



Rehtoribarometri 2025

Minna Huutilainen, professori, Helsingin yliopisto
Katja Upadyaya, apulaisprofessori, Helsingin yliopisto
Päivi Ikola, puheenjohtaja, Suomen Rehtorit ry



Content:

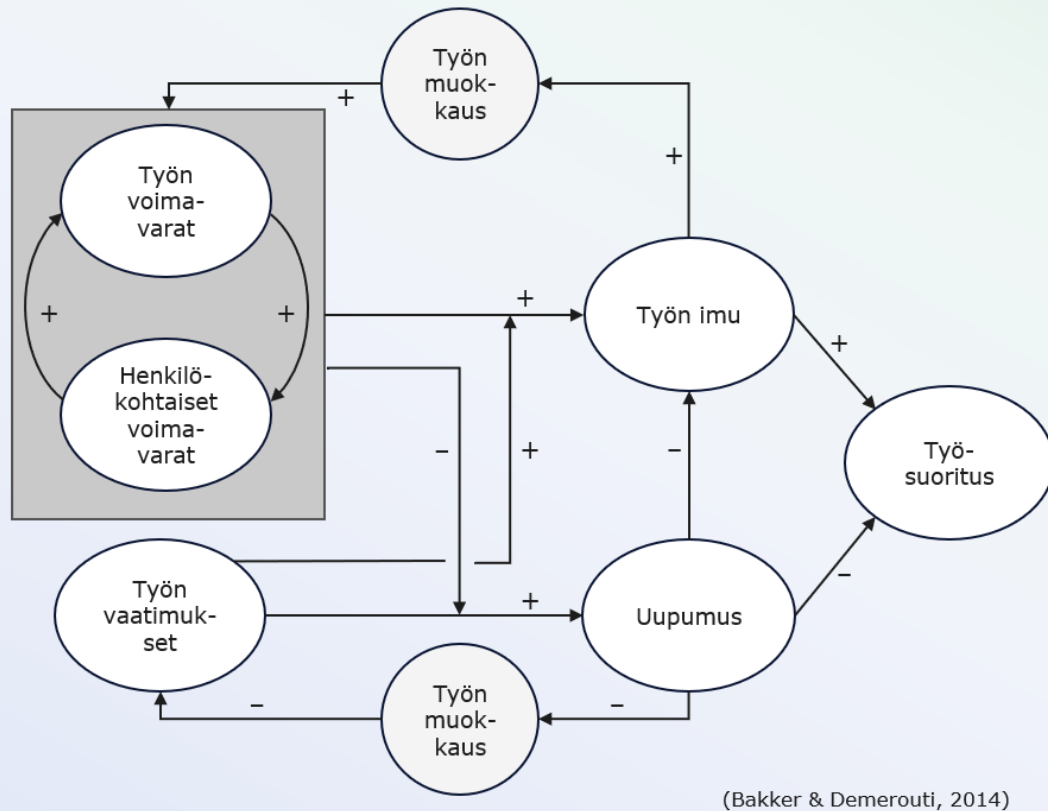
- **Rehtoribarometrin osallistujat** slide 3
- **Taustateoria** slide 4
- **Tulokset**
 - Työuupumus taittunut ja rehtoreiden työn imu palaamassa slides 5-6
 - Kolme työn imun ja työuupumuksen ryhmää slide 7-8
 - Työ- ja henkilökohtaisen elämän vaatimukset slide 9-10
 - Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat slides 11-12
 - Työn merkityksellisyys slide 13
 - Rehtorien kokeman stressin lähteet slide 14
 - Kriittiset tapahtumat slide 15
 - Muutosten johtaminen slide 16
- **Yhteenveto ja toimenpidesuositukset** slides 17

Vuodesta 2019 toteutettu rehtoreiden työhyvinvointitutkimus

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
N	531	644	541	698	526	782	562
Mies	214	263	215	249	191	299	201
Nainen	317	380	297	445	335	478	356
Ikä (vuosina)	53.6 ± 7.5	52.6 ± 7.7	52.2 ± 7.0	51.4 ± 7.0	52.2 ± 7.2	51.6 ± 7.35	52 ± 7.37
Kokemus nykyisessä tehtävässä (vuosina)	6.9 ± 6.8	7.2 ± 6.6	7.9 ± 7.0	8.2 ± 7.1	13.3 ± 8.2	8.00 ± 7.10	7.9 ± 6.72
Asema							
Rehtori	372	462	364	330	396	521	368
Virka-apulaisrehtori							60
Vararehtori	16	21	15	9	8	32	17
Apulaisrehtori	76	72	66	59	69	133	42
Varajohtaja	2	1	5	3	1	6	4
Muu	63	88	53	48	46	84	47

- 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 Principa Health and Wellbeing - tutkimushanke

Taustateoria: Työn vaatimusten ja voimavarojen malli



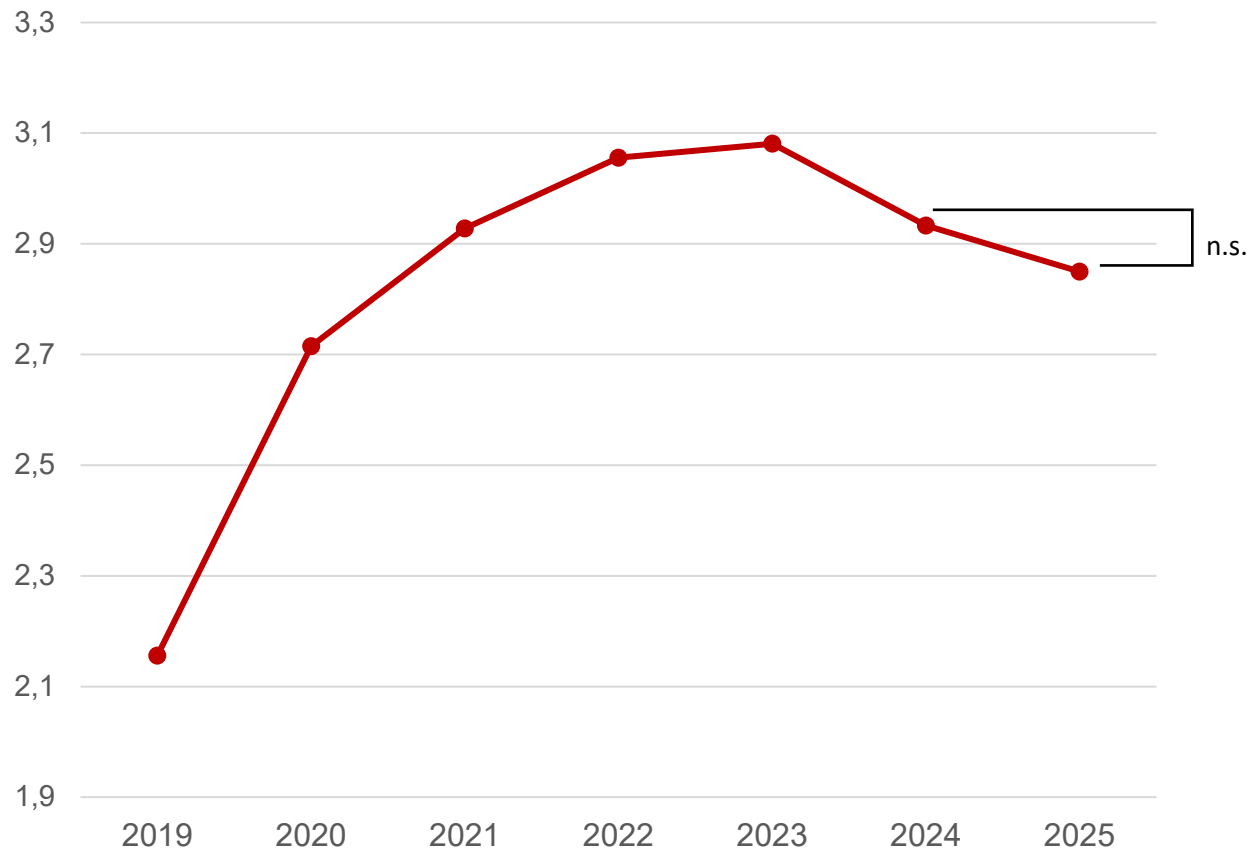
(Bakker & Demerouti, 2014)

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
- **Motivionaalinen prosessi:** työ/henkilökohtaiset voimavarat -> työn imu
- **Terveysten heikentymisen prosessi:** Työn vaatimukset -> uupumus
- Henkilökohtaiset voimavarat ja pitkäaikainen varanto
- Työn muokkauksella merkittävä rooli työhyvinvoinnin kannalta

Vihdoin valoa tunnelin päässä – työuupumus taittunut...

Rehtoreiden työuupumuksen kehitys



1 = Täysin eri mieltä
2 = Eri mieltä
3 = Osittain eri mieltä
4 = Osittain samaa mieltä
5 = Samaa mieltä
6 = Täysin samaa mieltä

- 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.
- Palautumistrendi on jatkunut vuonna 2025.

^aNäätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. & Salmela-Aro, K. (2003). Bergen Burnout Indicator-15. Edita. Y-axis: The mean score of the overall BBI-15 at each time point.

... ja rehtoreiden työn imu on edelleen kasvussa.

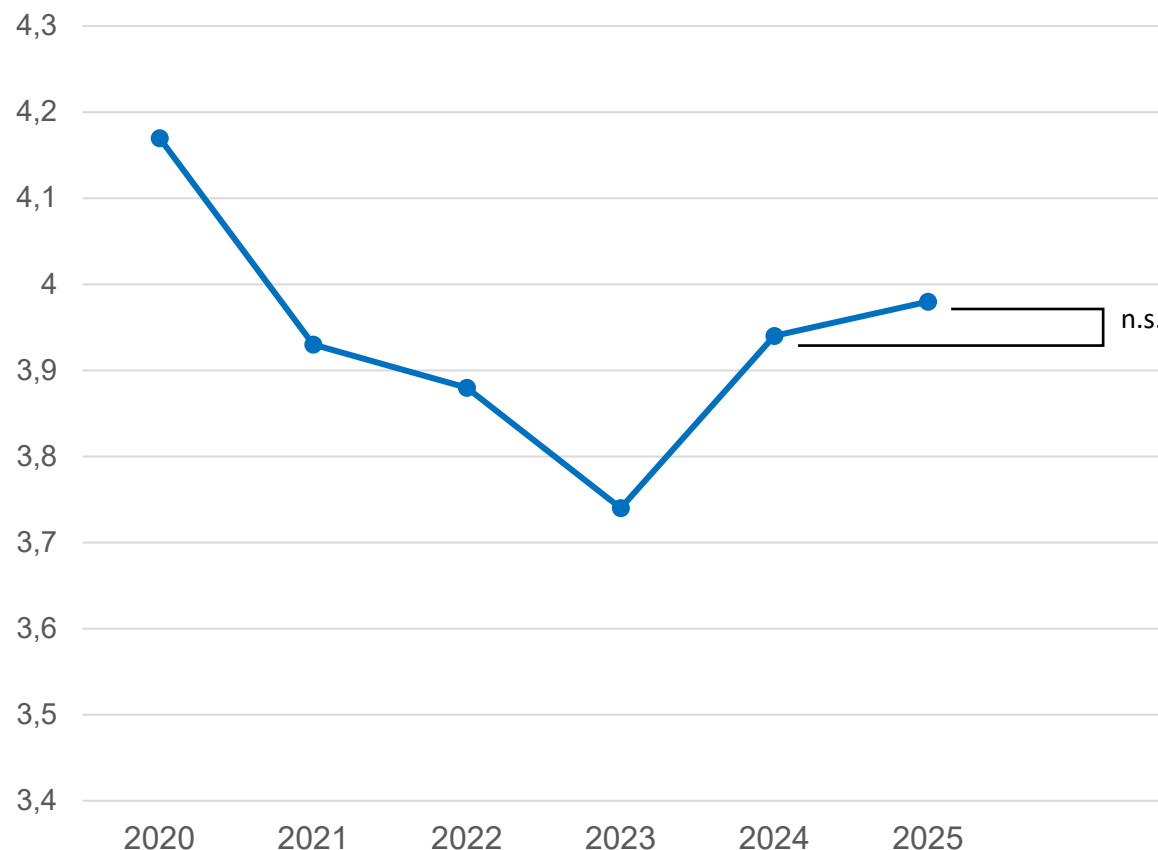


Suomen Rehtorit ry
Finlands Rektorer rf

EDUCA

LIPPULAIVA

Rehtoreiden työn imun kehitys

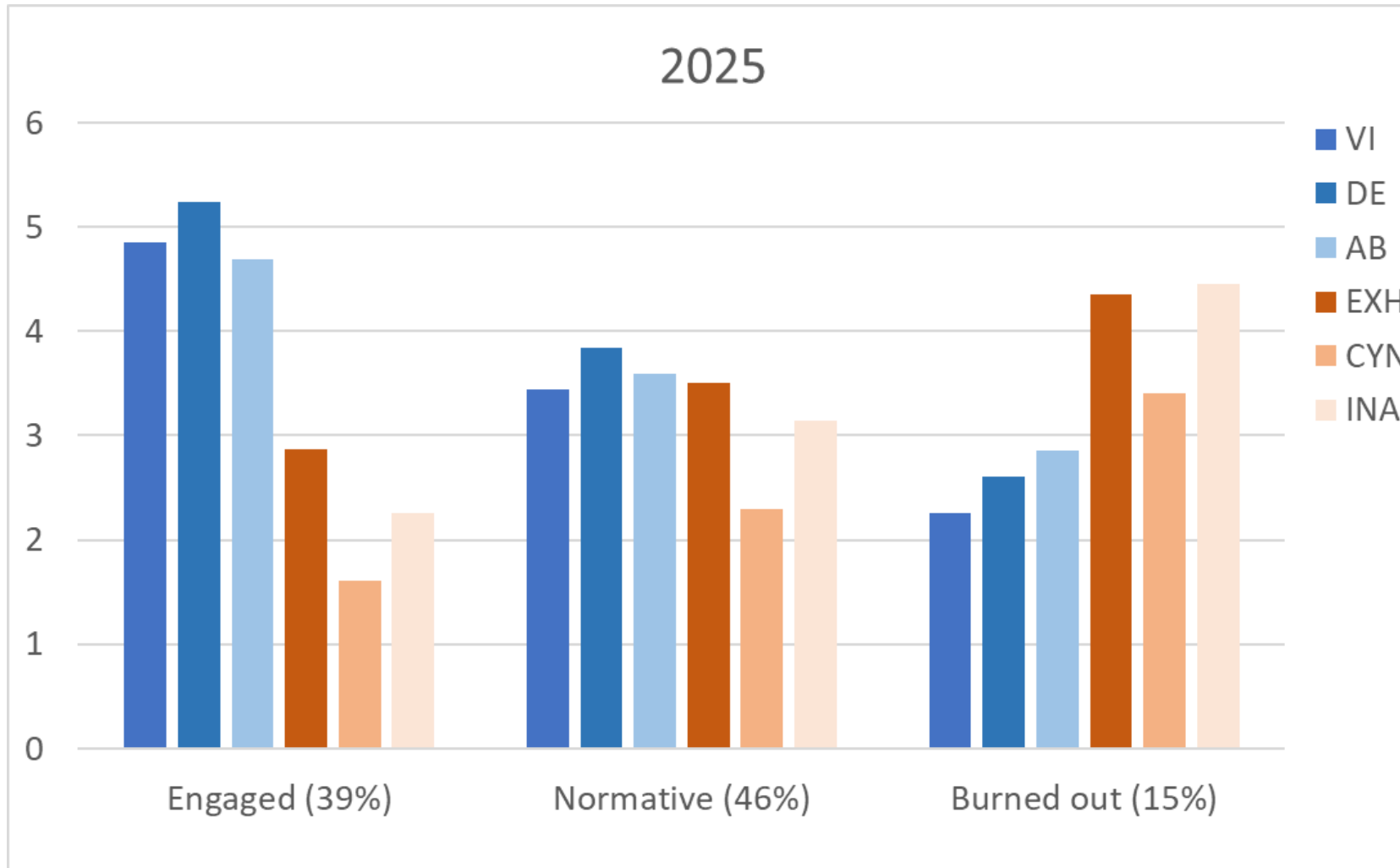


0 = ei koskaan
1 = Harvoin
2 = Silloin tällöin
3 = Säännöllisesti
4 = Usein
5 = Hyvin usein
6 = Päivittäin

- Työn imu väheni pandemian aikana ja oli alhaisimmillaan vuonna 2023. Se alkoi viimein kohentua vuonna 2024.
- Vuonna 2024 suurin työn imua selittävä voimavaratekijä oli työn koettu merkitys. Seuraavaksi merkittävimpiä tekijöitä olivat kehittymismahdollisuudet, työn vaihtelevuus ja työroolin selkeys.

^bSchaufeli, W. & Bakker, A. (2004). UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual. Y-axis: The mean score of the overall UWES-9 at each time point.

Työn imun ja työuupumuksen profiilit 2025



Kolme profiilia tunnistettiin:

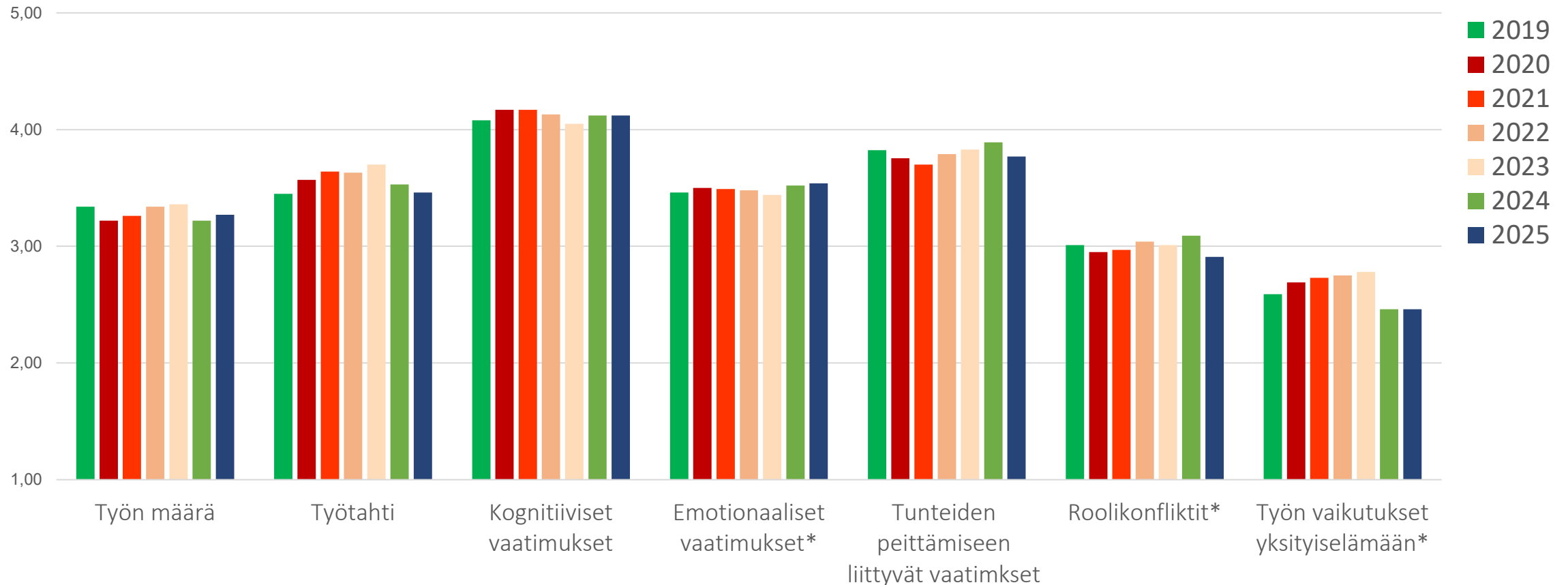
- **Innostuneet:** Korkea työn imu ja matala työuupumus
- **Pärjäävät:** Kohtalainen työn imu ja työuupumus
- **Uupuneet:** Matala työn imu ja korkea työuupumus

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

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
"Innostuneet" (%)	47	38	35	34	28	29	39	
"Pärjäävät" (%)	35	42	46	43	42	46	46	
"Uupuneet" (%)	18	20	19	23	30	25	15	

- Kolme rehtoriprofiilia tunnistettiin aineistosta: "Innostuneet", "Uupuneet" ja "Pärjäävät" (= aineiston keskiarvoa mukaileva profiili, jota kuvaa kohtalainen työn imu ja työuupumus)
- Koronapandemian puhjetessa "Innostuneiden" osuus laski ja vastaavasti "Uupuneiden" nousi.
- Vuonna 2025 "Innostuneiden" osuus alkoi **nousta**.
- Vuonna 2025 "Uupuneiden" osuus edelleen laski, palautuen tasolle ennen koronapandemiaa.

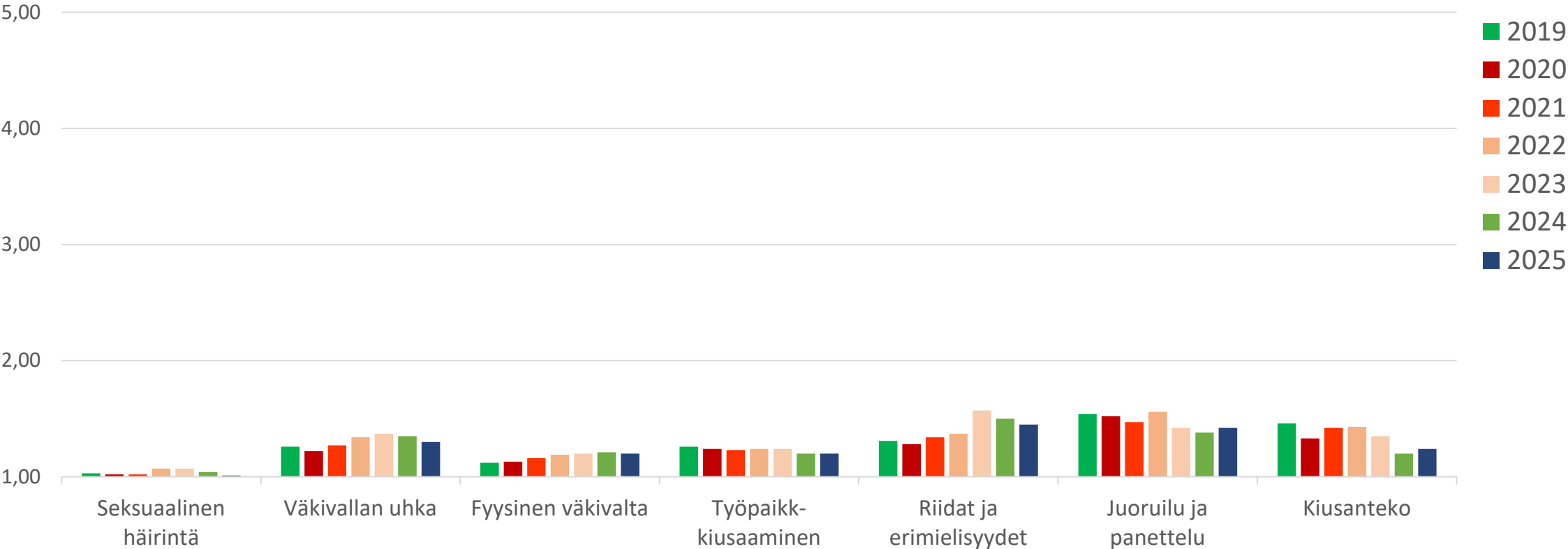
Työ- ja henkilökohtaisen elämän vaatimukset



Aiemmissa vuosissa kysely perustui suurelta osin COPSOQ-II-mittariin. Vuoden 2025 kyselyssä päätimme siirtyä COPSOQ-III-versioon, jotta kysely vastaisi ajantasaisinta tutkimusta ja keventäisi vastaajien kuormitusta. Suurin osa alkuperäisistä mittareista säilytettiin, mutta joidenkin kohdalla väittämien määrää vähennettiin.

* Mittariin kuuluvien väittämien määrää vähennettiin.

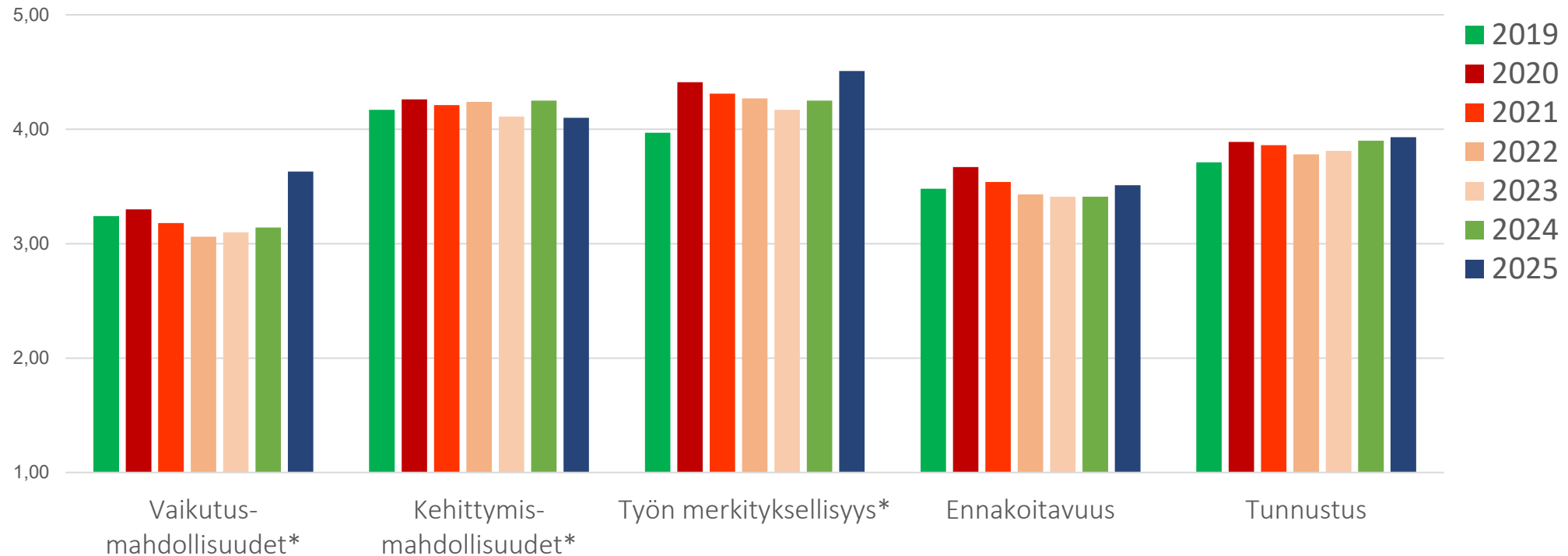
Koettu väkivalta edelleen matalalla tasolla.



Vuonna 2025 useimmat väkivaltaan ja häirintään liittyvät ongelmat laskivat, lukuunottamatta juoruilua, panettelua ja kiusantekoa.

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

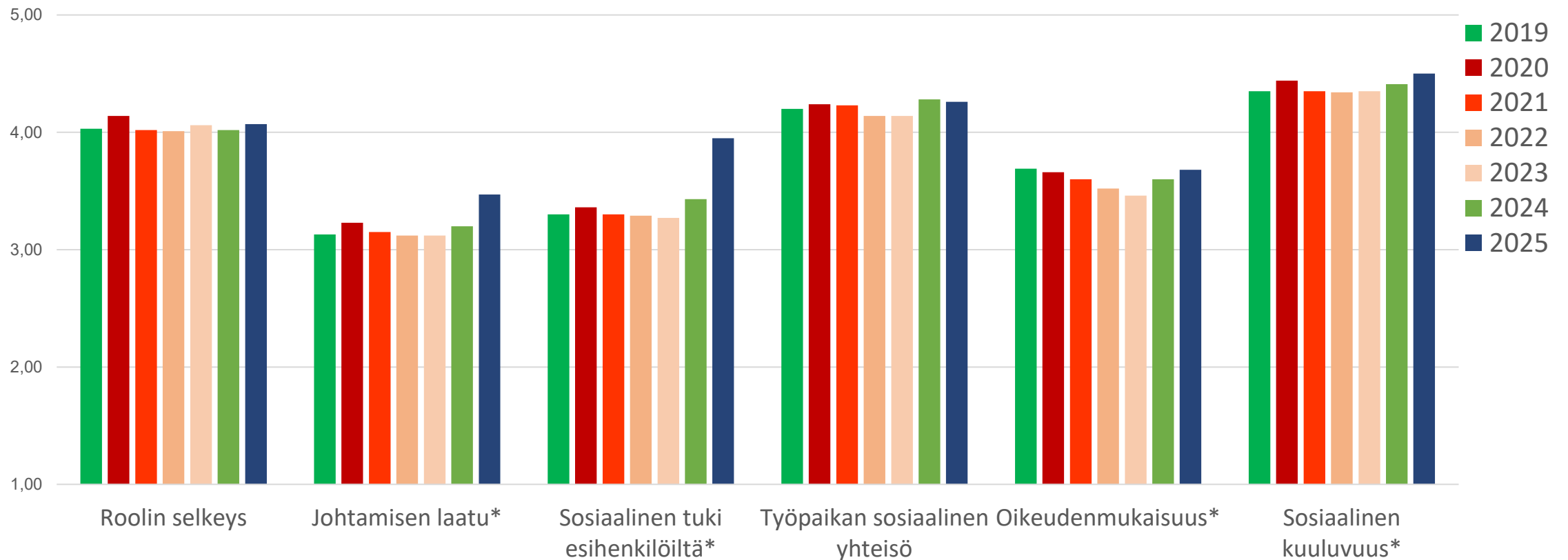
Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat...



Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat lisääntyivät 2025

*Mittariin kuuluvien väittämien määrää vähennettiin.

...sosiaaliset voimavarat lisääntyivät 2025

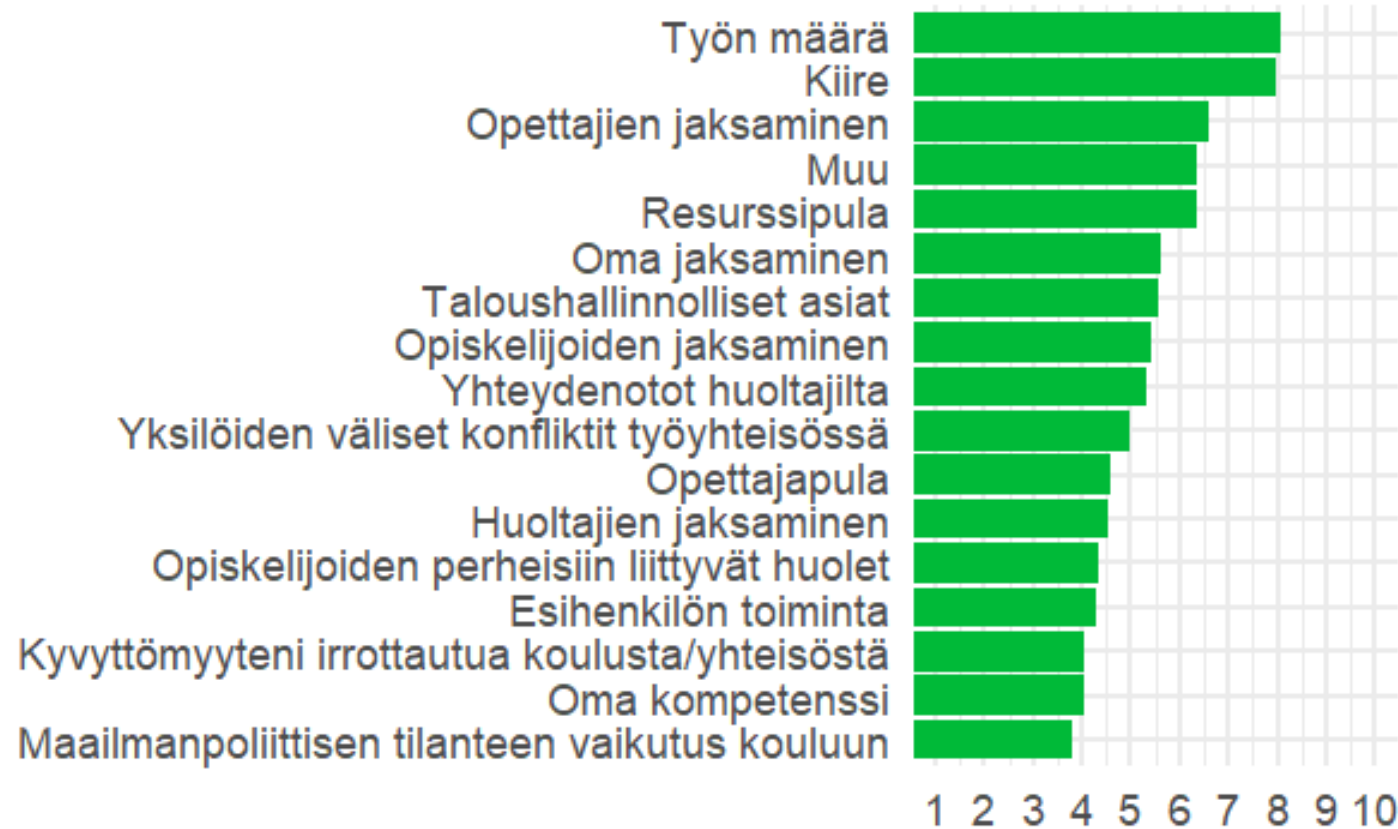


* Mittariin kuuluvien väittämien määrää vähennettiin.

Työn merkitys – Syyt hakeutua ammattiin

- Vuonna 2024 työn merkitys oli suurin työn voimavara. Oman työn kokeminen merkityksellinä tarjosi vahvimman suojan työuupumusta vastaan. Seuraavaksi tärkeimpinä suojaavina tekijöinä olivat tunnustuksen saaminen, työroolin selkeys ja vaikuttamismahdollisuudet.
- Tänä vuonna pyrimmekin ymmärtämään tekijöitä työn merkityksen taustalla tarkastelemalla rehtorien ammattiin hakeutumisen syitä. Kolme pääsyytä olivat: **mielenkiintoinen toimenkuva, suuremmat vaikutusmahdollisuudet koulun toimintaan ja oppilaiden kehittymiseen vaikuttaminen**. Nämä tulokset ovat osa tutkimushanketta jonka rahoittajana toimii Työsuojelurahasto (<https://www.tsr.fi/>)

Rehtorien kokemat stressin lähteet

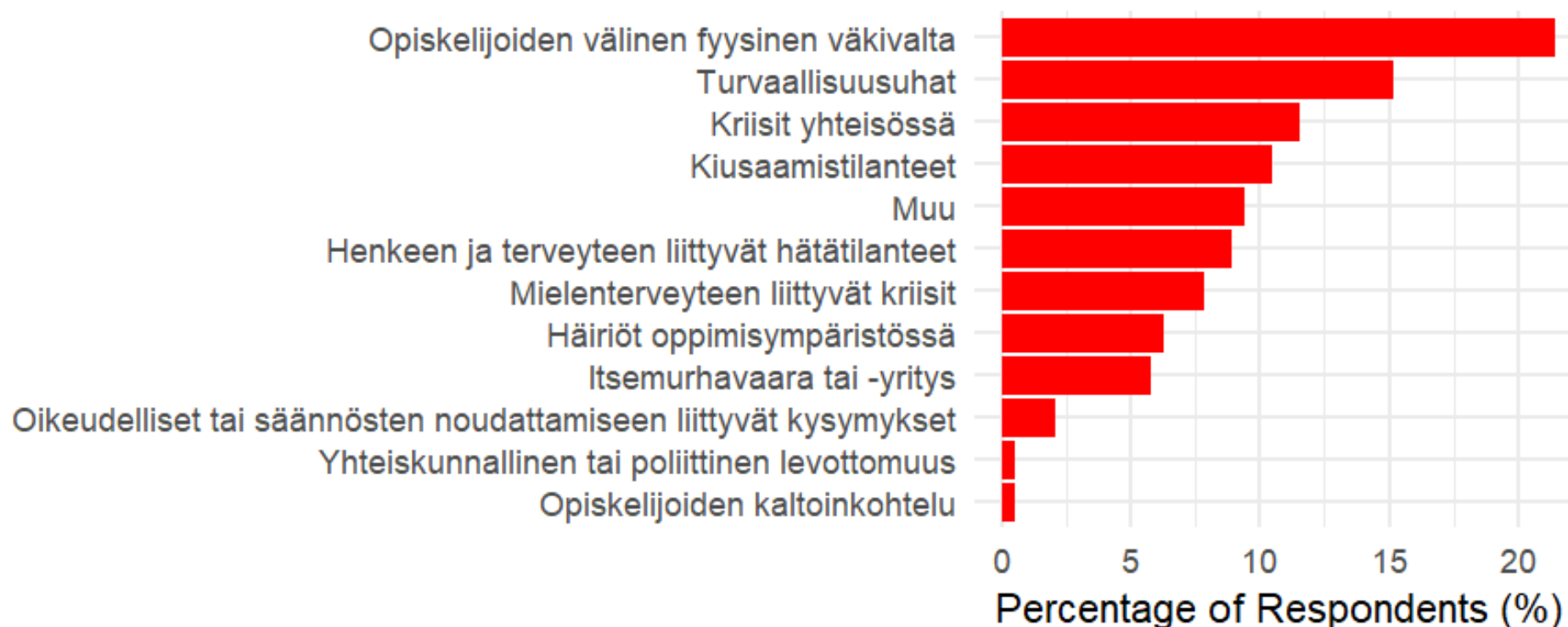


Keskeisimmät stressin lähteet vuonna 2024 olivat työn määrä ja kiire. Sen jälkeen tulivat opettajien jaksaminen ja resurssipula.

(Vastausasteikko: 1 = vähäinen stressin lähde — 10 = merkittävä stressin lähde)

Kriittiset tapahtumat...

Kriittisellä tapahtumalla tarkoitetaan ajallisesti rajattua ja usein odottamatonta tapahtumaa, johon saattaa sisältyä hyvinvoinnin tai henkilökohtaisten tavoitteiden menetystä tai menetyksen uhkaa.

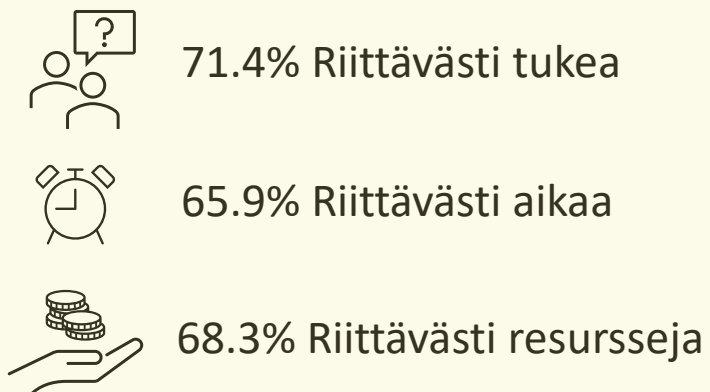


191 rehtoria raportoi kokeneensa kriittisen tapahtuman viimeisen vuoden aikana. Rehtoreilta kysyttiin, olivatko he kokeneet kriittisen tapahtuman viimeisen 12 kk aikana, ja millainen tämä tapahtuma oli. Kriittisen tapahtuman kokeneista yli 20% raportoi tapahtuman liittyneen **opiskelijoiden väliseen fyysiseen väkivaltaan**. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat turvallisuusuhat ja kriisit yhteisössä.

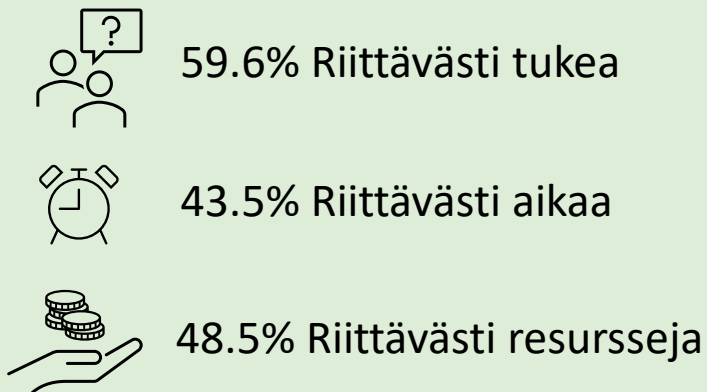
Muutosten johtaminen

Kysyimme rehtorien kokemuksia kolmeen viimeisen vuoden aikana tapahtuneeseen muutokseen tuen määrään, ajan riittävyyden ja käytettävissä olevien resurssien kautta.

"Kännykkäkielto"



Oppimisen tuen uudistus



Generatiivinen tekoälyteknologia



Prosentit kuvaavat koettua tuen tasoa keskimäärin (100 % = suurin mahdollinen tuen määrä).

Rehtorit kokivat yleisesti ottaen olevansa parhaiten valmistautuneita "kännykkäkieltoon" ja vähiten valmistautuneita tekoälyn tuomiin muutoksiin.

Yhteenveto ja Toimenpidesuosituks

- Vuonna 2025 "Innostuneiden" osuus alkoi nousta (39%).
- Vuonna 2025 "Uupuneiden" osuus edelleen laski, palautuen tasolle ennen koronapandemiaa (15%).
- Keskeisimpiä stressin lähteitä olivat silti edelleen työn määrä ja kiire
- Työn määrä ja emotionaaliset vaatimukset kasvoivat
- Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat lisääntyivät
- Syyt hakeutua ammattiin. Kolme pääsyytä olivat: mielenkiintoinen työnkuva, suuremmat vaikutusmahdollisuudet koulun toimintaan ja oppilaiden kehittymiseen.
- Kriittisen tapahtuman kokeneista yli 20% raportoi tapahtuman liittyneen opiskelijoiden väliseen fyysiseen väkivaltaan.
- **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.

Some Publications

Fang, Y., Yu, J., Toyama, H., & Salmela-Aro, K. (2025). School principals' job burnout and job satisfaction in Finland: The impact of work–family conflict, role conflict, and sense of community. *Educational Management Administration & Leadership*.

Elomaa, M., Toyama, H., Upadyaya, K., & Salmela-Aro, K. (2025). Crisis-resilient school leadership and the role of job crafting: Insights from Finnish principals. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432251351838>

Elomaa, M., Eskelä-Haapanen, S., Pakarinen, E., Halttunen, L., & Lerkkanen, M. K. (2023). Work-related stress of elementary school principals in Finland: Coping strategies and support. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 868-888.

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.

More information:

Katja Upadyaya, dosentti, Helsingin yliopisto, katja.upadyaya@helsinki.fi

Minna Huotilainen, professori, Helsingin yliopisto, minna.huotilainen@helsinki.fi

Lauri Hietajärvi, Yliopistonlehtori, Helsingin yliopisto, lauri.hietajarvi@helsinki.fi

Hiroyuki Toyama, Tutkijatohtori, Helsingin yliopisto, hiroyuki.toyama@helsinki.fi

Mailis Elomaa, Tutkijatohtori, Helsingin yliopisto, mailis.elomaa@helsinki.fi

Kelly Ferber, Tutkijatohtori, Helsingin yliopisto, kelly.ferber@helsinki.fi

Olli-Pekka Heinimäki, Tutkijatohtori, Helsingin yliopisto, olli-pekka.heinimaki@helsinki.fi

Sanna-Mari Muta, Tohtoriopiskelija, Helsingin yliopisto, sanna-mari.muta@helsinki.fi