

2017 – 2026



s t r a t e g i a

VISIO

*Rehtori on Suomen tärkein johtaja
– maailman parasta johtamista!*

MISSIO

Suomen Rehtorit ry on luotettava, ketterä, vahva ja kasvava järjestö.

*Yhdistys toimii koulun,
oppilaitoksen tai opetustoimen johtotehtävissä
työskenteleviä henkilöitä yhdistävänä järjestönä. Järjestön
tarkoituksena on jäsentensä hallinnollisen ja pedagogisen
ammattitaidon ja -tiedon lisäämisen ohella
ammattillisiin ja palkkauksellisiin asioihin ja etuihin sekä
koulutuspoliittisiin ratkaisuihin vaikuttaminen.*

STRATEGISET PÄÄTAVOITTEET

1. Edunvalvontatyön vahva kehittäminen
2. Oppilaitosjohdon työnkuvan selkiyttäminen, työmäärän rajaaminen, työhyvinvoinnin tukeminen
 3. Koulutusten järjestäminen, ammatillisen osaamisen ja johtamistaidon vahvistaminen
 4. Verkostoitumisen edistäminen
 5. Koulutuksen ja johtamisen voimavarojen puolustaminen
 6. Asiantuntijuuden hyödyntäminen



SKENAARIO 2026

Toimintaympäristön muutoksista ja muutosten vaikutuksista rehtoreiden työhön

Oppilaitosjohdon ammatin erityispiirteet vahvistuvat entisestään. Oppilaitosjohtajaksi (rehtori, apulaisrehtori, vararehtori ja koulunjohtaja) pätevytyymiseen ja ammatillisen kasvun mahdollistamiseen on resursoitava nykyistä enemmän. Täydennyskoulutusta on suunniteltava työuran eri vaiheisiin ja sen tulee palvella jokaisen oppilaitosjohtajan henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa.

Oppilaitosten johtamistyö on laaja-alaista johtamista, jonka ytimenä on eettisesti kestävä pedagoginen johtajuus. Työn sisältöalueita ovat strateginen ja operatiivinen henkilöstön, hallinnon ja talouden sekä oppimisen ja kasvun johtaminen, verkostoituminen, vaikuttaminen, vallankäyttäminen ja itsensä kehittäminen.

Nähtävissä on oppilaitosjohdon vastuun kasvaminen,

koulujen koon suureneminen ja johdettavana olevien toimipisteiden ja toimintojen määrän lisääntyminen. Samalla johdettavana olevien ihmisten määrä ja toimenkuvien kirjo on entistä suurempi. Muutokset opetustoimen hallinnossa lisäävät koulunjohtajien ja rehtoreiden työmäärää, kun työtehtäviä siirtyy hallinnossa alaspäin.

Työ edellyttää jaettavaa, osallistavaa ja yhteisöllistä johtamista, työhyvinvoinnin edistämistä sekä vahvaa verkostoitumista. Oppilaitosjohdon edustajia on oltava vaikuttajina ja asiantuntijoina yhteistyöryhmissä.

Euroopan talouskehitys ja julkisen talouden haasteet vaikuttavat suomalaisen oppilaitosten johtamiseen. Työ on jatkuvaa muutosjohtamista, koska:

- kuntien toimintarakenteet ovat uudistumassa.
- yksityiset toimijat lisääntyvät myös koulutuslalla ja

julkisten koulupalvelujen laadulle asetetaan entistä korkeampia odotuksia.

- työn käsite muuttuu, työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy, etä- ja verkkotyö sekä -opiskelu lisääntyvät ja aiheuttavat muutoksia opetusalan työaikajärjestelyihin.
- koulutuspalveluilta edellytetään joustavuutta ja hallinto- ja tukipalvelujen järjestämistavat uudistuvat.
- väestö keskittyy kasvukeskuksiin ja maaseutu autioituu. Väestönkehityksen myötä kouluverkko harvenee.

On myös paljon muita tekijöitä, jotka muuttavat työnkuvaa:

- Oppiminen sekä tiedon hankinta ja käsittely muuttuvat.
- Yhteiskunnan ja oppimisen digitalisoituminen etenee nopeasti.
- Oppilaitosjohtajat kuuluvat jatkossa kuntien tärkeimpiin johtajiin, joiden työn on kohdistuttava olennaisiin tehtäviin. Yhteistyö kunnan sivistysjohton kanssa on tärkeää.

- Oppilaiden kasvatuksen ja oppilaiden / opiskelijoiden oppimisen tuen tarve kasvaa.
- Laadukkaalla kodin ja koulun kasvatuskumppanuu- della on merkittävä rooli oppilaan / opiskelijan kas- vulle ja kehitykselle.
- Koulujen kulttuurinen monimuotoisuus lisääntyy ja globaalit näkökulmat painottuvat opetuksessa.
- Kuntien rakenneuudistukset edellyttävät koulutilojen muutoksia ja uusien tilojen rakentamista muuttuvien käyttötarpeiden mukaisiksi. Kampustyylliset oppilaitoskokonaisuudet lisääntyvät.
- Uudistuva pedagogiikka ja päivittyvä oppimiskäsitys edellyttävät oppimisympäristöjen kehittämistä.
- Suomen Rehtorit ry:n ja sen yhteistyökumppaneiden on tiivistettävä yhteistyötään.
- Tulevaisuuden oppilaitosjohtajuus on jaettava johtamista.
- Oppilaitosjohtamisessa tiedon luonne muuttuu yhä vahvemmin yhteisölliseksi. Oppilaitosjohtaminen on entistä osallistavampaa.



SUOMEN REHTORIT RY:N STRATEGISET AVAITULOSALUEET: JOHTAJUUS, JÄSENISTÖ, JÄRJESTÖ

Johtajuus - Suomen Rehtorit ry edustaa johtamisen huippuammattilaisia

Rehtorius on haluttua ja kilpailukykyisesti palkattua ammattijohtajuutta, jossa viihdytään.

- Selkiytetään rehtoreiden, apulaisrehtoreiden ja koulujohtajien työnkuvia, jotta vastuut ja velvollisuudet ovat yksiselitteisiä ja selviä myös ennakoimattomissa ja epävarmoissa oloissa.
- Pysäytetään työn kuormittavuuden kasvu vaikuttamalla oppilaitosjohtamisen resursseihin sekä uudistamalla toimintatapoja.
- Vaikutetaan oppilaitosjohtamisen oikeudellisen aseman tukemiseen, turvaamiseen ja siitä viestittämiseen.
- Kasvatetaan ammatin vetovoimaisuutta saattamalla työmäärä ja työaika tasapainoon.
- Vaikutetaan oppilaitosjohtamisen ammatillisuuden kehittämiseen ja urapolun ammatillisen kasvun mahdollistamiseen ja uralla etenemisen mahdollistamiseen.

- Vaikutetaan johtajien työhyvinvointiin, tukemalla verkostoitumista sekä edistämällä jaetun ja yhteisöllisen johtamistavan leviämistä.

Jäsenistö – edunvalvontaa, koulutusta, kohtaamisia

Jäsenemme saavat:

- tukea edunvalvontaan ja palvelussuhteen ehtojen kehittämiseen
- malleja työnkuvan rajaamiseen
- monipuolista tukea ammatillisen asiantuntijuuden lisäämiseksi sekä ylläpitämiseksi
- alueellisen, valtakunnallisen ja kansainvälisen vertaisverkoston tuen
- tuen oikeudellisen aseman kehittämiseen ja sovitte-luratkaisujen etsimiseen haastavissa tilanteissa
- korkeatasoiset ja helposti saavutettavat jäsenpalvelut
- aktiivista ja ajantasaista viestintää oppilaitosjohtol-le tärkeistä asioista

- inspiroivia, osaamista päivittäviä täydennyskoulutuksia urapolun eri vaiheissa
- tietoa alan uusimmista tutkimustuloksista
- mentorointitukea ydintehtävien kirkastamiseen
- mahdollisuuden vaikuttaa koulutuspolitiikkaan
- mahdollisuuden osallistua järjestön toiminnan ja tavoitteiden kehittämiseen
- mahdollisuuksia osallistua kansainväliseen opetusalan kehittämiseen
- mahdollisuuden laajentaa rehtoreiden yhteistyötä kutsumalla toimintaan mukaan uusia jäseniä

Järjestö – jäsenmäärä ylittää 1500 jäsenen rajan vuonna 2020

Olemme dynaamisesti organisoitunut asiantuntijajärjestö, joka tukee jäsenistöään yhteistyöverkostollaan. Järjestönä Suomen Rehtorit ry:

- vaikuttaa oppilaitosjohdon työsuhteen ehtoihin, oikeudellisen aseman selkeyteen ja palkkaukseen
- käyttää asiantuntijavaltaa
- vaikuttaa koulutuspolitiikkaan proaktiivisesti näkyvänä ja luotettavana yhteistyökumppanina
- vaikuttaa johtamisosaamisen lisäämiseen opetusalan perus- ja täydennyskoulutuksessa
- järjestää ja osallistuu oppilaitosjohtamista koskeviin keskusteluihin vahvana ja arvostettuna toimijana
- tekee luotettavaa sidosryhmäyhteistyötä

- ylläpitää hyvää imagoa viestimällä aktiivisesti avainsidosryhmille ja medialle
- välittää alan tutkimustietoutta jäsenistölle
- välittää suomalaista oppilaitosten johtamisosaamista kansainvälisille yhteistyökumppaneille
- perustaa valtakunnallisen toimintansa hallituksen ja aktiivisten alueyhdistysten puheenjohtajien verkostoon sekä koordinoitusti toimivaan mentoriverkostoon
- organisoii hallitustyöskentelynsä tiimiperiaatteella
- hyödyntää toiminnassaan vahvasti jäsenistön osaamista
- huolehtii toimintansa ennakoitavuudesta ja läpinäkyvyydestä
- huolehtii, että järjestön ja alueyhdistysten talous on vahva ja vakaa, ja toimintaa voidaan jatkuvasti kehittää
- huolehtii sähköisen viestinnän ajantasaisuudesta ja jäsenistön digitaalisesta palvelutasosta
- kasvattaa jäsenistönsä määrää luotettavalla imagolla ja aktiivisella toiminnallaan
- huolehtii alueyhdistysten elinvoimaisuudesta
- toimii nykyaikaisissa tiloissa ja käyttää toiminnassaan ajanmukaisia työskentelytapoja
- vaikuttaa rehtorien täydennyskoulutukseen
- huolehtii jäsenistönsä työhyvinvoinnista, tarinallistaa rehtorien toimintaa ja innostaa alan ammattilaisia osallistumaan toimintaan



TAUSTAA

Suomen Rehtorit ry:n strategia 2016–2026 on jatkoa Pro Rexi 2015 -kehittämishankkeelle. Vuodesta 2011 lähtien järjestö on kerännyt tietoa strategiatyön tueksi jäsenistöltä ja yhteistyökumppaneilta (Suomen rehtorit ry:n mainetutkimus 2013, jäsenkyselyt ja Opetusalan Ammattijärjestön (OAJ) opetusalan johdon neuvottelukunnan (OJN) kehittämisasiakirja johtamisen työn muuttumisesta 2014).

Suomen Rehtorit ry:n hallitus ja alueyhdistysten puheenjohtajat ovat pohjustaneet strategiatyötä kehittämissemi-naareissaan:

- järjestötoiminnan kehittämisseminaari 2011
- viestintäseminaari 2014
- hallituksen strategiaseminaari ESHA:n yhteydessä 2014
- organisaatiouudistuksen laatimisen ja toiminnan kehittämisen seminaarit (SURECAMP 2015 ja SURECAMP 2016).

Strategiatyöhön liittyvä jäsenkysely toteutettiin keväällä 2016 ja strategiaa työstettiin seminaarissa 13.2.2016. Järjestö tekee aktiivista yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja strategialuonnos lähetettiin lausunnoille avainyhteistyökumppa-

neille. Näin haluttiin varmistaa mahdollisimman vahva tuki toiminnalle. Suomalainen, maailman paras koululaitos ansaitsee kehittäjiksensä maailman parhaat johtajat.

Tämä strategia on hiottu avainyhteistyökumppanien lausuntojen tuella.

SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ

Suomen Rehtorit ry (SURE FIRE) edistää oppilaitosjohtajuutta aktiivisella sidosryhmäyhteistyöllä. Tämän strategian laadintaan ovat osallistuneet useat yhteistyötahot. Avainsidosryhmät ovat sitoutuneet strategian toteutukseen.

Jyväskylän yliopiston koulutusjohtamisen instituutti

Suomen Rehtorit ry tekee tiivistä yhteistyötä Jyväskylän yliopiston Koulutusjohtamisen instituutin kanssa tutkimuksessa, koulutuksessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. Koulutusjohtamisen instituutin perustehtävänä on tukea koulutuksen alalla toimivia suoriutumaan omista perustehtävistään mahdollisimman hyvin. Strategian 2016–2026 toteutuminen on niin SURE FIRE:n kuin Koulutusjohtamisen instituutin tavoitteiden mukaista. Yhteistyölle pyritään löytämään luontevimmat toimintatavat ja käytänteet.

Kuntaliitto

Johtamisosaamisen kehittäminen on Suomen Rehtorit ry:llä ja Kuntaliitolla yhteisenä tavoitteena. Rehtori on osa kunnan / koulutuksen järjestäjän johtamisjärjestelmää ja tästä näkökulmasta tulee tarkastella rehtorin roolia omassa työssään. On tärkeää selkiyttää yleissivistävän koulutuksen oppilaitosjohdon työnkuvaa ja rajata työmäärää.

Opetusalan ammattijärjestö OAJ

OAJ:n ja SURE FIRE:n välinen yhteistyö perustuu yhteis-työsopimukseen ja yhteistyötä toteutetaan säännöllisesti Opetusalan johdon neuvottelukunnassa.

Opetushallitus, OPH

Opetushallitus on korostanut viime vuosina toiminnas-
saan oppilaitos-johtamisen kehittämistä. Opetushallitus tekee yhteistyötä Suomen Rehtorit ry:n kanssa oppilaitos-
johdon osaamisen kehittämisessä, opetussuunnitelman pe-
rusteiden valmistelussa sekä kehittämishankkeiden toteut-
tamisessa.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM

Opetus- ja kulttuuriministeriö toivoo SURE FIRE:n viesti-
vän vahvasti ja pro-aktiivisesti kentän ääntä koulutuspoliti-
kan muotoilussa ja toimeenpanossa. Rehtoreiden odotetaan
sitoutuvan ja innostuvan koulun jatkuvaan kehittämiseen.
OKM toivoo aktiivista ja strategista dialogia SURE FIRE:n
kanssa koulun ja rehtorin työn kehittymiseksi sekä toimivaa
kumppanuutta kansainvälisillä foorumeilla. OKM tahtoo
osallistaa ja viestiä SURE FIRE:n kautta avoimesti tulevista
ja meneillään olevista kehittämistoimista. OKM pyrkii omil-
la toimillaan turvaamaan motivoivan ja jatkuvan oppimisen
mahdollistavan perus- ja täydennyskoulutusjärjestelmän.

Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijat OPSIA ry

Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijat OPSIA ry on
opetus- ja sivistystoimen sekä varhaiskasvatuksen ja toisen
asteen johtavien ja itsenäisessä asemassa olevien asiantun-
tijoiden valtakunnallinen etujärjestö. OPSIA vaikuttaa val-
takunnan koulutuspolitiikkaan ja näkee tärkeänä yhteistyö-
kumppanina Suomen Rehtorit ry:n. Yhteistyössä voidaan
järjestää seminaareja ja koulutustilaisuuksia sekä antaa
tarvittaessa lausuntoja ja kannanottoja valmisteltaviin asi-
oihin. Opsia on ollut mukana LEAP – hankkeessa, jossa reh-
torit ja sivistysjohtajat ovat osallistuneet yhdessä kansainvä-



liseen vaihto-ohjelmaan. SURE FIRE ja Opsia voivat yhdessä edistää Suomen koulutusvientiä ja olla vaikuttamassa kansainvälisissä verkostoissa. Yhteistyössä tärkeänä rakenteena on opetusalan johdon neuvottelukunta.

Sivistystyönantajat

SURE FIRE:n Strategia 2016-2026 taustalla vaikuttavat lukuisat tapahtuneet ja ennakoitavat toimintaympäristön muutokset. Muuttuva opettajuus, digitalisaatio ja työelämän dynamiikka asettavat haasteita, mutta tuovat myös mahdollisuuksia koulutustoimijoille. Maamme taloudellinen tilanne ohjaa osaltaan koko koulutussektorin aktiivista toiminnan kehittämistä. Tulevaisuuteen valmistautuminen ja siellä menestyminen vaatii rehtoreilta näkemyksellistä ja jämääkää johtajuutta. Oppilaitosjohdon tulee johtaa henkilöstöään kannustavasti ja varmistaa suomalaisen koulutuksen ainutlaatuisuus kilpailukykyisesti. Oppilaitosjohdon toiminnan tukeminen edellä mainituissa haasteissa on hyvin samansuuntainen tavoite Sivistystyönantajien tavoitteiden kanssa. Tulevaisuus rakennetaan yhteistyöllä. Rohkeasti ja innovatiivisesti uudistuen ja vastuullisesti sopien taataan suomalaisen osaamisen ainutlaatuisuus myös tulevaisuudessa.

Taloudellinen tiedotustoimisto, TAT

Taloudellinen tiedotustoimisto TAT haluaa tukea Suomen Rehtorit ry:n työtä rehtoreiden oman työn sekä koko suomalaisen koulutuksen kehittämisen suhteen.

Parhaita yhteistyömuotoja ovat koulutustilaisuudet, joiden tavoitteet, sisältö ja osallistujatahot sovitaan vuosittain yhteisesti.

TAT tuottaa SURE FIRE:lle ajankohtaista tietoa työelämästä ja johtamisesta niin, että rehtorit pystyvät aitoon vuoropuheluun suomalaisten huippujohtajien kanssa.

TAT on Critical Friends -tilaisuuksien vastuullinen järjestäjä ja vastaa myös tilaisuuksien kuluista. Jokaisen kalenterivuoden aikataulutukset sovitaan aina edellisen vuoden viimeisen neljänneksen aikana.

Lisäksi strategian sisältöä ovat pohtineet ja muokanneet:

- Suomen kasvatustieteellisen seuran sivistys, hallinto ja tutkimus special interest group, professori Michael Uljens, Åbo Akademi University.
- Aluehallintoviranomaisten näkökulmasta johtaja Tuomo Laitila Länsi-Suomen AVI.
- Pedagogisten opettajajärjestöjen edustajana Matti Sippola.



www.surefire.fi

