



Rehtoribarometri 2024

Katariina Salmela-Aro, akatemiaprofessori, Helsingin yliopisto

Minna Huotilainen, professori, Helsingin yliopisto

Antti Ikonen, puheenjohtaja, Suomen Rehtorit ry

24.1.2025



Sisällys:

- **Rehtoribarometrin osallistujat** dia 3
- **Taustateoria** dia 4
- **Tulokset**
 - Työuupumus taittunut ja rehtoreiden työn imu palaamassa diat 5-6
 - Kolme työn imun ja työuupumuksen ryhmää dia 7
 - Työ- ja henkilökohtaisen elämän vaatimukset dia 8
 - Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat diat 9-10
 - Työn merkityksellisyys tärkein voimavara dia 11
 - Väkivalta kääntynyt pääosin laskuun dia 12
 - Rehtorien kokeman stressin lähteet dia 13
- **Työn muokkaus ja stressi sekä työstä palautuminen** dia 14
- **Vapaa-ajan räätälöinti ja työssä koettu stressi sekä siitä palautuminen** dia 15
- **Yhteenveto ja toimenpidesuosituks** diat 16-17

Vuodesta 2019 toteutettu rehtoreiden työhyvinvointitutkimus – vastaajia ennätysmäärä

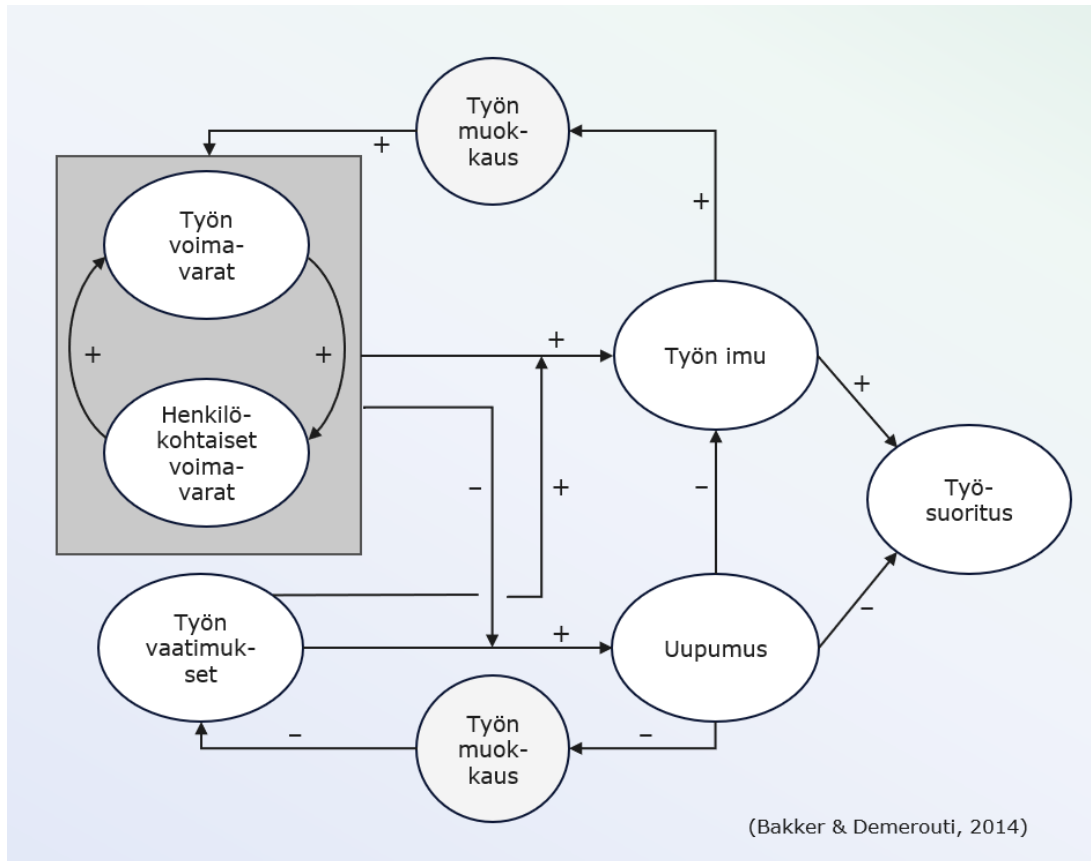
Osallistujat



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>N</i>	531	644	541	698	526	782
Mies	214	263	215	249	191	299
Nainen	317	380	297	445	335	478
<i>Ikä (vuosina)</i>	53.6 ± 7.5	52.6 ± 7.7	52.2 ± 7.0	51.4 ± 7.0	52.2 ± 7.2	51.6 ± 7.35
<i>Kokemus nykyisessä tehtävässä (vuosina)</i>	6.9 ± 6.8	7.2 ± 6.6	7.9 ± 7.0	8.2 ± 7.1	13.3 ± 8.2	8.00 ± 7.10
<i>Asema</i>						
Rehtori	372	462	364	330	396	521
Vararehtori	16	21	15	9	8	32
Apulaisrehtori	76	72	66	59	69	133
Varajohtaja	2	1	5	3	1	6
Muu	63	88	53	48	46	84

- Suomalaisen rehtoreiden työhyvinvointia selvittävä seurantatutkimus (teettäjänä Suomen Rehtorit ry)
- Tutkimuksen aineisto saadaan rehtoreille keväisin tehtävästä kyselystä
- Rehtoreille tehdään myös stressin, unen, liikkumisen ja palautumisen Firstbeat-mittauksia
- Taustalla kansainvälinen Principal Health and Wellbeing - tutkimushanke

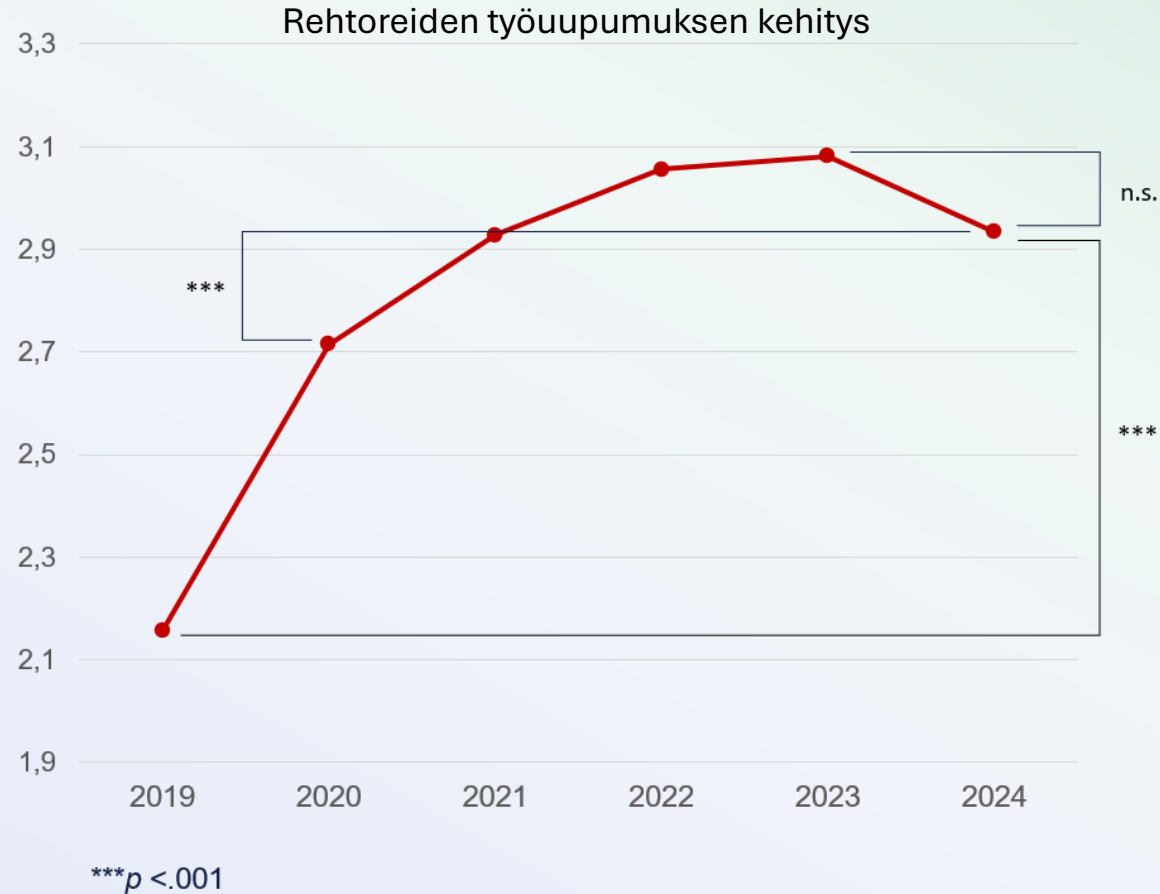
Taustateoria: Työn vaatimusten ja voimavarojen malli



Keskeiset väittämät:

- *Työhyvinvointi* voidaan jakaa työn imuun ja työuupumukseen
- *Työn ominaisuudet* voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin
-> Työn ominaisuudet ovat keskeisiä työhyvinvoinnin määrittäjiä, ja ne vaikuttavat työsuoritukseen
- **Motivationalinen prosessi:** työ/henkilökohtaiset voimavarat -> työn imu
- **Terveyden heikentymisen prosessi:** Työn vaatimukset -> uupumus
- Henkilökohtaiset voimavarat ja pitkäaikainen varanto
- Työn muokkauksella merkittävä rooli työhyvinvoinnin kannalta

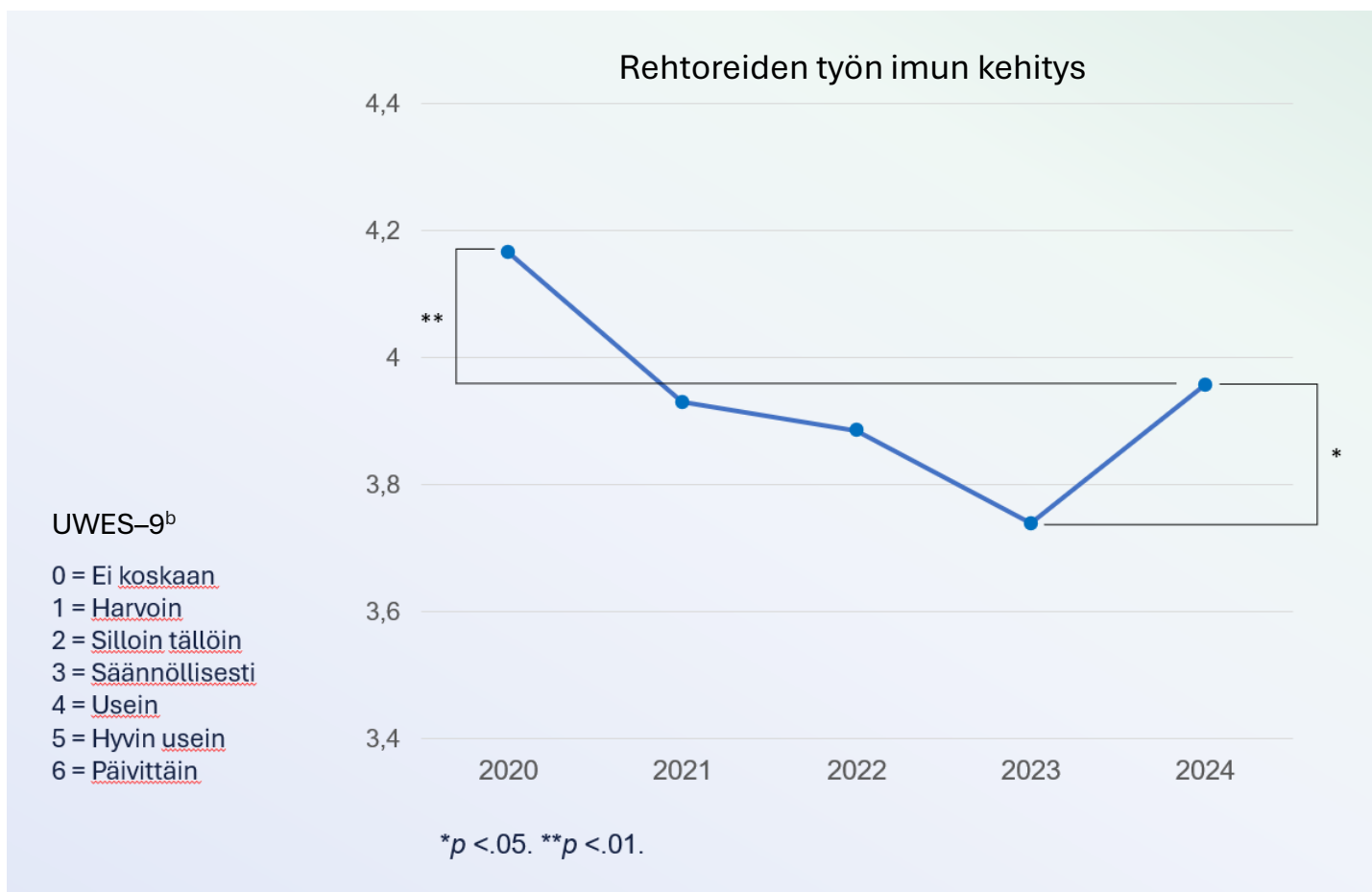
Vihdoin valoa tunnelin päässä – työuupumus taittunut...



- Työuupumus lisääntyi vuonna 2020 COVID-19 pandemian seurauksena.
- Tämän jälkeen se jatkoi kasvuaan ja saavutti huippunsa vuonna 2023.
- Vuonna 2024 työuupumuksen kasvu taittui ja palautumista alkoi näkyä.
- Monet vaatimukset ovat nyt taittuneet (dia 8) ja voimavarat alkaneet nousta (dia 9-10).
- Oman työn kokeminen merkitykselliseksi suojasi eniten työuupumukselta. Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen oli riski työuupumukselle. (dia 11)

^aNäätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. & Salmela-Aro, K. (2003). Bergen Burnout Indicator-15. Edita. Y-akseli: BBI-15:n kokonaispistemäärän keskiarvo kussakin aikapisteessä.

... ja rehtoreiden työn imu palaamassa



- Työn imu väheni pandemian jälkeen ja saavutti alhaisimman tason vuonna 2023. Vuonna 2024 se alkoi lopulta lisääntyä.
- Oman työn kokeminen merkitykselliseksi selitti eniten vaihtelua rehtorien kokemassa työn imussa. Seuraavina tulivat kehittymismahdollisuudet, tehtävien vaihtelevuus ja roolin selkeys. (dia 11)

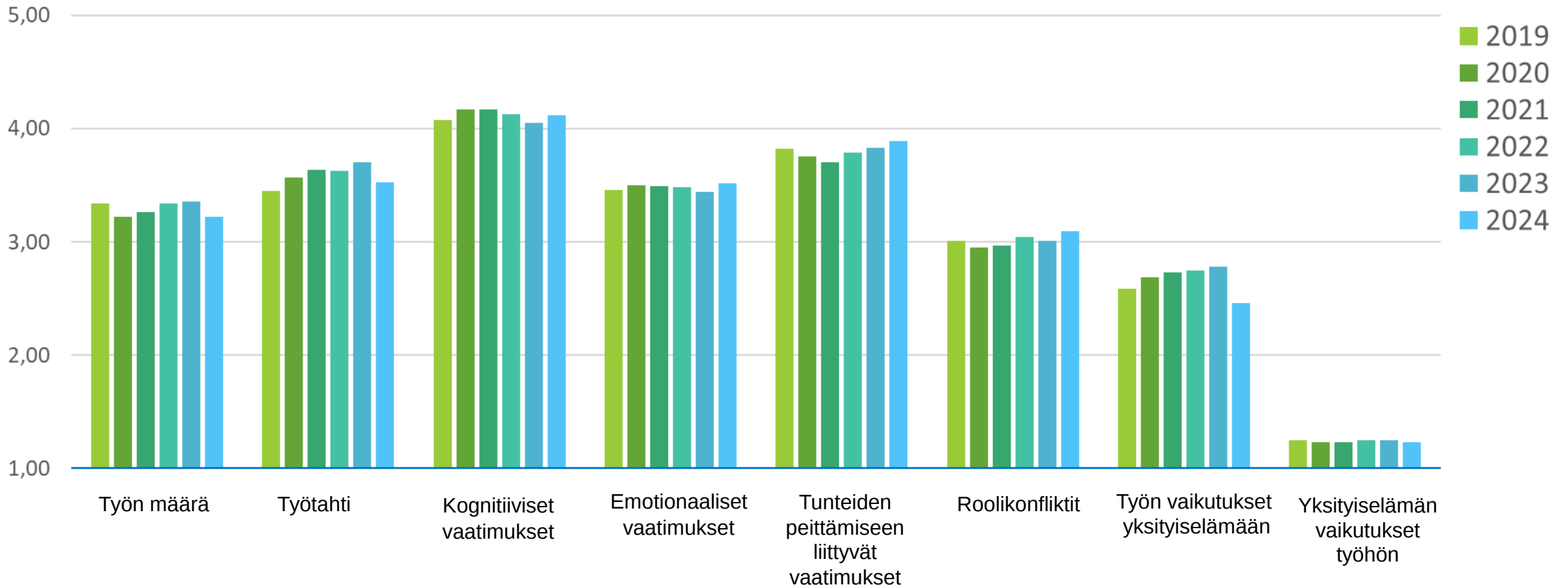
^bSchaufeli, W. & Bakker, A. (2004). UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual. Y-akseli: UWES-9:n kokonaispistemäärän keskiarvo kussakin aikapisteessä.

Rehtoreiden kolme työn imun ja työuupumuksen ryhmää: innostuneet, pärjäävät ja uupuneet

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
"Innostuneet" (%)	47	38	35	34	28	29	
"Pärjäävät" (%)	35	42	46	43	30	46	
"Uupuneet" (%)	18	20	19	23	30	25	

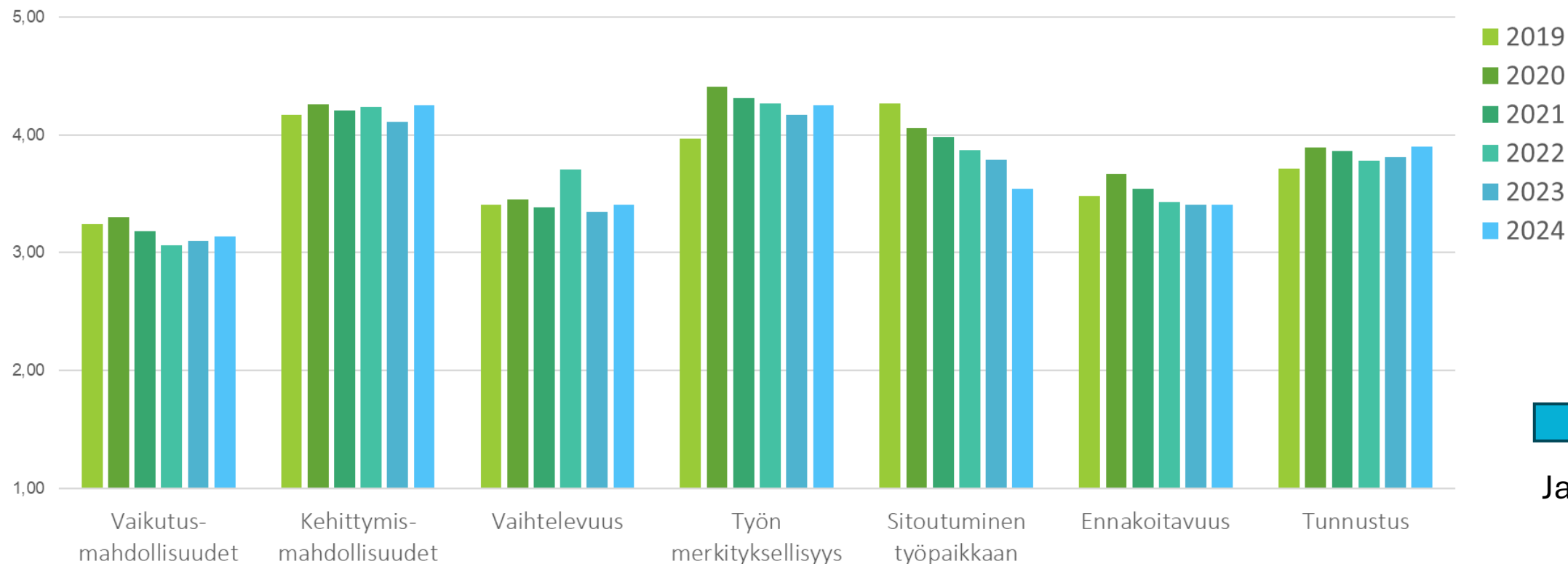
- Aineistosta tunnistettiin kolme rehtoreiden ryhmää: "innostuneet", "uupuneet" ja "pärjäävät" (=kohtalaista työn imua ja työuupumusta, tutkittavan populaation keskimääräinen taso)
- Pandemian seurauksena "innostuneiden" määrä väheni ja "uupuneiden" määrä lisääntyi
- Vuonna 2024 "innostuneiden" osuus alkoi hienoisesti kasvaa, on kuitenkin edelleen alle kolmannes -> palautuminen todella hidasta ja "koronakriisin varjo pitkä"
- "Uupuneiden" määrä väheni 2024, mutta "pärjäävien" määrä kasvoi huomattavasti

Työ- ja henkilökohtaisen elämän vaatimukset



Vuonna 2024 rehtoreiden työn määrä, työtahti sekä työn ja yksityiselämän väliset ristiriidat helpottivat hieman, mutta kognitiiviset ja emotionaaliset vaatimukset kasvoivat.

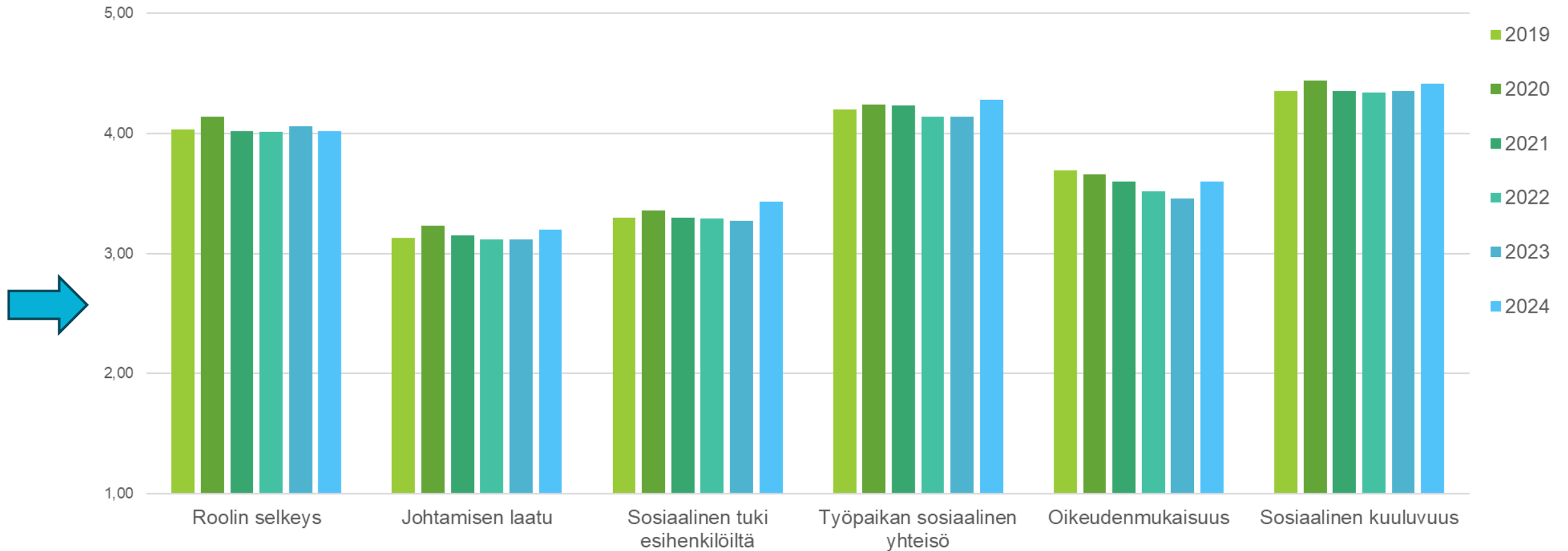
Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat...



Jatkuu...

Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat lisääntyivät 2024 (paitsi sitoutuminen työpaikkaan).

...sosiaaliset voimavarat lisääntyivät 2024



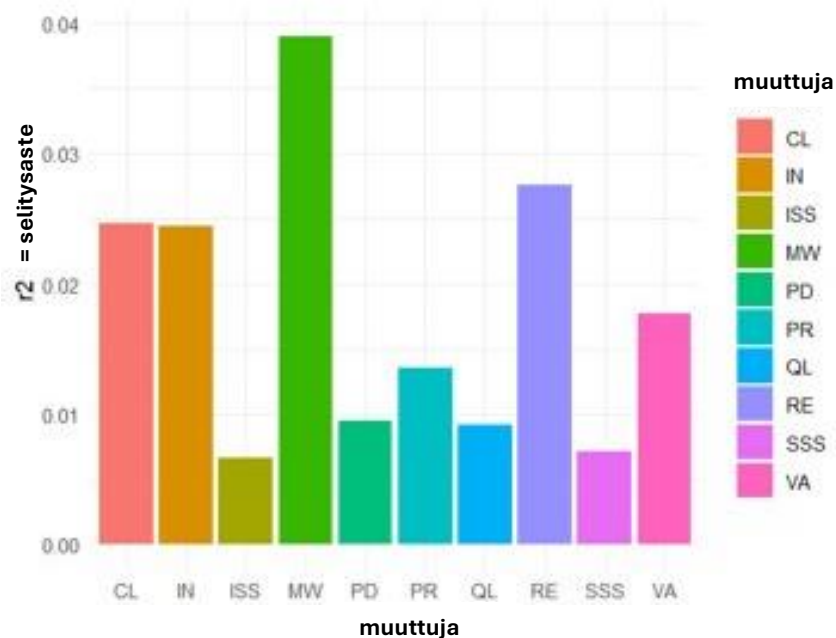
Työn merkityksellisyys tärkein voimavara



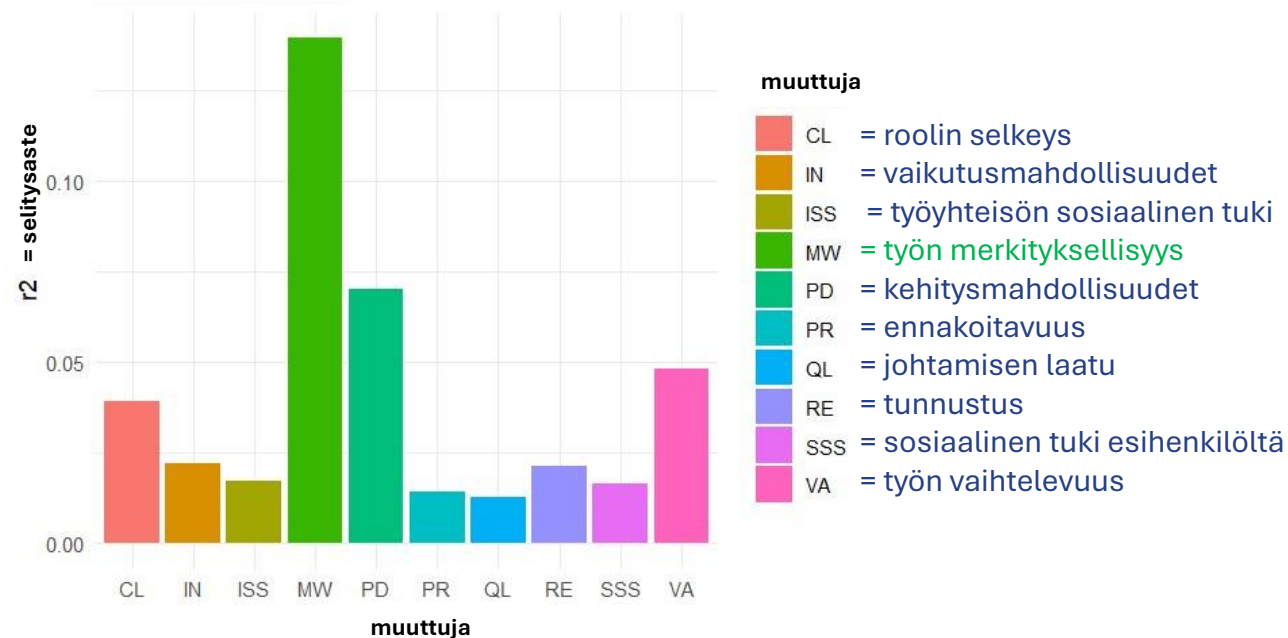
Suomen Rehtorit ry
Finlands Rektorer rf

EDUCA
LIPPULAIVA

TYÖUUPUMUKSELTA SUOJAAVAT VOIMAVARAT

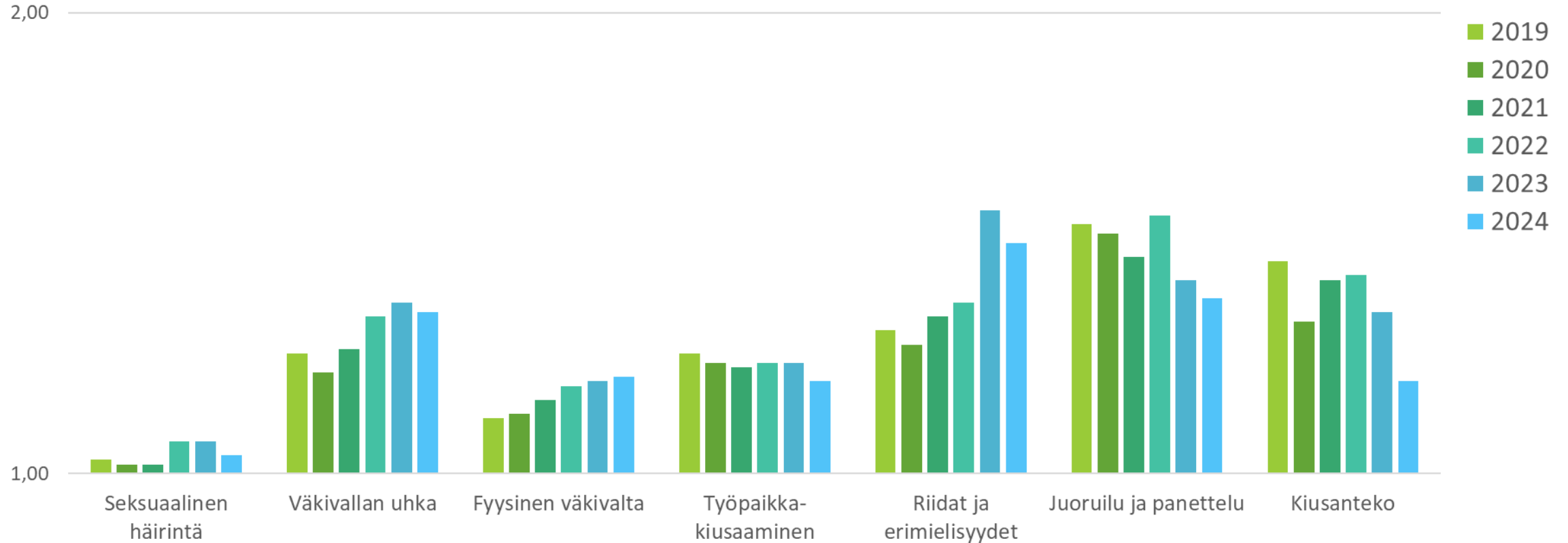


TYÖN IMUUN VAIKUTTAVAT VOIMAVARAT



- Oman työn kokeminen merkitykselliseksi suojasi eniten työuupumukselta. Sitä seurasivat saatu tunnustus, roolin selkeys ja vaikutusmahdollisuudet (vasen taulukko).
- Myös koetussa työn imussa työn merkityksellisyys oli merkittävin voimavara. Seuraavina tulivat kehittymismahdollisuudet, tehtävien vaihtelevuus ja roolin selkeys (oikea taulukko).

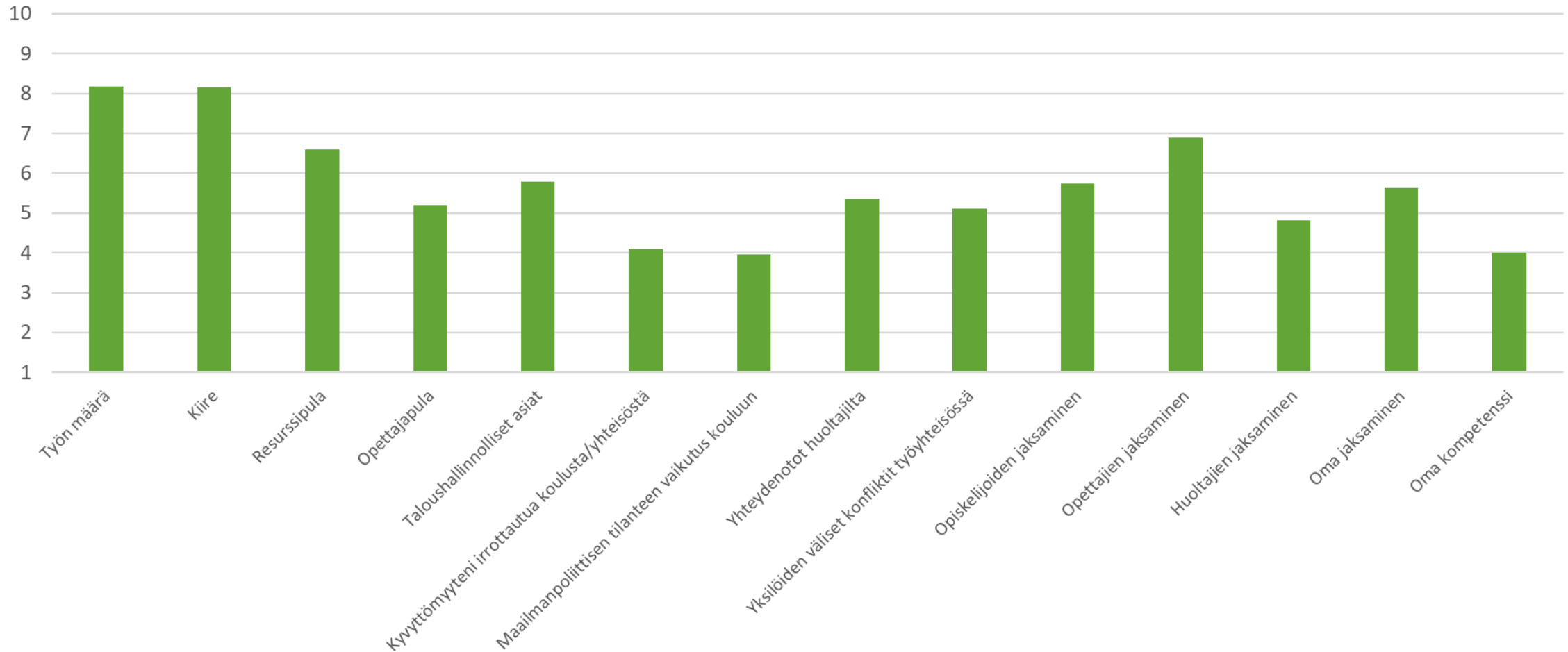
Rehtoreiden kokema väkivalta vähäistä



Vuonna 2024 valtaosa väkivaltaan liittyvistä ongelmista kääntyi laskuun, poikkeuksena fyysinen väkivalta, joka on edelleen hienoisessa kasvussa.

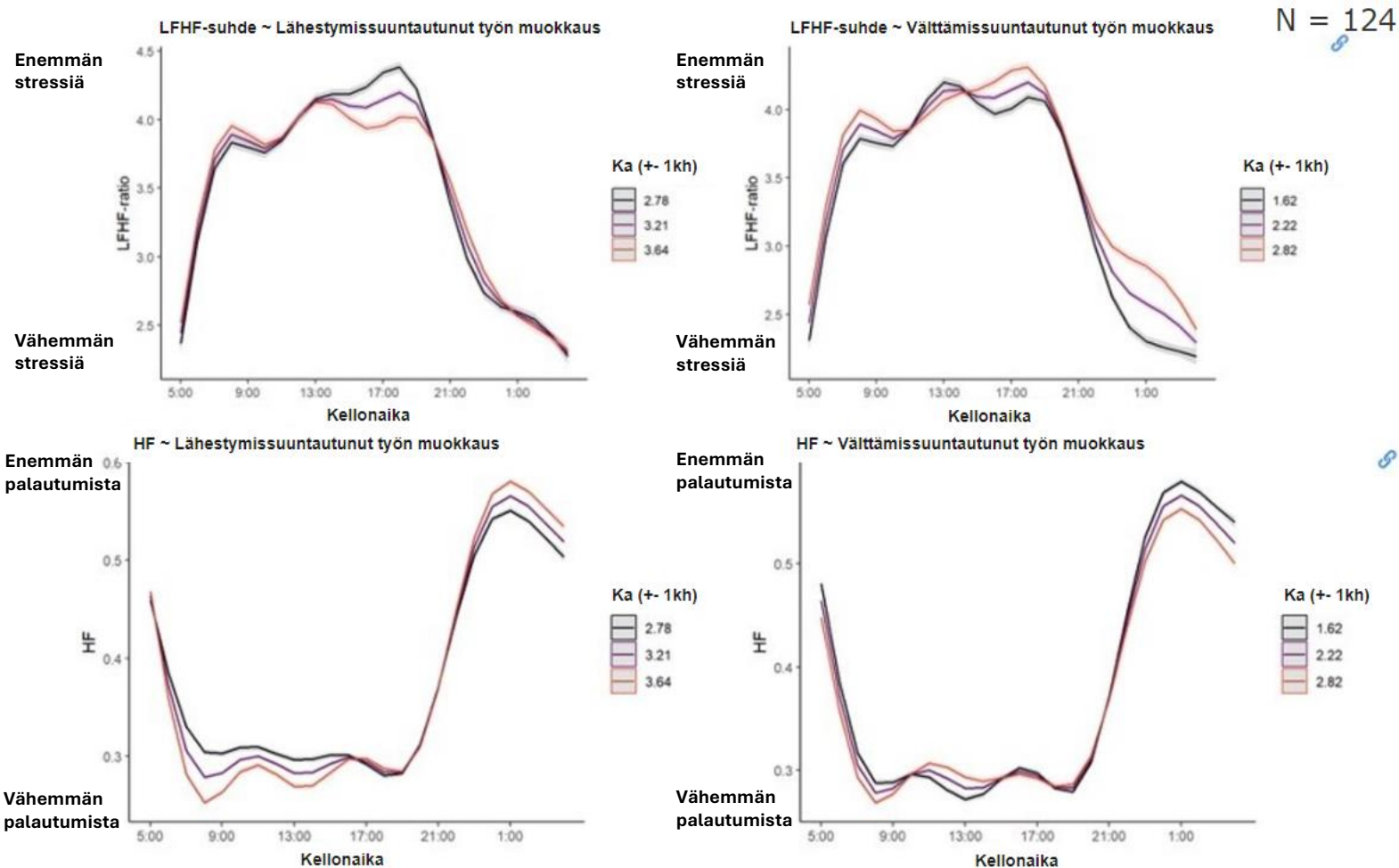
(Vastausten asteikko: 1 = ei koskaan, 2 = kerran tai muutaman kerran vuodessa, 3 = joka kuukausi, 4 = viikottain, 5 = päivittäin)

Rehtorien kokemat stressin lähteet



Keskeisimmät stressin lähteet vuonna 2024 olivat työn määrä ja kiire. Sen jälkeen tulivat opettajien jaksaminen ja resurssipula. (Vastausten asteikko: 1 = vähäinen stressin lähde — 10 = merkittävä stressin lähde)

Työn muokkaus ja stressi sekä työstä palautuminen



Lähestymissuuntautuneet työn muokkaajat

Henkilöt, jotka pyrkivät lisäämään työn resursseja ja haasteita, kokivat hieman korkeampia stressitasoja aamulla, matalampia stressitasoja iltaapäivästä iltaan ja korkeampia rentoutumistasoja yöllä.

Välttämssuuntautuneet työn muokkaajat

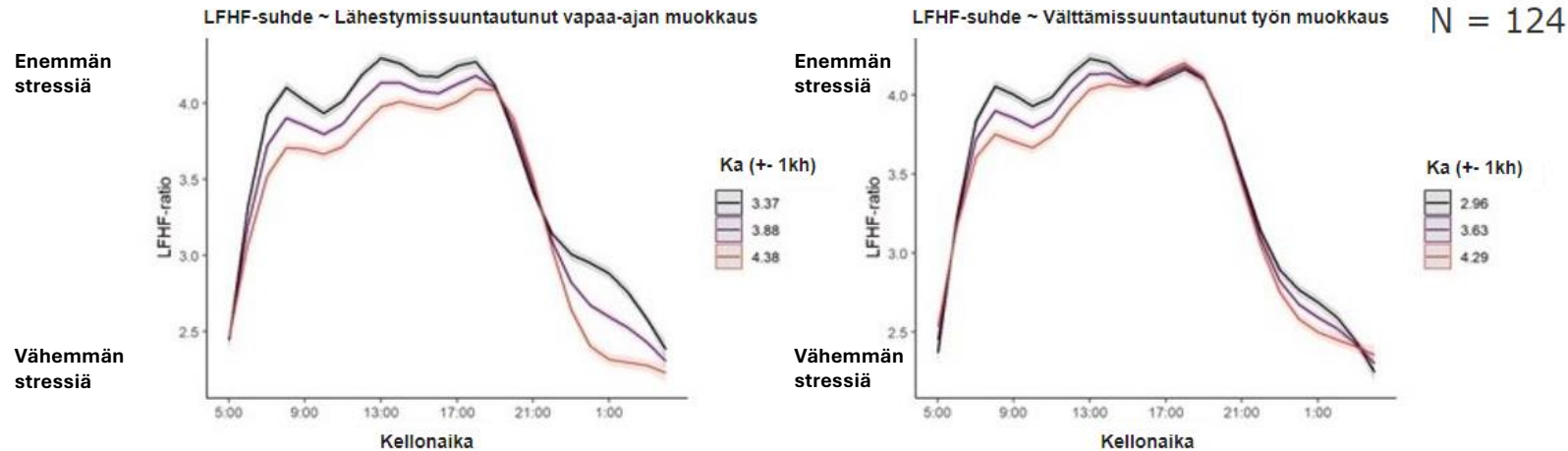
Henkilöt karsivat työtehtäviä tai vaatimuksia, jotka estävät tavoitteiden saavuttamista. He kokivat korkeampia stressitasoja sekä aamulla, iltapäivällä että yöllä.

Vapaa-ajan räätälöinti ja työssä koettu stressi sekä siitä palautuminen



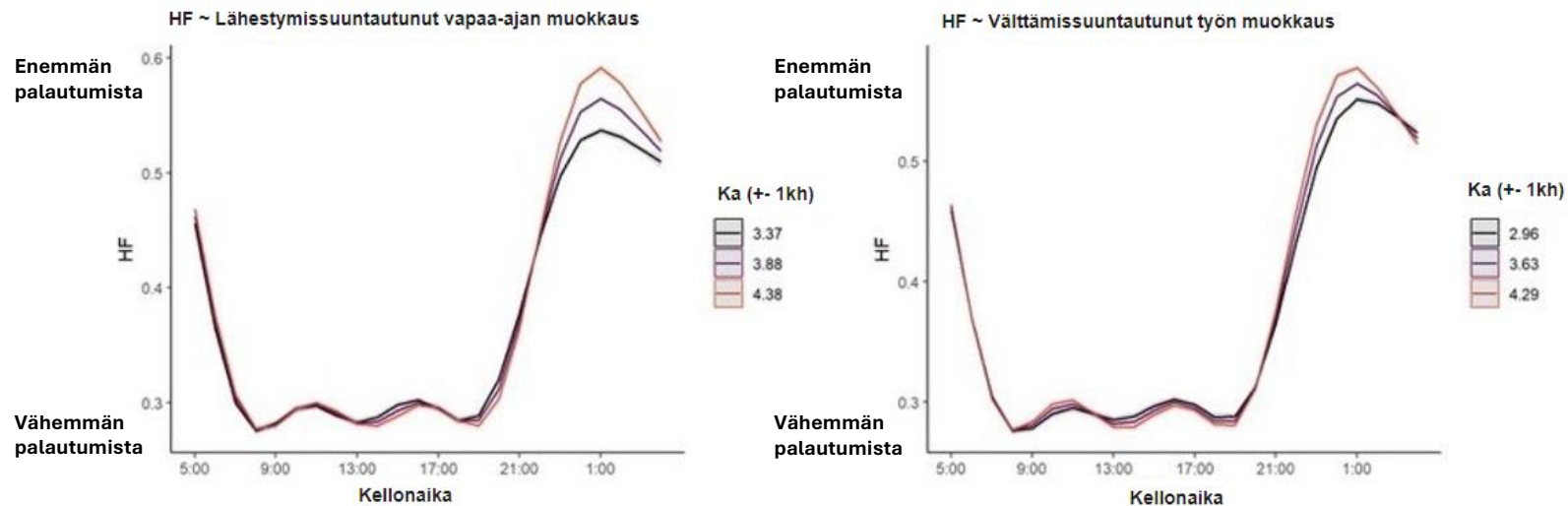
Suomen Rehtorit ry
Finlands Rektorer rf

EDUCA
LIPPULAIVA



Kuva 1: LFHF-suhteen ennustetut arvot riippuen työnmuokkauskäyttäytymisestä

Vapaa-aikaansa itselleen sopivaksi räätälöivät rehtorit kokivat vähemmän stressiä työaikana ja yöllä sekä enemmän rentoutumista yöllä.



Yhteenveto tuloksista

- **Rehtoreiden kokema työuupumus on vihdoin taittunut, ja työn imu on palaamassa**
 - ”Uupuneiden” (25%) määrä väheni, ” pärjäävien ” (46%) määrä lisääntyi merkittävästi ja ”innostuneiden”(29%) määrässä nähtävissä lievää kasvua
 - Työn määrä, työtahti sekä työn ja yksityiselämän väliset ristiriidat helpottivat hieman
 - Keskeisimpiä stressin lähteitä olivat silti edelleen työn määrä ja kiire
 - Työn kognitiiviset ja emotionaaliset vaatimukset kasvoivat
 - Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat lisääntyivät
 - Rehtoreiden kokema väkivalta oli vähäistä ja lähti valtaosin laskuun
- **Uudenlaista johtamistaitoa tarvitaan kouluissa**
 - Suurimmat koulutustarpeet: Kouluyhteisön hyvinvoinnin johtaminen, kriisijohtajuus, itsensä johtaminen ja sosioemotionaaliset taidot
- **Työn ja vapaa-ajan muokkaus tärkeää hyvinvoinnille**
 - Työssä koettu stressi on vähäisempää, kun vapaa-aika on itselle sopivaksi räätälöityä

Toimenpidesuosituks

Koulutusohjelmat

- ➞ Kehitetään työn ja vapaa-ajan muokkauksen taitoja, resilienssin rakentamista ja itsehoitostrategioita.

Politiikkasuositukset

- ➞ Mahdollistetaan joustavuus työn suunnittelussa henkilökohtaisten ja institutionaalisten tarpeiden täyttämiseksi.

Jatkuva kehittyminen

- ➞ Tarjotaan rehtoreille sekä mahdollisuus jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen että tukea hyvinvointiin.

Ilmestyy keväällä 2025:



Ennakkotilauslinkki:

www.santalahtikustannus.fi/koulunresilienssiarakentamassa



Lisätietoja:

Katariina Salmela-Aro, akatemiaprofessori, Helsingin yliopisto, katariina.salmela-aro@helsinki.fi, p. 050-4155283

Minna Huotilainen, professori, Helsingin yliopisto, minna.huotilainen@helsinki.fi, p. 040-5608304

Antti Ikonen, puheenjohtaja, Suomen Rehtorit ry, antti.ikonen@surefire.fi, p. 050-5490071

Iira Hartikainen, viestinnän asiantuntija, Jyväskylän yliopisto / EDUCA-lippulaiva, iira.j.hartikainen@jyu.fi, p. 050-5204652

Julkaisuja:

[Nissinen, T., Upadyaya, K., Lonka, K., Salmela-Aro, K., & Hiroyuki, T. \(2024\). School principals' job crafting profiles and their differences during the prolonged COVID-19 pandemic. International Journal of Organization Theory and Behavior.](#)

[Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., & Hietajärvi, L. \(2020\). Suomalaisten rehtorien ja opettajien työhyvinvointiprofiilit koronakeväänä. Psykologia, 55\(6\), 426–443.](#)

[Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., & Hietajärvi, L. \(2021\). Rehtorien ja opettajien hyvinvointi koronapandemian aikana. Työn tuuli: aikakauskirja, 30\(1\), 14–19.](#)

[Toyama, H., Upadyaya, K., & Salmela-Aro, K. \(2022\). Job crafting and well-being among school principals: The role of basic psychological need Satisfaction and frustration. European Management Journal, 40\(5\), 809–818.](#)

[Toyama, H., 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.](#)

[Upadyaya, K., Salonen, R., Ikonen, A., Huotilainen, M., & Salmela-Aro, K. \(2020\). Suomalaisten rehtorien työhyvinvointiprofiilit, voimavarat ja vaatimukset. Psykologia, 55\(2–3\), 179–194.](#)

[Upadyaya, K., Toyama, H., & Salmela-Aro, K. \(2021\). School Principals' Stress Profiles During COVID-19, Demands, and Resources. Frontiers in Psychology, 12, Article 731929.](#)