

Kuva Heikki Haapalainen /YLE



Antti Ikonen
@AnttiIkonen
pj Suomen Rehtorit

REHTORIN TERVEYS JA HYVINVOINTI!

Suomen Rehtorit (SURE) on järjestönä käynnistänyt tämän vuoden alusta alkaneen hankkeen *Rehtorin terveys ja hyvinvointi*. Äkkiseltään kuulutuna ohjelmatavoitetta voisi pitää jopa itsekkäänä. Eikö rehtorit ammattikuntana jo istu ihan hyvällä oksalla? Johtava asema, arvostettu ammatti ja hyvä toimeentulo!

Moni oppilaitosjohdossa työtä tekevä pystyy allekirjoittamaan ainakin osan näistä mielikuvista. Tämä on kuitenkin kolikon toinen puoli. Olemme järjestössämme pureutuneet koulujen esimiestyöhön paljon mielikuvia pidemmälle. Tämä on tuottanut meille sy-

vällistä tietoa tämän päivän oppilaitosjohtajan työn haasteista. Pinnan alta on paljastunut huomattavasti monimuotoisempi kuva tilanteesta.

SUOMEN TÄRKEIN JOHTAJA VAI JOKA PAIKAN HÖYLÄ?

Opetusalalla käynnissä oleva kehitys on tehnyt rehtorista erään julkisen sektorin tärkeimmistä johtajista. Maassamme valittu koulun kehittämisen toimintatapa korostaa paikallista osaamista, asian-tuntijuutta, mutta myös johtajuutta. Tämä malli

on kokonaisuudessaan tuottanut kansainvälisessä oppimistulosten vertailussa huippuluokan tuloksia. Kun samaan yhtälöön lisätään monin paikoin kasvanut opetusyksiköiden koko sekä koko ajan lavenemaan pyrkivä rehtorin vastuiden kenttä, syntyy syystäkin kuva johtavasta viranhaltijasta.

Johtavassa asemassa olevien työntekijöiden työsuhteiden ehdoista ei tyypillisesti ole kannettu niin suurta huolta, kuin selvästi työntekijäasemassa olevien kohdalla on tehty. Johtavien ja monesti toisistaan hyvinkin paljon yksityiskohdiltaan eroavien esimiestehtävien työehdoista sopiminen keskitetysti onkin käymässä koko ajan yhä monimutkaisemmaksi ja haastavammaksi. Tarvitseeko sitä siistiä sisätyötä tekevä pomo nyt sen kummempaa edunvalvontaa?!

Selvitystemme mukaan - kyllä! Viestit kouluilta kertovat, että esimiehet joutuvat viimekätisinä vastuunkantajina työssään aivan liian usein tekemään milloin niin kuraattorin, vahtimestarin kuin kanslistin hommia. Digitalisaation piti vapauttaa aikaa, mutta tähän mennessä kokemukset sähköistymisen vaikutuksista esimiestyöhön ovat monessa tapauksessa olleet mieluumminkin päinvastaisia.

ESIMIES ON TYÖNTEKIJÄN ASEMASSA OMAN VIRKASUHTEENSA EHTOIHIN LIITTYEN

Oppilaitosjohto tarvitsee huomiota työnsä tekemisen ehtoihin enemmän kuin koskaan aiemmin. Viesti perusopetuksen ja lukiokoulutuksen esimiehiltä on selvä. Työn pirstaloituminen, määrällinen työkuormituksen kasvu ja yhä monimuotoisemmaksi muuttuva perustehtävä haastavat koulujen johtajien työtä aiempaan verrattuna aivan uudella tavalla.

Viimeisimmän *Opetusalan työolobarometrin* tulosten mukaan esimiesten työmäärä on lukiossa 43,7 tuntia ja peruskoulussa 44,1 tuntia viikossa. Jo keskiarvot ylittävät sopimusten mukaisen viikkotyöajan selvästi. Erityisen huolestuttavaa kuitenkin on, että yksittäistapauksissa esimiesten kohdalla liikutaan työmäärissä, jotka ylittävät jopa *Kansainvälisen työjärjestön* ILO:n vuonna 1930 asettaman 48 tunnin viikoittaisen työmäärän rajan.

Viime vuosidatan alkupuolella työelämän haasteet olivat aivan toisenlaisia. Usein kysymys oli siitä, lähtekö töissä henki, kun työ oli fyysisesti niin vaarallista. Tämän päivän haaste on työn psyykinen kuormittavuus sekä edelleen työn kokonaismäärä, mikä on aivan uudella voimalla haastanut asiantuntija- ja esimiestyötä tekevät työntekijät.

On päivänselvää, että kestävä pohja hyvälaatuiselle työelämälle rakennetaan niin että kaikkien työntekijöiden työkuorma ja työn vaatima palautumien on kokonaisuutena tarkasteltuna tasapainossa. Esimiesten ylikuormittumisella voi olla kuitenkin paljon dramaattisempia seurauksia kuin yksilötason seuraukset. Esimiehen ylikuormitus ja siitä seuraava uupuminen vaarantaa aina koko koulutyöyhteisön toiminnan. Mutta tarkastellaanpa tilannetta ensin kuitenkin onnistumisten ketjun kautta.

OPPILAITOKSEN HYVINVOINNIN KETJU

Aiemmin mainittu tuore opetusalan työolobarometri tuotti myös toisen mielenkiintoisen tuloksen. Sen tulosten mukaan hyväksi koettu esimiestoiminta pystyy tuottamaan huomattavassa määrin lisää työtyytyväisyyttä sekä lisäämään opettajien innostuneisuutta työhönsä. Onnistuneella esimiestyöllä pystytään kasvattamaan työn hallinnan kokemusta sekä opetushenkilöstön omaa kyvykkyyttä selviytyä hyvin päivittäisistä työn tuottamista haasteista.

Tämä kaikki on tietysti jo sinänsä tavattoman hieno asia. Mutta siinä ei ole vielä kaikki hyvä, mitä laadukkaasta esimiestyöstä parhaimmillaan pystyy seuraamaan. Viimeimmäksi tuoreessa OECD:n julkaisemassa raportissa *Valuing our Teachers and Raising their Status* tuotetaan aimo annos tutkittua lisätietoa siitä, miten paljon koulun opetushenkilöstön hyvinvointi lopulta vaikuttaa koulun oppilaiden ja opiskelijoiden hyvinvointiin.

Sillä mitä seuraa, kun koulun oppilaat voivat hyvin? Hyviä oppimistuloksia! Ei ole sattumaa, että opettajien kokema työnsä arvostus on erityisen korkea maissa, jotka ovat samalla kestomenestyjiä myöskin oppimistuloksia mittaavissa testeissä. Samoin



on laita monien muiden työyhteisön hyvinvointia tuottavien mittareiden kanssa. Ne kulkevat yleensä aina tiiviisti käsi kädessä opiskelijoiden koulumenestyksen kanssa.

KEEP IT SIMPLE!

Kaikki edellä esitetty vaikuttaa yksinkertaiselta, johdonmukaiselta ja itsestään selvältä. Itse asiassa kaikki onnistumisen ketjussa tapahtuvat hyvät asiat ovat lopulta yksinkertaisia toimenpiteiden ja niiden vaikutusten kokonaisuutta. Johtopäätökselle voisi jopa hymähtää, mutta oppilaitoksen hyvinvoinnin ketjulle näin ei kannata tehdä.

Kun tiedämme, miten iso yhteiskunnallinen panostus koulutus on, koulussa tehtävän työn tuloksellisuus ja opiskelijoiden hyvä koulumenestys on lopulta piinkova mittari. Meillä ei yksinkertaisesti ole varaa suhtautua välinpitämättömästi kaikkiin niihin tekijöihin, joiden avulla hyvinvoinnin ketju pidetään kunnossa. Muutoin leikittelemme lopulta koulussa saavutettavien oppimistulosten kanssa.

Tästä yksinkertaisesta syystä johtuen Suomen Rehtoreiden on suorastaan välttämätöntä nostaa yhteiskunnallisessa keskustelussa esiin oppilaitosten esimiesten asiat.

ESIMIESTYÖLLE RIITTÄÄ ODOTUKSIA

Mitä tästä kaikesta seuraa oppilaitoksen tasolla? Laadukkaalle esimiestyölle on nyt kova tarve. Johtajan pitää varmistaa oman osaamisensa hyvä taso. Hänen pitää vastata myös oman koulunsa työntekijöiden ammatillisuuden korkeasta tasosta, sillä tällä

on merkittävä vaikutus opettajien kokemaan työtyytyväisyyteen. Esimiehen tulee pystyä vahvistamaan oman joukkonsa uskoa tulevaan, sillä tälläkin on heijastevaikutuksensa oppimistuloksiin.

Puhe läsnäolevasta ja palvelevasta johtajuudesta ei ole uutta. Sille on kuitenkin nyt selvä tilaus koulun kaltaisen asiantuntijayhteisön menestyksellisessä johtamisessa juuri seurausvaikutustensa kautta. Viimeisin opetussuunnitelmauudistus on korostanut opettajuuden muutosta. Pitäisi olla sanomattakin selvää, että koulun keskeisimpien ammattilaisten opettajien työn muuttuessa uudistuu ratkaisevasti myös koulutyön johtaminen ja rehtorien ammatti. Tähän isoon esimiestyön kehittämistarpeeseen ei maassamme ole kiinnitetty vielä riittävästi huomiota.

REHTOREIDEN PAIKKA SUOMALAISESSA TYÖMARKKINAKENTÄSSÄ

Suomalainen opetusalan työntekijöiden järjestäytymisen malli, jossa rehtorit kuuluvat työehtosopimuskysymyksistä neuvoteltaessa opettajien kanssa samaan pääsopijajärjestöön on muuhun maailmaan verrattuna melkoinen harvinaisuus. Ylivoimaisesti yleisempi on tapa, jossa opetusalan esimiehillä on oma muusta opetusalaista enemmän tai vähemmän erillinen ammatillisen järjestäytymisen malli.

Toisaalta tämä opetusalan järjestöllisen rakenteen malli on maallemme lopulta suuri mahdollisuus. Suomalaisella oppilaitosjohtajalla on aina peruskoulutuksensa kautta pohjalla opettaja-ammatin substanssinhallinta. Oppilaitosjohtajat ja opettajat ovat meillä konkreettisesti samassa veneessä, myös järjestöllisesti.

Maamme pienuuden ja korkeatasoisen osaamisen ansiosta pystymme halutessamme nopeasti kehittämään koulujen työtä. Näin meillä on opetuslalla monessa asiassa tehtykin. Tästä syystä meillä on mo-
neen muuhun maahan verrattuna hyvät edellytykset trimmata myös hyvinvoinnin ketju kuntoon kaikilta osin. Vahvuutemme on, että kouluissa esimiehet ja opettajat puhaltavat vahvasti yhteen hiileen!

OIKEITA ASKELEITA OTETTU

Viime kevättalven liittokohtainen sopimuskierron oli oppilaitosten esimiesten kannalta merkittävä. Uusissa kunta-alan sopimuksissa otettiin määrätieto-
siksi edistysaskelia esimiesten työkuorman keventämiseksi. Keinoina tässä olivat mm. opetusvelvollisuuksien tarkistukset osalle rehtoreista ja apulaisjohtajista. Tämän lisäksi annettiin useita uusia soveltamisohjeita, jotka korostavat selvästi aiempaa enemmän paikallisella tasolla tapahtuvaa esimies-
ten työmäärien tarkastelua ja sopimista.

Erityisen ilahduttavana voi pitää kehityskulkua apu-
laisjohtajien kohdalla, joiden opetusvelvollisuuksia on määrättyissä oppilaitoksissa tarkasteltu lyhyellä aikaa jo toista kertaa. Huojennusten kattamaa alaa on myös laajennettu koskettamaan yhä suurempaa joukkoa oppilaitosjohtoa.

Nämä kehitysaskelot ovat aitoja parannuksia niiden oppilaitosten esimiehille, joita muutokset kosket-
tivat, mutta työtä on vielä paljon edessä. Oppilaitoksissa on nyt huomioitujen ryhmien lisäksi useita muita eri esimiesryhmiä, joissa kaikissa on tarvetta samalle palvelussuhteiden ehtojen kehittämiseksi. Tavattoman tärkeää kuitenkin on, että nyt käynnissä on systemaattinen liike. Sen jatkuvuudesta meidän tulee pitää yhdessä huolta.

ESIMIESJÄRJESTÖLLÄ TÄRKEÄ ROOLI

On selvää, ettei mikään toinen taho pysty yhtä jä-
sentyneesti kokoamaan koko suomalaisen yleissivistävän koulutuksen esimiesten ääntä yhteen, kuten Suomen Rehtorit. Kukaan muu taho ei myöskään tee sitä yhtä intensiivisesti kuin Suomen Rehtorit. Perustehtävänsä mukaisesti on luonnollista, että esimiesjärjestö vie eteenpäin oman jäsenkuntansa asioita. Kaiken edellä esitetyn perusteella on kuitenkin tavattoman tärkeää tunnistaa, että kyse ei lopulta todellakaan ole vain esimiesten asioiden ajamisesta. *Rehtorin terveys ja hyvinvointi* -ohjelma tähtää koko koulutyöyhteisön hyvinvoinnin kasvattamiseen. Ohjelman mukainen hyvinvoinnin ketju tähtää niin opettajien, koulun muun henkilökunnan kuin koko koulun oppilaskunnan hyvinvoinnin parantamiseen. Näin ohjelman vaikutukset vaikuttavat myönteisesti koulun tärkeimpään perustehtävään, laadukkaaseen ja korkeatasoiseen koulutukseen sekä hyviin oppimistuloksiin.

Olemme lähteneet viemään ohjelmaamme eteen-
päin yhteistyötä tehden. Tarvitsemme ja kutsumme mukaan kaikkia niitä tahoja, joita suomalaisen kou-
lutuksen tulevaisuus kiinnostaa. Tarvitsemme yhteisen näyn siitä, millaista tulevaisuutta yleissivistävälle koulutukselle maassamme haluamme. Suomen Rehtorit haluavat järjestönä pitää huolen, että kaikilla oppilaitosjohdon esimiestyötä tekevilla työnte-
kijöillä on aidot mahdollisuudet onnistua vaativassa työssään niin tänään kuin tulevaisuudessakin!