessä.

...mikä on osa sitä tehtävän viehätystä. (R4)

Mutta oon kokenu kuitenkin että ihan mielenkiintoista työtä. (R2)

...mää olin onnellinen että mää olin tullu tänne töihin- (R1)

Kuten aineistokatkelmista käy ilmi, myös muualla aineistossa rehtorin työtä kuvailtiin positiivisesti. Tehtävän viehättävyydestä mainittiin, työtä kuvailtiin mielenkiintoisena sekä viran saamista ja töihin pääsemistä kuvailtiin onnellisena hetkenä. Haastattelutilanteista sain sellaisen kuvan, että rehtorit mielellään kertoivat työstään ja olivat hyvillä mielin haastattelutilanteessa.

Positiivisia kokemuksia myös varjosti työn haastavuus, vaativuus ja jopa ahdistavuus.

...välillä jopa ahdistava, sitten ku tulee niitä ristiriitatilanteita pienessä koulussa varsinkin henkilöstön kesken. (R1)

Kuten aineistokatkelmasta käy ilmi, yksi haastateltava koki, että työn vaativuuteen ja ahdistavuuteen vaikuttaa etenkin henkilöstön välillä tapahtuvat konfliktit. Kotlyar ja Karakowsky (2022) ovat tutkineet johtajan toiminnan vaikutusta konflikteihin. Heidän mukaansa johtaja voi vaikuttaa työntekijöiden välisiin konflikteihin. Johtaja voi pyrkiä vähentämään kielteisiä emotionaalisia reaktioita sekä vähentämään vihamielistä tai aggressiivista käyttäytymistä. Johtaja voi muun muassa edistää tiettyjä käyttäytymissääntöjä ja siten auttaa vähentämään mahdollisesti syntyviä kielteisiä tunteita. (Kotlvar & Karakowsky 2022, 380.)

Aineistossa nousi esille se, että rehtori toimii asiantuntijaorganisaation johtajana, joka lisää tehtävän vaativuutta.

... se on hyvin valtavan vaativa tehtävä. – että on niinku semmosen ammatitaitosen ehkä astetta korkeamman asiantuntijaorganisaation johtaja, joka sitte taas toisaalta tuo myös sitte niitä johtamisen haasteita siinä, että asiantuntijaorganisaatiossa voi olla joskus myös vaikea hyväksyä sitä, että minua johdetaan. (R4)

Eräs haastateltavista mainitsi, että rehtorin työ on vaativaa, sillä se on asiantuntijaorganisaation johtamista. Hän myös koki, että asiantuntijaorganisaatiossa voi olla haasteita siinä, että työntekijöillä voi olla vaikeuksia hyväksyä sitä, että häntä johdetaan. Kouluorganisaatiossa opettajilla on tietty autonomia toimia omassa luokkatilassa kuitenkin niin, että seuraa opetussuunnitelmaa. Vangrieken, Grosemans, Dochy ja Kyndt (2017) mainitsivat artikkelissaan, että opettajat pitävät autonomiaa tärkeänä ja saavutettavana työympäristönä (Vangrieken ym. 2017, 302). Tällaisessa tilanteessa oman työn johtaminen voi olla vaikeaa hyväksyä, ja se lisää painetta ja haastavuutta rehtorin työhön, sillä rehtori toimii koulussa opettajien johtajana.

Eräs haastatelluista rehtoreista kuvaili työtään välillä haastavana, mutta kuitenkin mukavana.

...välillä haastavaa, mutta semmosta mukavaa. (R3)

Kuten aineistokatkelmasta voi päätellä, rehtori on kokenut työssään haasteita, mutta haasteet eivät ole tuntuneet ylitsepääsemättömiltä, vaan jopa mukavilta. Työ koettiin myös vaihtelevana, ja työn haasteet voivatkin lisätä vaihtelevuutta työhön. Vaihtelevuus koettiin positiivisena asiana rehtorin työssä. Pääasiassa rehtorit kuitenkin kokivat rehtorin työn positiivisena. Rehtorit kokivat olevansa motivoituneita ja innostuneita työstään juuri sen takia, että päivät eivät ole koskaan samanlaisia ja työ on vaihtelevaa.

5.2 Hyvän rehtoriuden tunnuspiirteet

5.2.1 Oleellista rehtorin työssä

Rehtorit kokivat työssään oleellisena asioiden mahdollistamisen. Tähän kuului opetuksen fyysisten puitteiden mahdollistaminen sekä opetuksen mahdollistamisen johtamisen kautta.

... luoda puitteet oppimiselle sen johtajuuden kautta. Eliikkä se, että kaikki tietää tehtävänsä ja tavoitteensa ja että sitten kaikilla opettajilla on niinku se mahdollisuus siinä omassa luokassa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, siis tarkoittaa ihan fyysisiä puitteita, tietokoneita, tuntimääriä... (R1)

Kyllä niinku rehtorin työssä niinku aattelee et oleellista on se, että mahdollistaa asioita...(R4)

Aineistokatkelman mukaan yksi haastatelluista piti oleellisena sitä, että jokainen työntekijä tietää omat tehtävänsä ja tavoitteensa ja että jokaisella opettajalla on mahdollisuudet tehdä työnsä hyvin. Esimerkkinä näistä mahdollisuuksista hän mainitsi fyysiset puitteet. Leroy ja Nguyenin (2019) mukaan koulun johtajat ovat avainasemassa mahdollistavan oppimis- ja kasvamisympäristön luomisessa (Leroy & Nguyen 2019, 9).

Työssäjaksamisen kannalta rehtori on sitten se, joka huolehtii, et se (opettaja) pääsee mahdollisimman helpolla... (R1)

Toisena tärkeänä oleellisena asiana rehtorin työssä aineistosta nousi esiin vuorovaikutus. Tärkeää on, että rehtori toimii vuorovaikutuksessa koko koulun henkilökunnan kanssa, kohtelee kaikkia samalla tavalla sekä pitää huolen siitä, että kaikki tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa. Rehtorilla on myös rooli henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Viitalan (2021) mukaan johtajan tulee henkilöstöjohtamisen avulla ennakoida ja torjua työpaahoinvointia muun muassa kiinnittämällä huomiota riskitekijöihin, poissaoloihin sekä stressin ja uupumuksen oireisiin. Tärkeää on myös hoitaa akuutteja työpaahoinvointiin liittyviä ongelmia. Pitkällä tähtäimellä on huolehdittava työhyvinvoinnista vahvistamalla työn mielekkyyden kokemuksia ja työn imua esimerkiksi tarjoamalla monipuolisia ja haastavia työtehtäviä, antamalla tukea ja arvostusta, takaamalla vaikutusmahdollisuudet ja olemalla hyvä johtaja. (Viitala 2021, 2.5.)

Oleellista on olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. (R3)

Kuten aineistokatkelmasta käy ilmi, eräs rehtori mainitsi vuorovaikutuksen oleellisena osana rehtorin työtä. Riskun ja Alavan (2021) mukaan tärkeä osa rehtorin työtä muun

muassa opetushallinnon, koulutuslainsäädännön, taloushallinnon osaamisen rinnalla on ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Muita tärkeitä taitoja rehtoreille ovat suhdetoimintaan liittyvät taidot, kuten kyky ylläpitää toimivia yhteyksiä sidosryhmiin. (Risku & Alava 2021.) Nieminen (2012) on kirjoittanut johtamisen haasteista. Hänen mukaansa ongelmia syntyy silloin, jos johtaja ei ole hyvä viestintätilanteissa, johtamisen arjessa eikä osaa selkeästi ilmaista kantaansa ja tahtoansa siitä, mihin suuntaan hän haluaa asioita viedä (Nieminen 2012, 99). Kuten eräs rehtori haastattelussa mainitsi, rehtorilla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja rehtorin työssä oleellista on olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Myös tasa-arvoinen kohtelu mainittiin aineistossa.

Ettei tuu sitä semmosta eriarvoista, että ai, että tolle annettiin tommonen, mulle ei annettu... (R1)

Eräs haastateltu kertoi, että oleellista rehtorin työssä on tasa-arvoisuus. Hänen mielestään tärkeää on se, että kaikki tietävät tavoitteet ja kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta säädetään, että työnantajalla on velvollisuus toimia tasa-arvoisesti ja edistää tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti. Tasa-arvon edistämisessä on otettava huomioon muun muassa seuraavat seikat: työnantajan on toimittava niin, että työpaikoille hakeutuu sekä miehiä että naisia, työoloja on kehitettävä niin, että ne sopivat sekä naisille että miehille, ja on toimittava siten, että sukupuoleen perustuvaa syrjintää ennaltaehkäistään. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986 § 6.) Myös yhdenvertaisuuslaissa määrätään, että työnantajalla, jonka alaisena työskentelee vähintään 30 työntekijää, on velvollisuus tehdä yhdenvertaisuutta koskeva suunnitelma. Työnantajan tulee työpaikan tarpeet huomioiden edistää yhdenvertaisuutta (yhdenvertaisuuslaki 2014 § 7).

Kehittäminen koettiin oleelliseksi rehtorin työssä. Rehtorin tulee olla aikaansa edellä ja pyrkiä kehittämään omaa ja koulun toimintaa siten, että se vastaa tavoitteita ja tarpeita.

Elikkä se kehittäminen on minusta sitä mahdollistamista... (R4)

Haastatellut korostivat oman sekä koulun toiminnan kehittämistä puhuttaessa siitä, mikä on oleellista rehtorin työssä. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös kouluorganisaatioon. Koulun on uudistuttava jatkuvasti, ja rehtorilta vaaditaankin koulun johtajana osaamista toiminnan ja opetuksen kehittämiseen sekä kouluorganisaation muutosjohtamiseen. Nykyisen hallitusohjelman (2023) mukaan perusopetusta tulee uudistaa ja kehittää pitkäjänteisesti laaja-alaisessa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa (Hallitusohjelma 2023, 83).

Aineistossa nousi esille myös se, että rehtorin tulee olla kiinnostunut yhteiskunnasta ja opiskelee. Rehtorin tulee olla niin sanotusti ajassa kiinni.

Hyvä rehtori on ajassa kiinni, opiskelee, on kiinnostunu yhteiskunnasta...
(R3)

Kuten yksi haastateltava mainitsi, rehtorin tulee olla tietoinen yhteiskunnan muutoksista ja opiskella. Maailma muuttuu ympärillämme jatkuvasti ja muutos näkyy jokaisella työpaikalla ja kaikilla toimialoilla. Jotta muutokset voitaisiin toteuttaa mahdollisimman hyvin, tarvitaan ammattimaista muutosjohtamista. Jotta hyvä muutosjohtaminen onnistuu, esihenkilön tulee osata johtaa liiketoimintaa, tiimiä, työntekijää ja itseään. (Pirinen 2023, 43–44.) Rehtorin on siis hyvä tutustua kasvatustieteen tuoreisiin tutkimuksiin, pitää itsensä ajan tasalla yhteiskunnan asioista sekä kouluttautua lisää esimerkiksi täydennyskoulutusten avulla.

Rehtorin työssä oleellisena koettiin se, että rehtori toimii asiantuntijaorganisaation johtajana.

Kyllä se asiantuntijoitten johtamistahan se koulussa on... (R2)

... rehtorin työ on myös asiantuntijaorganisaation johtamista... (R4)

Haastatellut kokivat, että rehtorin työ on asiantuntijaorganisaation johtamista. Yksi haastatelluista kertoi, että rehtorin työ on astetta korkeamman asiantuntijaorganisaation johtamista, mikä on sekä osa rehtorin työn viehätystä että myös tuo johtamisen haasteita. Hänen mielestään etenkin koulumaailmassa ei ole tutustuttu hirveän paljon siihen, että omaa työtä johdetaan. Suomalaisen koulun toiminnassa korostuu opettajien vahva ammatillinen autonomia (Opetushallitus 2013, 33).

Muita oleellisia asioita rehtorin työssä on se, että huolehtii opetussuunnitelman toteutumisesta ja se, että osaa hallita monta asiaa yhtä aikaa. Rehtorit kuvailivat työtä nopeasti muuttuvaksi ja työpäiviä pirstaleisiksi, ja moni asia on työn alla yhtä aikaa. Opetushallituksen rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämisestä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmistelevan työryhmän raportin mukaan oleellisia osia rehtorin pedagogista johtamista onkin opetussuunnitelman, toimintakulttuurien, visioiden ja strategioiden johtaminen (Opetushallitus 2013, 8).

5.2.2 Hyvän rehtorin ominaisuudet

Haastateltavat kokivat rehtorin yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena resilienssin. Saari (2016) on artikkelissaan määritellyt resilienssin käsitteen yksilön kyvyksi palautua negatiivisista kokemuksista ja sopeutua stressaaviin ja muuttuviin tilanteisiin. Resilienssi käsitteenä voidaan suomentaa muun muassa muutosjoustavuutena, kimmoisuutena, palautumiskyynä, sitkeytenä, sopeutumis- tai sietokyynä tai selviytymiskyynä (Saari 2016, 235). Rehtorit kokivat, että työ voi muuttua nopeasti ja siihen pitää osata reagoida myös nopeasti.

... resilienssiä tosi paljon vaaditaan... hyvin paljon semmosta tavallaan niinku, muutoksensietokykyä... (R4)

... on niinku herkillä varpailla ja herkillä korvilla ja herkästi niinku- että kun on mahdollisuus muuttua tilanteessa... (R3)

Rehtoreiden vastauksista nousi esiin haastattelujen useassa vaiheessa se, että rehtorin työpäivät ovat monipuolisia ja muuttuvat usein nopeasti. Rehtorit painottivatkin sitä, että hyvä ominaisuus rehtorille on muutoksensietokyky, joka voidaan rinnastaa resilienssin määritelmään. Southwickin ja kumppaneiden (2017) mukaan resilienssin johtajat ovat joustavia ongelmanratkaisijoita ja hyviä vastaamaan yllättäviinkin haasteisiin. He käyttävät joustavia strategioita, kuten aktiivista ongelmanratkaisua, hyväksyvät asiat, joihin eivät voi vaikuttaa, oppivat ja sopeutuvat epäonnistumisista sekä näkevät mahdollisuudet vastoinkäymisissä (Southwick ym. 2017, 330).

Resilienssiin voidaan liittää myös rehtoreiden mainitsema pitkä pinna sekä omien virheiden huomaaminen ja niistä kehittyminen.

Pitkää pinnaa ja huumorintajua. Sanotaan et semmonen pitää olla tietynlainen maltti ja pitää olla tietty rauhallisuus. (R2)

Kuten eräs haastateltu mainitsi, hyvän rehtorin ominaisuuksiksi voidaan lukea pitkä pinna, huumorintaju, maltti ja rauhallisuus. Hän mainitsi, että etenkin kriisitilanteissa tai konfliktitilanteissa nämä ominaisuudet ovat tärkeitä. Yinin ja kumppaneiden (2020) mukaan konfliktien ilmetessä työntekijöiden välillä johtajan tulisi kannustaa tiimin jäseniä osallistumaan tiimityöhön, edistää jatkuvaa viestintää ja oppimista sekä toistensa tukemista. Tällainen positiivinen vuorovaikutus vahvistaa tiimin jäsenten välistä huolenpitoa välinpitämättömyyden sijaan ja auttaa rakentamaan vahvaa tiimihenkeä. (Yin, Jia, Ma & Liao 2020, 386.) Konfliktitilanteet työntekijöiden välillä ovat usein vaikeita ja vaativat johtajan osallistumista niiden selvittämiseen. Kuten rehtori mainitsi, pitkä pinna, maltti ja rauhallisuus ovat varmasti näissä tilanteissa hyviä ominaisuuksia.

Aineistosta nousi myös omien virheiden huomaaminen ja niistä oppiminen.

Pitää pystyä huomaamaan myös omat virheensä, aina ei voi olla oikeessa, se on pakko hyväksyä... (R1)

Kuten eräs haastatelluista mainitsi, rehtorin täytyy tunnistaa omat virheensä ja hyväksyä se, että hän ei ole aina oikeassa. Hunterin ja kumppaneiden (2011) mukaan johtajat voivat välttää tekemästä vakavia virheitä. On tärkeää, että johtajat ovat tietoisia siitä, miten tunteet, väsymys ja stressi vaikuttavat päätöksentekoon; näiden vähentäminen todennäköisesti rajoittaa johtajien tekemiä virheitä. Lisäksi tietoisuus siitä, että hänellä on mahdollisuus tehdä virheitä saattaa myös aiheuttaa rajoittamaan virheiden negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi johtajat, jotka laajentavat tiedonhakuaan tehdessään keskeisiä päätöksiä, eivät tee niin usein virheitä. (Hunter, Tate, Dzieweczynski & Bedell-Avers 2011, 253.)

Tärkeänä asiana rehtorin työssä mainittiin myös kokemus opettajan työstä. Asetuksessa opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista sanotaan, että rehtorin kelpoisuuteen vaaditaan muutamien muun asian lisäksi kyseisessä asetuksessa määritelty asianomaisen koulutusmuodon opettajan pätevyys sekä riittävä työkokemus opettajan tehtävissä (asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1998, § 2).

Laaja-alaisuus koettiin rehtorille tärkeänä ominaisuutena. Rehtorin tulee pystyä hahmotamaan asioita laaja-alaisesti ja hänen on hyvä olla kyvykäs kauas katsomiseen. Tärkeää on myös kyky ymmärtää ihmisverkostodynamiikkaa.

... semmosta laaja-alasta hahmottamista, ehkä myös semmosta niinku kauas katsomisen kykyä... (R4)

Yksi haastatelluista nosti esiin laaja-alaisuuden rehtorin hyvänä ominaisuutena. Salon (2014) mukaan koulun johtaminen on monitahoista ja monitulkintaista, joten se ei voi rajoittua vain yhteen kapeaan osa-alueeseen. Sen sijaan tarvitaan laaja-alaista pedagogista näkemystä, joka kattaa monenlaisia opetus- ja kasvatustehtäviä (Salo 2014, 353).

Rehtorit kokivat myös oman työnsä ja itsensä kehittämisen sekä motivaation hyvän rehtorin tunnuspiirteinä. He kuvailivat, että hyvä rehtori on ajassa kiinni, kiinnostunut, tavoitteellinen ja johdonmukainen työssään.

... kyvykkyyttä muutokseen ja kehittämisen asioitten eteenpäin viemiseen.
(R4)

*...mielellään niin että rehtorilla on tavoitteita, sen on tavoitteellista se työ.
Eli haluan oikeasti niinkun sen et tän meän koulun oppilaat niinkun oppii
ja pärjää ja me saahaan annettua niille tarvittavaa tukia ja hyvää opetusta.*
(R1)

Kuten aineistokatkelmista käy ilmi rehtorille tärkeä ominaisuus on kehittämisen halu sekä tavoitteellisuus. Heidän mukaansa toimintaa on kehitettävä tavoitteiden mukaisesti. Rehtorin täytyy perehtyä alan tutkimukseen siten, että koulukohtainen kehittäminen etenee työssä hankitun kokemuseräistä tietoa ja tieteellistä tutkimusta yhdistelemällä. Koulun johtamisen ja kehittämisen tueksi johtaja tarvitsee vahvan tiedollisen perustan ympäröivästä yhteiskunnasta ja koulukulttuureista. (Opetushallitus 2013, 6.) Rehtorit mainitsivat näiden ominaisuuksien lisäksi reiluuden, avarakatseisuuden, empaattisuuden ja kuuntelemisen taidon. Heidän mukaansa rehtorin tulee olla huumorintajuinen, rauhallinen, järjestelmällinen ja matemaattisesti lahjakas.

5.3 Sukupuoli ja rehtorius

5.3.1 Sukupuolen tuomat edut ja haitat

Kaikki haastattelemani rehtorit kokivat, että sukupuoli ei ole toiminut etuna heidän työssään. Miesrehtorit olivat sitä mieltä, että sukupuolella ei ole väliä siinä, onko rehtori hyvä työssään. Kysyttäessä sukupuolten tuomista haitoista, vain yksi rehtori koki, että on kokenut sukupuolellaan olevan haittaa työssään. Kolme neljästä rehtorista oli kokenut jonkinlaista asenteellista vastarintaa rehtorina toimiessaan.

Vaikee sanoo konkreettisia esimerkkejä mut kyl niinku selkeesti näkee, että on asioita joita miesjohtajan on helpompi tehdä. Miesjohtajalle ei ehkä sanota niin vahvasti asioita suoraan, tai ne sanotaan semmosen suodattimen

läpi. Naisjohtajalle taas voijaan aika paljon niinku sanoa asioita suorempaan. (R4)

Eräs rehtori mainitsi, että hän kokee, että miesjohtajan on helpompi tehdä joitain asioita. Hän koki, että miesjohtajalle asioita ei sanota niin suoraan, kuin naisjohtajalle. Hän korosti sitä, että koska opetusala on naisvaltainen, naisalaisen on helpompi sanoa naisjohtajalle asioita suoraan. Hussainin, Mtsan ja Millerin (2023) tekemän tutkimuksen mukaan mies- ja naisrehtoreiden työskentelytavoissa on eroja. Naisjohtajat käyttävät miejohtajia demokraattisempaa ja vähemmän autoritaarista tyyliä, ovat taipuvaisia palkitsemaan ja mentoroimaan työntekijöitään. Naisrehtorit myös kommunikoivat enemmän opettajien kanssa ja osallistuvat opetukseen ja opetussuunnitelmaan liittyviin asioihin enemmän kuin miesrehtorit. Mies- ja naisopettajat voivat erota siinä, miten he arvostavat naisrehtorien tarjoamaa yhteisöllisyyttä ja lisäpalautetta sekä panostuksia. Naisjohtajat antavat keskimäärin heikompia suoritusarvioita opettajille (Hussain ym. 2023, 1501.) Nämä asiat voivat tuottaa ristiriitaa naisrehtorien ja naisopettajien välille. Miesjohtajan suurempi johtamistapa voi tuntua naisopettajista paremmalta johtamistyyliltä.

Aineiston mukaan rehtori voi olla mies tai nainen, ja molemmat sukupuolet ovat tasa-arvoisia työssään ja työtä tehdään toisia arvostaen.

Nyky-yhteiskunnassa mun mielestä rehtori voi olla mies tai nainen, ja niinku kollegat me ollaan täysin tasa-arvosia ja me tehdään työtä tasa-arvoisesti ja me arvostetaan toisiamme. Et se rehtori on nimike ja sillä ei oo merkitystä onko nainen vai mies. (R3)

Kuten yksi haastatelluista sanoi, hän kokee, että rehtori voi olla mies tai nainen. Hänen mukaansa rehtori on vain nimike, eikä sukupuoli vaikuta esimerkiksi kollegoiden väliseen arvostukseen. Wollen (2023) mukaan koulu on niin tehokas kuin sen johtama rehtori. Vaikka naisrehtorit ovat yleensä tuottaneet parempaa tulosta kuin miesrehtorit, mitään suurta statistista eroa mies- ja naisrehtoreiden välillä ei ole. Mies- ja naisrehtorit eivät myöskään eroa tutkimuksessa siitä, kumman sukupuolen edustajat olisivat tehokkaampia. Siinäkin ei ole merkittävää eroa, miten mies- ja naisrehtorit toimivat rehtoreina.

Suurimmat erot tulevat esille siinä, kun tutkitaan eroja saman sukupuolen toiminnassa, kuin tutkittaessa sukupuolten välisiä eroja rehtorin työssä. (Wolle 2023, 1–2.)

Aineistosta nousi esille ajatus siitä, että rehtorin sukupuolella ei ole erityistä hyötyä rehtorin työssä.

Mutta tosiaan, en mä rehtorin työssä nää niinku sitä eroa, et mitä hyötyä on olla mies tai nainen. Että kaikki päätökset pitää pystyä perustelemaan, ja sää niinku ansaitset sen oman johtajuutes niinku niillä teoilla ja päätöksillä ja miten sää hoidat asioita. (R1)

Eräs haastatelluista nosti esille sen, että rehtorin tulee sukupuolesta riippumatta pystyä perustelemaan päätöksensä. Hänen mukaansa rehtori ansaitsee hyvän johtajuuden teoilla, päätöksillä ja sillä, miten hän hoitaa asioita. Hallintolaissa (2003) säädetään, että viranomaisen tekemät viralliset päätökset on perusteltava. Perusteluissa tulee ilmoittaa seikat ja selvitykset, jotka ovat vaikuttaneet ratkaisuun (hallintolaki 2003 § 45). Tätä lakia voidaan myös pitää tärkeänä ohjeena epävirallisempiinkin päätöksiin. Päätökset tulee perustella niin, että työntekijät ymmärtävät niiden taustalla vaikuttavat asiat ja sen, miksi päätös on tehty.

Yksi haastatelluista kertoi, että on kokenut, että naisen tulee olla hieman parempi työssään kuin miehen, jotta asiat etenevät. Naiselta vaaditaan hänen mukaansa enemmän kuin mieheltä, mutta ei hyväksytä enempää. Hän kokee, että naisvaltaisella alalla miehen on helpompi johtaa, sillä miesjohtajalle naisalaisen on vaikeampaa sanoa asioita suoraan. Korvajärven (2016) mukaan naisvaltaisten alojen oletetaan olevan ilmastoltaan huonoja. Naisvaltaisilla työpaikoilla elää vahva käsitys siitä, että työpaikat ovat täynnä ristiriitoja, juoruja, kateellisuutta ja ilmapiiri on huono (Korvajärvi 2016, 156). Toinen haastateltava sen sijaan koki, että nyky-yhteiskunnassa rehtorina voi toimia sukupuolesta riippumatta. Hän myös kertoi, että hänen työympäristössään kollegat ovat tasa-arvoisia ja toisia arvostetaan.

Yksi haastatelluista koki, että hän on kokenut sukupuolensa takia asenteellisuutta. Eräs kollega oli sanonut hänelle suoraan, että nainen ei voi olla johtaja. Perusteluna tälle oli se, että nainen ei ole käynyt armeijaa. Haastateltava koki, että tämä asenne saattoi johtua kommentoijan iästä tai sukupuolesta. Coleman (2011) kertoo, että vaikka johtamiskulttuuri muuttuu, silti ajatus siitä, että mies on johtaja ja nainen on seuraaja, on pysyvä. Hänen mukaansa hyvin feminiinistä naisjohtajaa ei nähdä pätevänä työssään, mutta jos nainen omaa vahvan auktoriteetin ja on pätevä johtaja, häntä ei nähdä tarpeeksi naisellisenä. Tällainen ristiriita aiheuttaa sen, että naista ei usein hyväksytä johtajaksi. (Coleman 2011, 149.) Myös toinen rehtori oli saanut asenteellista kommentointia tullessaan valituksi rehtoriksi. Hänen valintaansa oli kommentoitu siten, että koska hän on mies, hän on sillä perusteella saanut rehtorin viran.

Rehtorit olivat yleisesti sitä mieltä, että sillä onko mies vai nainen ei pitäisi olla mitään vaikutusta siihen, onko hyvä rehtori vai ei. Heidän mukaansa kaikki päätökset pitää pysyttyä perustelemaan ja rehtori ansaitsee hyvän johtajuuden omilla päätöksillä ja teoilla ja sillä, miten asioita hoitaa.

5.3.2 Sukupuolten väliset erot

Sukupuolten välillä ei ollut aineistossa huomattavaa eroa siinä, miten rehtorit puhuivat työstään tai sen luonteesta. Jokaisen rehtorin kuvaus työstään ja työtehtävistään oli yhtenäinen, ja he toivat esille samoja asioita. Myös hyvän rehtorin tunnuspiirteistä puhuttaessa rehtorit kuvailivat ominaisuuksia samalla tavoin sukupuolesta riippumatta. Suurimmat erot mies- ja naisrehtoreiden vastauksissa oli sukupuolikysymysten kohdalla. Myöskään työn vaativuudesta puhuttaessa aineistosta ei noussut merkittäviä eroja sukupuolten välillä.

Rehtorit itse toivat esille sukupuolten välisiä eroja keskusteltaessa sukupuolen tuomista mahdollisista eduista ja haitoista. Eräs rehtori mainitsi muun muassa sen, että hän oli miesrehtorina korjannut varaston lukon.

Ja samalla sitte tuli mieleen vaa se, että kun tämä on kuitenkin että miten sukupuoliroolit eroaa, niin että oisko naisrehtori välttämättä lähteny korjaamaan sitä lukkoa sitten vai miten. Muttei tiedä. Jokanen osaa jotain. (R1)

Aineistokatkelmassa rehtori kertoo, että hän oli miesrehtorina korjannut varaston rikkinaisen lukon, ja pohtii, olisiko naisrehtori korjannut lukkoa. Tämä kommentti sisältää stereotyyppisen oletuksen siitä, mitä miesten ja naisten tehtävät ovat. Carpini ja kumppanit (2021) kertovat, että esimerkiksi tämän rehtorin toiminnan kaltainen itseohjautuvuus ja oma-aloitteisuus määritellään usein stereotyyppisesti miehelle sopivaksi ominaisuudeksi. Heidän mukaansa itseohjautuva ja oma-aloitteinen käytös on riskialtista ja määrätietoista, se liitetään stereotyyppisesti enemmän miehiin kuin naisiin (Carpini, Luksyte, Parker & Collins 2021, 591).

Aineiston mukaan feminiinisistä piirteistä on ollut apua esimerkiksi konfliktitilanteiden hoitamisessa.

Mie en tiää onko se sukupuolisuuteen liittyvä asia, ehkä niinku semmoseen johtamisprofiliin liittyvä asia, et mie aattelen et jos me mietitään semmosta niinku feminiinistä ja maskuliinista johtamisprofilia, niin mie aattelen et ehkä meillä naisilla sitten on ne enempi feminiiniset piirteet, jotka on nykyjohtamiseen tuotu. Niin on sitä semmosta mukautumiskykyä, sietämiskykyä, ehkä myös semmosta empatiakykyä nähä se, minkä takia tätä työtä tehään. Ja tavallaan sitte sitä lasten oikeuksia ja lasten oikeutta saaha tiettyjä asioita jollain tapaa on sit helpompi viiiä eteenpäin. Ja semmosissa konfliktitilanteissa ihan ehottomasti nään, että niistä feminiinisistä piirteistä on ollu etua. (R4)

Kuten aineistokatkelmasta käy ilmi, yksi haastatelluista pohti, että naisrehtorina hän on kokenut etua feminiinisistä piirteistä. Hänen mukaansa naisrehtorin olisi helpompi asettua niin sanotusti lapsen asemaan ja ajatella lapsen etua suunnitellessaan toimintaa. Hän myös painotti feminiinisten piirteiden tärkeyttä konfliktitilanteiden hoitamisessa oppilaiden ja myös henkilökunnan välillä. Sasenaun ja kumppaneiden (2014) mukaan suosivat

usein osallistavaa ja ihmisläheistä johtamistyyliä. He ovat usein joustavampia ja lempeämpiä kuin miehet, mikä auttaa luomaan kannustavan ja motivoivan työympäristön sekä saavuttamaan hyviä tuloksia. Naisjohtajat erottuvat miehistä erityisesti huomioimalla ihmisiä ja rohkaisemalla avointa keskustelua. Ero miesten ja naisten välillä ei ole niinkään auktoriteetin käytön tehokkuudessa, vaan siinä, miten he lähestyvät auktoriteettia. (Sasenu, Toma & Marinescu 2014, 146.)

5.3.3. Rehtorin persoonallisuus merkitsee

Rehtorit nostivat esiin mielenkiintoisen näkökulman, jota en tullut itse ajatelleeksi. He pohtivat sitä, että rehtorin työ on samankaltaista opettajan työn kanssa, jossa työtä tehdään omalla persoonalla. He kertoivat, että heidän mielestään suurempi merkitys on rehtorin persoonalla, kuin sukupuolella.

Rehtorin työ on niinku opettajan, sitä tehhään omalla persoonalla, sitä johtajuutta rakentaa sit jokkainen omalla tavallaan. - että siellä on niin erilaista porukkaa ja persoonaa, että ehkä ne erot tulee enemmän sieltä persoonasta kun mistään muualta. (R1)

No, ehkä ne on enempi persoonajuttuja mitkä tulee vastaan, että se ei varsinaisesti sukupuoli oo siinä se ratkaseva asia. (R2)

Kuten aineistokatkelmista huomataan, haastatellut pohtivatkin, että sukupuolta suurempi tekijä rehtorien eroissa on persoonallisuus. Yksi haastatelluista kertoi, että hän on törmännyt uransa varrella todella erilaisiin ja persoonaltaan eroavaisiin rehtoreihin. Jokainen heistä on tehnyt työtä niin sanotusti oman näköisesti, mutta työn laatuun se ei ole vaikuttanut. Jokainen rehtori kertoi tutustuneensa uransa aikana useisiin nais- ja miesrehtoreihin, eivätkä he ole kokeneet, että yksin sukupuoli on vaikuttanut siihen, millainen rehtori on. Persoonaa merkitsee heidän mielestään enemmän. Azeskan ja kumppaneiden (2017) mukaan johtajuus on suurelta osin ilmiö, joka kumpuaa johtajan persoonallisuudesta. Johtamistapojen ja persoonallisuuspiirteiden välisen yhteyden löytäminen

mahdollistaa organisaation tavoitteiden strategisemman toteuttamisen, tehokkuuden parantamisen ja suorituskyvyn kohottamisen (Azeska, Starc, & Kevereski 2017, 48).

6 POHDINTA

6.1 Tulosten yhteenvetoa

Tutkimukseni pyrki selvittämään, millaisia kokemuksia peruskoulun rehtoreilla on heidän johtamistyöstään, millaisia ominaisuuksia he pitivät tärkeinä hyvässä rehtorissa, ja miten he kokevat sukupuolen vaikuttavan heidän johtamistyöhönsä. Tarkoituksenani oli kuunnella yksittäisten rehtoreiden tarinoita työstään sekä heidän näkemyksiään hyvän rehtorin ominaisuuksista ja sukupuolen vaikutuksesta heidän työhönsä. Tutkimuksessani keskityttiin kolmeen pääteemaan: rehtorin työnkuva ja työn luonne, hyvän rehtorin ominaisuudet sekä sukupuolen rooli rehtorin työssä.

Kun tarkastelin ensimmäistä teemaa, rehtorit kuvailivat työtään sekä yksittäisinä työtehtävinä että laajempina johtamiseen kuuluvina osa-alueina. Rehtorit kertoivat johtajuuteen sisältyvän pedagogista johtamista, oppilashuollosta huolehtimista, oppilaiden ja opettajien hyvinvoinnista huolehtimista, opetus- ja kasvatustyön ohjaamista, valvomista sekä oppilaiden välisten kahakoiden selvittämistä. Nämä kaikki voidaan liittää johtamisen osa-alueista instruktionaaliseen johtamiseen. Rehtorit myös kuvailivat työtehtäviään luettellessaan hallintojohtamisen osa-alueeseen liittyviä tehtäviä. Niitä olivat talousjohtaminen, hallinto, lukujärjestysten suunnittelu, koulukuljetusten järjestäminen, koulun hallinnolliset tehtävät, esimiestaidot, kiinteistöjohtaminen, hankinnat, lautakuntiin osallistuminen sekä viranhallintapäätökset. Rehtoreiden työnkuvaan kuului myös henkilöstöjohtamisen tehtäviä: sijaisuuksien hoitamista, kehityskeskustelujen pitämistä, opettajakokousten järjestämistä sekä työsopimusten tekemistä. Myös ulospäinsuuntautuneesta johtamista kuvailtiin. Näitä työtehtäviä olivat yhteydenpito huoltajiin, eri sidosryhmiin ja vanhempiin sekä asioiden tiedottaminen. Strategisen osa-alueen tehtäviä aineistosta nousi nimensä mukaisesti koulun strateginen johtaminen.

Lahtero (2021) on tutkinut rehtoreiden ja opettajien käsityksiä perusopetuksen opetus-suunnitelman toteutumista edistävistä tekijöistä laajan pedagogisen johtamisen

viitekehyksessä. Hänen tutkimuksensa tulosten mukaan rehtorit olivat kuvailleet työtehtäviinsä kuuluvan johtamista rakenteiden kautta, johon kuuluivat rakenteet ja resurssit sekä opettajien ottaminen mukaan johtamistehtäviin. Pedagogisen johtamisen osa-alueista esiin nousi strateginen johtaminen ja tavoitteellisuus sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueesta esiin nousi vuorovaikutus sekä osaamisen johtaminen. (Lahtero 2021, 332, 334.) Pollock ja kumppanit (2014) ovat myös tutkinut rehtoreiden työnkuvaa. Hänen mukaansa rehtoreiden työhön kuuluu muun muassa koulun sisäinen johtaminen, henkilöstön johtaminen, yhteistyö vanhempien kanssa, opetussuunnitelman johtaminen, instruktionaalinen johtaminen, budjetointi sekä rehtorin työn kehittäminen (Pollock ym. 2014, 19). Tutkimukseni tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Voi siis todeta, että rehtoreiden työnkuva on hyvin monipuolinen ja laaja, ja se koostuu monesta erilaisesta osa-alueesta. Tämä varmasti osaltaan vaikuttaa työn mielekkyyteen mutta sillä on vaikutuksia myös työn haastavuuteen. Rehtoreiden työmäärää voisi helpottaa muun muassa rehtorikoulutuksen uudistamisella, jossa rehtoreita koulutettaisiin esimerkiksi talouteen, teknologiaan, kriisitilanteisiin sekä moniammatilliseen yhteistyöhön liittyen. Rehtorien hallinnollisia tehtäviä voisi delegoida esimerkiksi sihteereille tai vararehtoreille tai lisätä yhteisöllisen johtajuuden piirteitä. Tärkeää olisi myös se, että jokaisessa kunnassa toimittaisiin yhteisten sovittujen sääntöjen mukaisesti, jotta rehtoreiden työmäärä olisi maanlaajuisesti samanlainen. Hyväksi todettuja käytäntöjä olisi hyvä jakaa valtakunnallisesti. Koulujen ja kuntien koko vaikuttaa myös huomattavasti rehtoreiden työmäärään ja työtehtävien jakautumiseen.

Eräs rehtori mainitsi, että koulun koolla voi olla vaikutusta rehtorin työtehtäviin ja niiden jakoon. Heikonen ja Ahtiainen (2021) ovat tutkineet opettajien ja rehtoreiden käsityksiä koulun johtajuudesta, johtamisjärjestelmistä ja koulun kehittämistyöstä osana #Uuttakoulu-hanketta. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan pienissä kouluissa rehtorit osallistavat myös opettajia päätöksentekoon. Osallistava johtaminen näyttäytyi sekä voimavarana että haasteena. Pienissä kouluissa henkilöstö koki, että osallistava johtaminen oli toimivaa, sillä heitä kuunnellaan, heille viestitään päätöksistä avoimesti ja he pääsevät osaksi keskustelua, joka koskee päätöksentekoa. Haasteina kuitenkin mainittiin osallistumismahdollisuuksien ja keskustelun puute, tiedonkulun ja avoimuuden puute ja se, että opettajia ei kuunnella tai huomioida päätöksenteossa. Keskikokoisissa kouluissa

johtajuus oli enemmän tiimityöskentelyä ja suurissa kouluissa johtoryhmä hoiti suurimman osan päätöksenteosta. Samat haasteet ja mahdollisuudet mainittiin myös suurten ja keskikokoisten koulujen päätöksenteossa. (Heikonen & Ahtiainen 2021, 46–47.) Heikosen ja Ahtiaisen tutkimus on linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Eräs rehtori mainitsi siitä, että koulun koko voi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten johtotehtävät koulussa jakautuvat. Mitä pienempi koulu on kyseessä, sitä enemmän opettajilla ja henkilöstöllä on mahdollista olla mukana päätöksenteossa. Mitä suurempi koulu on, sitä enemmän johtotehtävät sekä päätöksenteko keskittyvät juuri johtoryhmän ja rehtorin harjoille. Tästä päätellen voisi ajatella, että pienemmässä koulussa rehtorin työ olisi hieman kevyempää, sillä johtamistehtävät jakautuisivat tasaisemmin. Suurissa kouluissa taas rehtorilla saattaa olla suuremmat paineet ja enemmän työmäärää, sillä työmäärä ei jakaudu tasan opettajien ja rehtorin kesken. Eräs rehtori mainitsi myös haastattelutilanteessa sen, että hän korjasi varaston lukon kesken työpäiväänsä. Suurten koulujen rehtoreilla ei välttämättä ole aikaa lähteä korjaamaan mitään kesken työpäiväänsä, sillä heillä on suurempi henkilöstö ja suuremmat oppilasmäärät johdettavanaan. Pienessä koulussa rehtorilla voi olla enemmän aikaa hoitaa myös pienempiä juoksevia asioita.

Ensimmäiseen teemaan liittyi myös rehtorin työn luonne. Rehtorit kokivat, että työpäivät ovat usein monipuolisia, vaihtelevia ja pirstaleisia. Työ koettiin mielenkiintoisena, mukavana, positiivisesti haastavana ja inspiroivana. Negatiivisista tunteista esiin nousivat työn haastavuus, vaativuus ja ajoittainen ahdistavuus. Pääasiassa rehtorit kuvailivat työtään positiivisten adjektiivien kautta. Vuonna 2021 tehdyn opetusalan työolobarometrin mukaan opetuslalla tyytyväisimpiä työhönsä olivat esihenkilöt (Golnic & Ilves 2021, 32). Myös kansainvälisen rehtoritutkimuksen mukaan muiden maiden rehtorit ovat kokeneet työnsä merkityksellisenä sekä motivoivana, eli he ovat kokeneet korkeaa työn imua. (Bakker & Xanthopoulou 2013; Federici & Skaalvik 2011; Guglielmi ym 2012). Voi siis todeta, että rehtorit kokevat työnsä pääsääntöisesti motivoivaksi ja mielekkääksi. Työn mielekkyyttä lisää työn monipuolisuus ja vaihtelevuus ja se, että työpäivät eroavat toisistaan. Rehtorin työ on myös vaativaa ja haasteellista. Työpäivien ennakoimattomuus ja pirstaleisuus vaikuttaa rehtorin työn vaativuuteen. Koulumaailmassa on myös tapahtunut monenlaisia kriisejä, kuten väkivaltaisuuksia sekä oppilasaineksen vaativuus. Rehtorin työhön kuuluu myös tällaisten ennakoimattomien kriisien hoitaminen, ja niiden

yleistyminen vaikuttaa rehtorien kokemaan työn haastavuuteen. Rehtoreilta vaaditaan myös koko ajan entistä enemmän esimerkiksi taloudellista osaamista, joten työn haastavuuteen voi vaikuttaa myös rehtorin työnkuvan jatkuva muutos ja muutoksiin vastaaminen.

Toinen teema koski hyvän rehtoriuden tunnuspiirteitä. Rehtorit kokivat, että oleellista rehtorin työssä on mahdollistaminen, joka kattoi fyysisten puitteiden mahdollistaminen sekä opettamisen mahdollistamisen johtamisen kautta. Johtamisella voidaan mahdollistaa opettajille hyvät opetusvälineet sekä hyvä työskentelyilmapiiri. Myös vuorovaikutus koettiin oleellisena asiana rehtorin työssä. Tärkeäksi koettiin se, että kaikki tietävät tavoitteet ja kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Työn kehittäminen on myös rehtorin työssä oleellista. Rehtorin tulee olla ajassa kiinni ja kiinnostunut yhteiskunnasta ja sen muutoksista, sekä koulun toimintaa tulee kehittää siten, että se vastaa tarpeita. Olanrewajun ja Okorien (2019) tutkimuksen mukaan johtajan ominaisuudet vaikuttavat organisaation operatiiviseen tehokkuuteen ja määrittävät pitkällä tähtäimellä kyseisen organisaation kokonaismenestyksen. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan hyviä johtajan ominaisuuksia olivat muun muassa saavutettavuus ja omistautuneisuus, puolueettomuus, usko ja kyvykyys, ystävällisyys, rehellisyys, vastuu ja tiimihenki sekä huumorintaju ja luotettavuus (Olanrewaju & Okorie 2019, 148).

Rehtorin työssä oleellisena koettiin myös se, että rehtorin työ on asiantuntijaorganisaation johtamista. Se koettiin sekä yhtenä työn viehätyksenä mutta myös haasteena, sillä opettajien voi joskus olla vaikeaa hyväksyä sitä, että häntä johdetaan. Suomalaisessa koulussa opettajalla on tietty autonomia, mikä tarkoittaa sitä, että hän saa päättää miten asioita toteuttaa ja opettaa luokassaan. Hänen tulee kuitenkin huomioida aina se, että hän toimii opetussuunnitelman mukaisesti. Tämän takia opettajien voi joskus olla hankalaa hyväksyä se, että hänen työtään johdetaan. Lerkkasen ja kumppaneiden (2020) tutkimuksen mukaan opettajat kuitenkin kokevat hyvän johtajuuden olevan yksi tekijä työn mielekkyyteen. Mitä parempaa johtaminen oli, sitä mielekkäämpää työ heidän mielestään oli (Lerkanen ym. 2020, 42). Myös Kankaan ja kumppaneiden (2022) tutkimuksen mukaan työtä tukeva johtaminen toimii varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvointia kehittävänä tekijänä (Kangas ym. 2022, 81). Näiden tutkimusten pohjalta ja yleisen tarkastelun

jälkeen voi todeta, että opettajien keskuudessa hyvää johtajuutta pidetään pääsääntöisesti positiivisena asiana. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella noussut ajatus siitä, että opettajien on vaikea hyväksyä olevansa johdettavana, on siis vain yksittäisen rehtorin kokemus eikä sitä tule yleistää. Muita oleellisia asioita oli opetussuunnitelman toteutumisesta huolehtiminen sekä monen eri asian hallitseminen yhtä aikaa.

Keskusteltaessa hyvän rehtorin ominaisuuksista, esiin nousi resilienssi, kokemus opettajan työstä, omien virheiden huomaaminen, maltti, laaja-alaisuus, itsensä kehittämisen halu, kiinnostus ja motivaatio, tavoitteellisuus ja johdonmukaisuus. Muita esille nousseita ominaisuuksia oli tasa-arvoisuus, reiluus, avarakatseisuus, empaattisuus, hyvä kuuntelemaan, huumorintajuisuus, rauhallisuus, järjestelmällisyys ja matemaattinen lahjakkuus.

Parkerin, Horowitzin ja Rohalin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään rehellisyyttä, älykkyyttä, päätöksentekokykyä, järjestelmällisyyttä, myötätuntoisuutta, innovatiivisuutta ja kunnianhimoa. Miehet ja naiset tutkimuksessa olivat pääasiassa samaa mieltä näistä johtajan ominaisuuksista. Naiset pitivät kuitenkin älykkyyttä ja rehellisyyttä korkeammassa asemassa kuin miehet. (Parker ym. 2015, 16.) Karima (2023) on tutkinut milleniaalijohtajuutta Great Place to Work- organisaatioissa Suomessa. Hänen tutkimuksensa tulosten mukaan tärkeinä ominaisuuksina johtajalle ovat hyvät sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot, empatia, hyvät kuuntelutaidot, muutoksenhalu sekä avoimuus muutokselle ja taito itsereflektioon (Karima 2023, 45–46). Molemmissa näissä tutkimuksissa on havaittavissa samankaltaisuuksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Voi siis todeta, että hyvän rehtorin ominaisuuksiin kuuluu tässä tutkimuksessa esiin nousseet ominaisuudet. Koska rehtori johtaa pääsääntöisesti kouluorganisaatiota, etenkin yhteistyötaidot ovat avainasiassa. Koulussa työskentelee yleensä suuri henkilöstö, johon kuuluu opettajat, koulunkäynninohjaajat, oppilashuoltoryhmä sekä kiinteistöhuollon työntekijät. Myös resilienssi ja muutoksenhalu on tärkeä ominaisuus rehtorille, sillä kouluorganisaatio ja yhteiskunta muuttuu koko ajan. Rehtorin tulee olla niin sanotusti aikaansa edellä ja kiinnostunut yhteiskunnallisista asioista. Koulun yksi tehtävistä valmistaa lapsia tulevaisuuteen ja toimimaan yhteiskunnan jäsenenä, joten koulun toiminnan tavoitteiden tulee olla linjassa yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten ja vaatimusten kanssa.

Kolmas teema käsitteli näkökulmaa sukupuolen vaikutuksesta johtamiseen. Kaikki neljä rehtoria kokivat, ettei heidän sukupuolensa ole toiminut etuna heidän työssään. Neljästä rehtorista yksi naisrehtori koki, että sukupuoli on toiminut haittana hänen työssään. Kuitenkin myöhemmin aineistossa esille nousi se, että kolme neljästä rehtorista on kokenut jonkinlaista asenteellista vastarintaa rehtorina toimiessaan. Tämä oli ilmennyt asenteellisuutena tai suorina kommentteina, jotka liittyivät johtajuuteen ja heidän sukupuoleensa. Kaksi näistä rehtoreista oli naisia ja yksi mies.

Rehtori, joka oli kokenut sukupuolen toimivan haittana työssään, kertoi, että hänen mielestään naisen tulee olla työssään hieman parempi vain sen takia, että hän ei ole mies. Häneltä vaaditaan enemmän kuin miesjohtajalta, mutta samalla häneltä ei hyväksytä enempää. Opetusala on hyvin naisvaltainen, ja rehtori kertoikin, että tällä alalla naisalaisen on helpompi sanoa asioita suoraan naisjohtajalle. Miesjohtajalle asioita ei hänen mukaansa sanota asioita niin suoraan naisalaisen toimesta. Toinen naisrehtori ei kokenut sukupuolensa toimineen haittana työssään, mutta oli kuitenkin kohdannut asenteellisuutta. Hän oli saanut kommentin vanhemmalta mieshenkilöltä, että nainen ei voi olla johtaja, sillä nainen ei ole käynyt armeijaa ja saanut sitä kautta johtajuuskokemuksia. Toinen miesrehtoreista oli saanut kommentin tullessaan valituksi virkaan. Hänelle oli sanottu, että hän sai viran vain sen takia, koska hän on mies. Toinen miesrehtoreista ei ollut kokenut minkäänlaista asenteellisuutta toimiessaan johtajana. Rehtorit olivat kuitenkin yhtä mieltä siinä, että sukupuolella ei pitäisi olla mitään vaikutusta siihen, onko rehtori hyvä työssään vai ei. He korostivat sitä, että kaikki päätökset pitää pystyä perustelemaan ja hyvä rehtorius ansaitaan omilla päätöksillä ja teoilla sekä sillä, miten asioita lopulta hoidetaan.

Olisi tärkeää, että johtajia ja rehtoreita käsiteltäisiin yksikkönä, eikä keskityttäisi siihen, miten mies- ja naisjohtajat tai -rehtorit esimerkiksi eroavat toisistaan. Tärkeää on representaatio, joka vaikuttaa siihen, miten hahmotamme itsemme ympäröivässä yhteiskunnassa ja sen osana. Paasosen (2010) mukaan naisen kulttuuriselle kuvalle sekä naisen omakuvalle on tärkeää se, miten naisia ja naiseutta representoidaan (Paasonen, 2010, 46). Tämä pätee myös miessukupuoleen. Sukupuolten representaatio esimerkiksi mediassa

vaikuttaa paljon siihen, millaisena ihmiset näkevät niin sanotusti perinteisen naisen tai miehen. Tämä vaikuttaa sukupuoliin myös johtajan asemassa. Naisjohtajilta odotetaan tiettyjä asioita ja piirteitä, ja miesjohtajilta toisia. Yleensä johtajuus nähdään enemmän maskuliinisena työnä, jolloin odotukset ja paineet miesjohtajien onnistumisesta kasvaa. Samaa ajatusta voidaan myös käyttää toisin päin: naisjohtajalta ei odoteta niin hyvää suoriutumista kuin miesjohtajalta, joka lisää naisjohtajan painetta olla hyvä työssään. Olisi tärkeää, että johtajuutta tarkasteltaessa ei keskityttäisi vain sukupuoliseen näkökulmaan, vaan keskityttäisiin enemmän johtajuuteen yleensä. Kuten aineistosta käy ilmi, kumpikin sukupuoli oli kokenut jonkinlaista asenteellisuutta työssään. Naisjohtajalle oli sanottu, että hän ei ole yhtä hyvä johtaja kuin mies ja miesjohtajalle oli sanottu, että hän oli saanut työnsä vain sukupuolensa perusteella. Molemmissa tilanteissa rehtorit voivat kokea riittämättömyyttä työssään tai painetta ikään kuin todistella kommentoijalle hyvää johtajuuttaan.

Tutkin myös mahdollisia eroja vastauksissa sukupuolten välillä. En aineistoa tarkastellessani huomannut eroja sukupuolten välillä työstä tai sen luonteesta tai rehtoreiden ominaisuuksista puhuttaessa. Joitakin eroja löytyi kuitenkin sukupuolisista kysymyksistä puhuttaessa. Rehtorit itse toivat esille eroja sukupuolten välillä. Toinen miesrehtoreista kertoi korjanneensa rikkoutuneen lukon ja pohti, olisiko naisrehtori välttämättä lähtenyt sitä tekemään. Toinen naisrehtoreista nosti esille sen, että hän on kokenut feminiinisistä piirteistään etua muun muassa lapsen asemaan asettuessa sekä lasten etua ajatellessaan toimintaa suunnitellessa sekä konfliktitilanteiden hoitamisessa oppilaiden ja henkilökunnan jäsenten välillä.

Kun Suomessa keskustellaan sukupuolien eroista työpaikoilla, on tavallista ajatella, että sillä ei ole merkitystä eikä väliä omalla työpaikalla. Sukupuoli ohitetaan varsin rutiinimaisesti ristiriitoina, syrjintänä ja voimavarana. Niin naiset kuin miehetkin tunnistavat sen, että esimerkiksi miesten ja naisten palkkatuloissa ja uravaihtoehdoissa on eroja, mutta kuitenkin keskusteluissa nousee esille ajattelu ”ei meidän työpaikallamme ole näitä ongelmia”. (Korvajärvi 2016, 155.) Kun kysyin rehtoreilta siitä, kokevatko he sukupuolensa toimineen haittana työssään, kolme neljästä haastateltavasta sanoi heti, etteivät he koe sukupuolen vaikuttavan mitenkään työhönsä. Kuitenkin näistä kolmesta kaksi

myöhemmin muistelivat kokemuksiaan sukupuolen aiheuttamasta ennakkoluulosta tai kommentista, joka liittyi johtajuuteen ja heidän sukupuoleensa. Molemmat miesrehtorit myös kokivat tarpeelliseksi jo ennen sukupuolesta keskustelemista nostaa esille sen, että he eivät koe sukupuolella olevan merkitystä johtamiseen tai rehtorin ammattitaitoon. Vain yksi naisrehtori sanoi suoraan, että hän on kokenut sukupuolensa toimineen jollain tavalla hättänä työssään.

Mielenkiintoinen asia, joka nousi esille rehtoreiden puhuessa sukupuolen roolista työssään, oli se, että rehtorit kokivat persoonallisuuden olevan sukupuolta suuremmassa roolissa rehtorien eroja ajatellessa. Rehtorit kertoivat, että ovat törmänneet uransa varrella moniin erilaisiin rehtoreihin, jotka eroavat persoonaltaan toisistaan. Sukupuolella ei heidän mielestään pitäisi olla mitään tekemistä sen kanssa, onko rehtori hyvä työssään vai ei. He kokivat, että rehtori ansaitsee hyvän johtajuuden teoillaan ja päätöksillään. Sukupuoli ei ole ollut merkittävässä roolissa siinä, ovatko he kokeneet toisen rehtorin olevan hyvä tai huono työssään.

Delporin ja kumppaneiden (2021) tutkimuksen tulosten mukaan rehtorit yhdistivät persoonallisuutensa tai sisäiset piirteensä selvästi johtamisrooliinsa. He havaitsivat tutkimuksessaan, että rehtoreilla on erilaisia persoonallisuuden piirteitä. Jotkut koulujen rehtoreista oli introverteja, toiset taas ekstroverteja. Kummassakaan tapauksessa persoonallisuuden tyyppi ei ollut positiivinen tai negatiivinen johtamisen ja hallinnon suhteen kouluissa. Koulun kontekstiin liittyvät olosuhteet saavat heidän mukaansa tiettyjä persoonallisuuden piirteitä nousemaan voimakkaammin esiin. Esimerkiksi kriisinhallintaa vaativassa tilanteessa persoonallisuudella on hyvin suuri rooli. (Delpor, van Jaarsveld & Challengens 2021, 212, 216.) Walumban ja Schaubroeckin (2009) mukaan jo vuosikymmenten ajan tutkijat ovat kiistelleet siitä, voivatko persoonallisuuden piirteet ennustaa merkittävästi johtajan esiin nousemista tai tehokkuutta. Aikaisemmasta tutkimuksesta huolimatta meillä on melko huono käsitys siitä, mitkä piirteet ovat merkityksellisiä ja miksi. Persoonallisuus käsittää yksilön ajatusten ja käyttäytymisen piirteitä, jotka ovat ajallisesti pysyviä ja suhteellisen johdonmukaisia eri tilanteissa. (Walumba & Schaubroeck 2009, 1277.) Rehtorin työ on hyvin samankaltainen opettajan työn kanssa siitä näkökulmasta, että opettajan työtä tehdään omalla persoonalla. Uskon, että persoonallisuudella on suuri rooli

myös rehtorin työssä. Aho (2011) on tutkinut väitöskirjassaan sitä, mitkä tekijät opettajassa tai ympäristössä tekevät opettajasta selviytyjän. Hänen tutkimuksensa aineistossa persoonallisuudella on suuri merkitys työssä selviytymiseen. Hänen mukaansa tutkimukset osoittavat, että yksilöiden väliset erot persoonallisuudessa voivat sekä lieventää että pahentaa muun muassa työuupumuksen oireita. (Aho 2011, 5, 124.) Näiden tutkimusten valossa voidaan siis päätellä, että tutkimukseni tulokset rehtoreiden persoonallisuuden vaikutuksesta työhön ovat paikkansapitäviä. Ei ole olemassa mitään tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, mitkä katsottaisiin eduksi rehtorin työssä. Jokainen tekee johtajan työtä omalla persoonallaan ja toteuttaa sitä niin kuin parhaaksi näkee. Persoonallisuus kuitenkin on vaikuttava tekijä rehtorin työssä, ja tietyistä persoonallisuuden piirteistä voi olla hyötyä eri johtamisen osa-alueissa tai työtehtävissä.

Pohdin myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita tutkimaani teemaan liittyen. Rehtoreiden uupumus ja työmäärän lisääntyminen on ollut uutisoinnissa pinnalla viime vuosien aikana, etenkin koronakriisin jälkeen. Lisätutkimusta tästä aiheesta olisi tarpeen tehdä. Olisi hyvä tutkia sitä, miten rehtoreiden työmäärä jakaantuu ja millaisia liikkeitä tulisi tehdä, jotta rehtorit eivät kokisi olevansa ylikuormittuneita. Myös rehtoreiden omat kokemukset työn mielekkyydestä ja työssäjaksamista tukevista tekijöistä ovat tärkeitä rehtoreiden työtaakkaa ja työssäjaksamista tutkiessa. Jotta saataisiin tarpeeksi kattava kuva rehtoreiden työstä ja sen helpottamisesta, tutkimuksen olisi hyvä olla valtakunnallinen.

Rehtoriutta voisi tutkia myös vertaamalla eri maiden rehtoreiden työtä suomalaisten rehtoreiden työhön. Näitä tuloksia voisi verrata myös muiden maiden ja suomalaisten rehtoreiden kokemuksiin työn kuormittavuudesta. Tutkimus voisi näyttää, onko joissain toisissa maissa toimittu eri tavalla, ja saada siitä vinkkejä ja konkreettista näyttöä siitä, miten rehtorin työtä voisi kehittää. Suomalainen koulutusjärjestelmä eroaa paljolti muiden maiden koulutusjärjestelmistä, joten rehtorien työnkuvassakin on varmasti eroavaisuuksia.

Kuten tutkimukseni tulokset osoittavat, sukupuoliella on edelleen rooli johtamisessa. Aihetta olisi mielestäni hyvä tutkia lisää, sillä sukupuolten tasa-arvo on edelleen suurena puheenaineena. Aihetta voisi tutkia muun muassa tutkimalla sukupuolten eroja siinä, miten he ovat päätyneet johtajan asemaan. Sukupuolikysymystä voisi tutkia myös siitä

näkökulmasta, ovatko rehtorit kokeneet sukupuolen asettaneen paineita johtajan työhön. Aineistossani nousi esiin kummankin sukupuolen kokema asenteellisuus sukupuoltaan kohtaan, joka osaltaan varmasti lisää painetta olla hyvä työssään.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu ja arviointi kuuluvat hyvään tutkimuskäytäntöön kaikissa tutkimuksissa. Luotettavuuteen liittyy tutkimustulosten riippumattomuus satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Tutkimuksessa tulee esittää perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voi ilmaista määrällisen mittarin mukaisina arvioina, vaan luotettavuutta tarkastellaan muun muassa laadullisten menetelmien käytön arvioimisella sekä sitä tarkastellaan kyseisen tutkimuksen antamissa kehyksissä. (Aaltio & Puusa 2020, 178.) Vilkan (2021) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskeisin luotettavuuden kriteeri on tutkija ja hänen rehellisyytensä. Tässä kontekstissa luotettavuutta arvioidessa tarkastelun kohteena ovat erityisesti tutkijan itsensä tekemät toimet, valinnat ja ratkaisut. Tutkija arvioi jatkuvasti luotettavuutta suhteessa käytettyyn teoriaan, analyysimenetelmiin, tutkimusaineiston käsitelyyn, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Vilka 2021.)

Tutkimuksen luotettavuuteen täytyy kiinnittää huomiota jo aineistonkeruuvaiheessa. Esimerkiksi haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Jotta haastatteluaineisto olisi tarpeeksi luotettavaa, on otettava huomioon esimerkiksi äänitallenteet ovat huonolaatuisia, on litterointi vaikeaa ja siinä saattaa tapahtua virheitä. Litterointi olisi hyvä tehdä mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185.)

Pyrin etsimään tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen myös kansainvälistä tutkimusta, ja koen saaneeni myös melko hyvän kattauksen myös kansainvälistä tutkimusta taustoittamaan tutkimustani. Kuitenkin rehtorius ja koulun johtaminen poikkeavat usein mukaan mukaan. Suomessa koulujärjestelmä eroaa paljolti monesta muiden maiden järjestelmistä, ja se vaikuttaa myös koulujen johtajien ja rehtoreiden työtehtäviin.

Aineiston määrä vaikuttaa osaltaan tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimukseni otanta on hyvin pieni, ja se vaikuttaa merkittävästi tutkimukseni luotettavuuteen. Tutkimukseni aineisto koostui neljän rehtorin haastatteluista. Aineiston laajuus ei vastannut odotuksiani, ja jäi melko suppeaksi. Tutkimusta ei tule yleistää, eikä siitä saa kovin tarkkaa kuvaa siitä, miten rehtorit kokevat sukupuolensa vaikutuksen työhönsä tai millaisena rehtorit kokevat työtehtävänsä. Kuitenkin vastauksista löytyi samankaltaisuuksia, jonka perusteella johtopäätökset ovat luotettavia, vaikka aineisto onkin suppea. Aaltion ja Puusan (2020) mukaan laadullinen tutkimus harvoin johtaa yleistävään tietoon, mutta sen sijaan se tuottaa syvällistä, ymmärrystä lisäävää, osuvaa ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tieto pyrkii mahdollisimman tarkasti kuvaamaan tutkittavien omia käsityksiä ja kokemuksia. Tutkija tekee aineistosta omat johtopäätöksensä nojaten aiempaan tutkimukseen. (Aaltio & Puusa 2020, 188.)

Tutkimukseni luotettavuuteen vaikuttaa haastatteluaineiston rajallinen määrä. Koen, että aineistoni ei antanut minulle hirveän kattavaa kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Laajempi aineisto olisi varmasti ollut sisällöltään monipuolisempi. Rehtorit ovat erittäin kiireisiä ja heillä on suuri työmäärä, ja suuri osa rehtoreista, jotka vastasivat kieltävästi haastattelupyyntöni, perusteli sen sillä, että heillä on kiireitä. Osasin toisaalta odottaa, ettei aineistostani tule hirvittävän laaja. Olen kuitenkin tyytyväinen aineistoni laajuuteen ja johtopäätöksiin. Laadullinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen kokemuksiin ja näkemys, eikä niistä usein saadakaan yleistettävää päätelmää.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 177–188.

Aho, I. 2011. Mikä tekee opettajasta selviytyjän? Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

AlMazrouei, H. 2022. Authentic Leadership: Supporting Employees' Performance, Creativity, Involment in Decision-Making, and Outcomes. Teoksessa Crawford, J. (toim.) 2022. Leadership. Advancing Great Leaders and Leadership. Lontoo: IntechOpen, 275-293.

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1998/986. Annettu Helsingissä 14.12.1998.

Azeska, A., Starc, J. & Kevereski, L. 2017. Styles of decision making and management and dimencions of personality of school principals. International Journal of Cognitive Research in Science Engineering and Education 5 (2), 47-56.

Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. 2009. The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner independence model. Journal of Applied Psychology, 94 (6), 1562-1571.

Carpini, J., Luksyte, A., Parker, S. & Collins, C. 2021. Can a familiar gender strereotype create a not-so-familiar benefit for women? Evidence of gendered differences in ascribed stereotypes and effects of team member adaptivity on performance evaluations. Journal of Organizational Behavior 2023 (44), 590-605.

Chirichello, M. 2010. The Principal as Educational Leader: What Makes the Difference. Teoksessa Huber, S. (toim.) 2010. School Leadership – International Perspectives. Zug: Springer, 79-100.

Coleman, M. 2011. Women at the Top – Challenges, Choices and Change. Palgrave Macmillan.

Delpont, WK., van Jaarsveld, L. & Challens, B. 2021. Personality and self-leadership of school principals as determinants of school performance. Journal of Education 85 (2021), 202–220.

Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. 2011. Principal self-efficacy and work engagement: assessing a Norwegian principal self-efficacy scale. Social Psychology of Education: An International Journal, 14 (4), 575.

Golnic, T. & Ilves, V. 2021. Opetusalan työolobarometri 2021. Opettajien ammattijärjestö OAJ. Saatavilla verkossa https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf (Luettu 18.4.)

Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli, W. B. & Depolo, M. 2012. Self-efficacy and workaholism as initiators of the job demands-resources model. Career Development International, 17 (4), 375–389.

Hallintolaki 2003/434. Annettu Helsingissä 6.6.2003.

Hallitusohjelma 2023. Vahva ja välittävä Suomi – Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58.

Hamzeh, N. 2023. Female Leaders and Distributed Leadership: What Can Women Bring to the Table? *Open journal of leadership*, 12 15–28. Saatavilla verkossa <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.121002>. (Luettu 10.4.2024.)

Heikonen, L. & Ahtiainen, R. 2021. Opettajien ja rehtoreiden käsityksiä koulun johtajuudesta, johtamisjärjestelmistä ja koulun kehittämistyöstä. Helsinki: Helsingin yliopiston koulutuksen arviointikeskus. Saatavilla verkossa https://tuhat.helsinki.fi/ws/portal-files/portal/159309479/Heikonen_Ahtiainen_Opettajien_ja_rehtoreiden_k_sityksi_koulun_johtamisesta_ja_kehitt_misest_.pdf (Luettu 17.4.2024.)

Hietanen-Peltola, M. & Korpilahti, U. 2015. Terveellinen, turvallinen ja hyvinvoiva oppilaitos. Opas ympäristön ja yhteisön monialaiseen tarkastamiseen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Hiroiyuki, T., Upadyaya, K., Hietajärvi, L. & Salmela-Aro, K. 2023. Job crafting among school principals before and during COVID-19: Investigating the associations with work-related well-being and personal resources using variable- and person-oriented approaches. *European Management Journal* 40 (2023), 809–818.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Uudistettu painos. (e-kirja)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hunter, S., Tate, B., Dziewieczynski, J. & Bedell-Avers, K. 2011. Leaders make mistakes: A multilevel consideration of why. *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 239-258.

Hussain, A., Matsa, D. & Miller, A. Do Male Workers Prefer Male Leaders? An Analysis of Principals' Effects on Teacher Retention. *Journal of Human Resources* 58(5), 1480-1522.

Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T. & Ahonen, J. 2002. *Oppilaitoksen johtaminen*. Helsinki: Wsoy.

Jones, D. 2016. Constructing identities: Female head teachers' perceptions and experiences in the primary sector. *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (6), 907–928. Saatavilla verkossa <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143216653973> (Luettu 16.4.2024.)

Juuti, P. 2018. *Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työympäristöön*. Viljandi: Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tal- linna: Gaudeamus, 9–19.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Suo- men Yliopistopaino Oy.

Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsén, E. 2022. ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä” – Varhais- kasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika* 16 (2), 72–89. Saatavilla verkossa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/han- dle/10024/145405/Varhaiskasvatuksen_opettajien_k_sityksi_ty_n_haasteista_ja_mah- dollisuuksista.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/145405/Varhaiskasvatuksen_opettajien_k_sityksi_ty_n_haasteista_ja_mahdollisuuksista.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Luettu 18.4.2024.)

Kaukkila, M. & Kähkönen, M. 2009. Sukupuolen merkitys johtajuuteen naisrehtorin nä- kökulmasta. Teoksessa Huhtanen, K. & Keskinen, S. (toim.) 2009. *Rehtorius peliäkö?* Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 30–49.

Kauppinen-Toropainen, K. 1994. Naiset lasikaton alla. Teoksessa Tilastokeskus 1994. Naiset huipulla: Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä. Helsinki: Tilastokeskus tutkimuksia 206, 48–60.

Karikoski, A. 2009. Aika hyvä rehtoriksi – Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? Helsinki: Helsingin yliopisto.

Karima, S. 2023. Millennial leadership in Great Place to Work companies in Finland. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kark, R. 2002. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management* 17 (2002), 160-176.

Kemppinen, S. 2009. Rehtoriksi ryhtyminen ja rehtorina toimiminen. Teoksessa Huhtanen, K. & Keskinen, S. (toim.) 2009. Rehtorius peliäkö? Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 17–29.

Kolho, P. & Ylittervo, R. 2021. Jaettu johtajuus ammatillisella toisella asteella – onko opettajajohtajuudelle tilaa? Teoksessa Holappa, A-S., Hyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.) 2021. Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus, 140–154.

Komonen, A. 2020. Biologinen sukupuoli. *Tieteessä tapahtuu*, (1), 47–50.

Korvajärvi, P. 2016. Sukupuoliero työssä: numerot ja käytännöt. Teoksessa Husso, M. & Heiskala, R. 2016 (toim.) Sukupuolikysymys. Helsinki: Gaudeamus, 142–160.

Korvajärvi, P. 2010. Sukupuolistunut ja sukupuolistava työ. Teoksessa Saresma, T., Rossi, L-M. & Juvonen, T. (toim.) 2010. Käsikirja sukupuoleen. Tampere: Vastapaino, 183–196.

Kotlyar, I. & Karakowsky, L. 2022. Leading Conflict? Linkages Between Leader Behaviors and Group Conflict. *Small Group Research* 37 (4), 377–403.

Kullas, E. 2022. Suomalaisnaisten osuus johtajista ennätyskorkealla – tasa-arvon alaraja häämöttää. Saatavilla: <https://www.eva.fi/blog/2022/02/04/suomalaisnaisten-osuus-joh-tajista-ennatyskorkealla-tasa-arvon-alaraja-haamottaa/> (Luettu: 23.2.2022.)

Kuusi, H., Jakku-Sihvonen, R. & Koramo, M. 2009. Koulutus ja sukupuolten tasa-arvo. Helsinki: Yliopistopaino

Lahtero, T., Ahtiainen, R., Fonsén, E. & Kallioniemi A. 2021 Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä perusopetuksen opetussuunnitelman toteutumisesta edistävistä tekijöistä pedagogisen johtamisen viitekehyksessä. Hallinnon tutkimus 40 (5), 326–338.

Lahtero, T. & Laasonen, I. 2021. Laaja pedagoginen johtaminen. Teoksessa Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.) 2021. Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus, 205–219.

Lahtero, T & Salonen, M. 2022. Pätevästä erinomaiseksi. Rehtori koulun toimintakulttuurin kehittäjänä. Helsinki: Professional Publishing Finland Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609. Annettu Helsingissä 8.8.1986.

Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. 2016. Perhe, työ ja sukupuoli. Teoksessa Husso, M. & Heiskala, R. 2016 (toim.) Sukupuolikysymys. Helsinki: Gaudeamus, 161–184.

Lerkkanen, M-K., Pakarinen, E., Messala, M., Penttinen, V., Aulén, A-M. & Jögi, A-L. 2020. Opettajien työhyvinvointi ja sen yhteys pedagogisen työn laatuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 358. Saatavilla verkossa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71977/978-951-39-8324-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Luettu 18.4.2024.)

Leroy, L. & Nguyen, T. 2019. Preschool Leaders as Enablers of Innovation: Emerging practices with preschool leaders in Vietnam. Childhood Education 95 (2), 3–12.

Lämsä, A-M. 2010. Sukupuoli johtajuustutkimuksessa. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 4 (2010), 369–379.

Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mäntynen, M. 2013. Opettajan kokemus sosiaalisesta roolistaan ja osallisuudestaan koulun strategiaprosessissa – tapaustutkimus laatupalkitusta koulusta. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 15 (1), 32–46.

Naskali, P. 2010. Kasvatus, koulutus ja sukupuoli. Teoksessa Saresma, T., Rossi, L-M. & Juvonen, T. (toim.) 2010. Käsikirja sukupuoleen. Tampere: Vastapaino, 277–291.

Nieminen, P. 2012. Johtamisen paineet. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. (toim.) 2012. Kokemus johtaa! Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 96–102. Saatavilla verkossa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100718/Kujala_ym_Kokemus_johtaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 13.4.2024.)

Opettajien Ammattijärjestö OAJ 2019. Rehtorien uupuminen on kroonistunut. Saatavilla verkossa <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/rehtoreiden-uupuminen-on-kroonistunut/> (Luettu 22.2.2023.)

Opetushallitus 2019. Opettajat ja rehtorit suomessa. Raportit ja selvitykset 2019:11.

Opetushallitus 2013. Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämisestä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmistelevan työryhmän raportti. Raportit ja selvitykset 2013:16.

Olanrewaju, O. I. & Okorie, V. N. 2019. Exploring the Qualities of a Good Leader Using Principal Component Analysis. Journal of Engineering, Project and Production Management 2019, 9 (2), 142–148. Saatavilla verkossa <https://www.researchgate.net/profile/Olanrewaju-O-I>

[Olanrewaju/publication/334442439_Exploring_the_Qualities_of_a_Good_Leader_Using_Principal_Component_Analysis/links/5d3ab22aa6fdcc370a60a1fb/Exploring-the-Qualities-of-a-Good-Leader-Using-Principal-Component-Analysis.pdf](https://www.researchgate.net/publication/334442439_Exploring_the_Qualities_of_a_Good_Leader_Using_Principal_Component_Analysis/links/5d3ab22aa6fdcc370a60a1fb/Exploring-the-Qualities-of-a-Good-Leader-Using-Principal-Component-Analysis.pdf) (Luettu 18.4.2024.)

Ollikainen, V. 2003. Naiset suomen työmarkkinoilla. Teoksessa Lämsä, A-M. (ed.) 2003. Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 6–24.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa. Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 131–140.

Paasonen, S. 2010. Sukupuoli ja representaatio. Teoksessa Saresma, T. & Rossi, L-M. (toim.) 2010. Käsikirja sukupuoleen. Tampere: Vastapaino, 39–48.

Parker, K., Horowitz, J. & Rohal, M. 2015. Women and leadership. Public Says Women are Equally Qualified, but Barriers Persist. Pew Research Center. Saatavilla PDF-muodossa https://www.pewresearch.org/social-trends/wp-content/uploads/sites/3/2015/01/2015-01-14_women-and-leadership.pdf (luettu 15.4.2024.)

Pesonen, J. 2009. Peruskoulun johtaminen - aikansa ilmiö. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.

Pirnes, U. 2006. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Player, D., Youngs, P., Perrone, F. & Grogan, E. 2017. How principal leadership and person-job fit are associated with teacher mobility and attrition. Teaching and Teacher education 67 (2017), 330–339.

Pollock, K., Wang, F. & Hauseman, C. 2014. The Changing Nature of Principals' Work. Final Report. Saatavilla verkossa <https://www.edu.uwo.ca/about/faculty-profiles/katina->

pollock/_docs/the-changing-nature-of-principals-work-2014-updated-october-2020.pdf
(Luettu 18.4.)

Portin, B., Schneider, P., DeArmond, M. & Gundlach, L. 2003. Making Sense of Leading School. A National Study of the Principalship. Seattle, Washington: The Wallace Foundation.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 103–117.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 145–156.

Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavilla verkossa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22711/9789513938031.pdf?sequence=1> (Luettu 13.4.2024.)

Risku, M. & Alava, J. 2021. Koulunpidosta koulutusjohtamiseen. Teoksessa Holappa, A-S., Hyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.) Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. PS-kustannus, 10-27.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Ruostetsaari, I. 2023. Huippujohtajat kriisien Suomessa. Eliitit ja vallan verkostot 1990-luvulta 2020-luvulle. Tallinna: Gaudeamus.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22–56.

Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus 35: 3, 232–242.

Saarinen, J. 2009. Tutkijanaisten toimijuus yliopistossa. Teoksessa Ojala, H., Palmu, T. & Saarinen, J. (toim.) 2009. Sukupuoli ja toimijuus koulutuksessa. Tampere: Vastapaino, 210–230.

Salo, P. 2014. Rehtoreiden monialaiset kompetenssit puntarissa. Hallinnon Tutkimus 33 (4), 352–365.

Sasenu, A-S., Toma, S-G. & Marinescu, P. 2014. Feminine leadership and organizational culture. Leadership Prospects 2014 (19), 144-150.

Simon, S. & Hoyt, C. 2022. Gender and leadership. Teoksessa Northouse, P. (toim.) 2022. Leadership. Theory & Practice. Lontoo: Sage Publications, Inc, 394–421.

Southwick, F., Martini, B., Charney, D. & Southwick, S. 2017. Leadership and resilience. Teoksessa J Marques & S Dhiman (toim.). Leadership today. Cham: Springer, 315–333. Saatavilla verkossa https://www.researchgate.net/publication/318034847_Leadership_and_Resilience (Luettu 14.4.2024.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2023. Tasa-arvo yhteiskuntaelämän johtopaikoilla. Saatavilla verkossa <https://thl.fi/aiheet/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/valta-ja-paatosenteko/tasa-arvo-yhteiskuntaelaman-johtopaikoilla> (Luettu 13.4.2024.)

Teräsaho, M., Tanhua, I. & Rantanen, E. 2023. Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla. Keinoja sukupuolen mukaisen segregaaion purkamiseen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue – Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2023. Saatavilla verkossa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf (Luettu 16.2.2024.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvat tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Saatavilla verkossa https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf (Luettu 18.4.2024.)

Tynkkynen, J. 2023. ”Monet rehtorit uupuvat lisääntyneiden vaatimusten paineissa – Suomen rehtorit ry. vaatii parempaa koulutusta” Saatavilla verkossa <https://yle.fi/a/74-20051551> (Luettu 10.4.2024.)

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 118–130.

Vangrieken, K., Grosemans, I., Dochy, F. & Kyndt, E. 2017. Teacher autonomy and collaboration: A paradox? Conceptualising and measuring teachers’ autonomy and collaborative attitude. *Teaching and Teacher Education* 67, 302-315.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. (E-kirja)

Vilkka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. 5., päivitetty painos. (E-kirja)

Vuohijoki, T. 2007. Pitää vain selviytyä – Rehtorin työn vaatimusten ja voimavarojen välinen epäsuhta. Teoksessa Pennanen, A. (toim.) 2007. Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 169–198.

Walumba, F. & Schraubroeck, J. 2009. Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology* 94 (5), 1275-1286.

Wolle, G. 2023. Does principals' gender matter in their leadership performance and leadership style the case in governmental primary schools of Abbis Ababa. *Education* 3–13, 1-14.

Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325. Annettu Helsingissä 30.12.2014.

Yin, J., Jia, M., Ma, Z. & Liao, G. 2020. Team Leader's conflict management styles and innovation performance in entrepreneurial teams. *The International journal of conflict management* 31 (3), 373–392.

LIITTEET

Liite 1

Haastattelurunko:

1. Haastateltavan sukupuoli
2. Miten sinusta tuli rehtori?
3. Minkälaisia työtehtäviä työhösi kuuluu?
4. Miten kuvailisit johtajuutta/työtehtäviäsi? (Millaisia adjektiiveja käyttäisit kuvaillessasi työtäsi?)
5. Mikä on mielestäsi rehtorin työssä oleellista? Miksi?
6. Minkälaisia ominaisuuksia mielestäsi hyvältä rehtorilta vaaditaan?
7. Onko sukupuolesi toiminut etuna työssäsi? Jos on, miten? Mistä luulet tämän johtuvan?
8. Onko sukupuolesi toiminut haittana työssäsi? Jos on, miten? Mistä luulet tämän johtuvan?
9. Haluatko tuoda jotain muuta esille? Kysymyksiä, kommentteja.

Liite 2

Viesti haastateltaville

Hei!

Olen maisterivaiheen luokanopettajaopiskelija Lapin Yliopistosta, ja teen Pro gradu tutkielmaani, jonka aiheena on sukupuolen vaikutus rehtoreiden kokemuksiin johtamisesta. Etsin haastateltavakseni koulun rehtoreita tai johtajia. Jos olet rehtori tai johtaja ja teet johtamistyötä, juuri sinun näkökulmasi on tälle tutkimukselle tärkeä!

Tutkimuksen aineistonkeruu on tarkoitus toteuttaa lyhyinä yksilöhaastatteluina kevään 2023 aikana etäyhteyksin Teamsin kautta. Aineistonkeruumenetelmänä toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastateltavana sinulla on oikeus keskeyttää haastattelu ja/tai osallistuminen tutkimukseen missä vaiheessa tahansa. Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan, litteroinnin jälkeen äänitykset tuhoaan. Haastattelusta kerättyä aineistoa tulee käsittelemään vain tutkija, eikä aineistoa käytetä muuhun kuin tutkimustarkoitukseen. Haastatteluun osallistuvan henkilöllisyystiedoista käsitellään vain sukupuolta, muuten aineisto on täysin anonyymi. Haastattelusta kerätty aineisto ja litteraatiot tuhoaan, kun tutkimus on valmis kesään 2024 mennessä.

Olen laatinut tutkimuksesta tietosuojailmoituksen, jonka voin toimittaa sinulle niin halutessasi.

Toivoisin, että vastaisit viestiin **aikamääre** mennessä ja ilmoittaisit mahdollisesta halukkuudestasi osallistua tutkimukseeni. Jos kiinnostuit tai kaipaat lisätietoja, ota yhteyttä.

Liite 3

Tutkimuslupahakemus

Nimeni on Siiri Holappa ja haen tutkimuslupaa Pro gradu- tutkielmaani, jonka teen osana Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan luokanopettajan koulutusohjelman masterivaiheen tutkintoa. Tutkielman aiheena on peruskoulun rehtoreiden näkemykset sukupuolen vaikutuksesta johtamiseen ja johtamistyöhön. Tarkoitukseni on haastatella anonyymisti **aluetito** peruskoulun rehtoreita.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja se tapahtuu vapaa-ajalla. Tutkimus toteutetaan anonyymisti, henkilötiedoista ainoastaan sukupuoli tulee esille tutkimuksessa, eikä haastattelussa käsitellä mitään arkaluontoista. Haastateltava saa missä tutkimuksen vaiheessa tahansa peruuttaa osallistumisen tutkimukseen tai kieltää saadun aineiston käytön tutkimuksessa. Olen laatinut tutkimuksestani laajemman tietosuojailmoituksen.

Tutkimus on aloitettu syksyllä 2022 ja sen on tarkoitus valmistua kesään 2024 mennessä.