



 Suomen Rehtorit ry  
Finlands Rektorer rf



# Rehtoribarometri 2025

**Minna Huutilainen**, Professori, Helsingin yliopisto  
**Lauri Hietajärvi**, Yliopistonlehtori, Helsingin yliopisto  
**Katja Upadyaya**, Tutkimusjohtaja, Helsingin yliopisto  
**Kelly Ferber**, Tutkijatohtori, Helsingin yliopisto  
**Hiroyuki Toyama**, Tutkijatohtori, Helsingin yliopisto  
**Päivi Ikola**, Puheenjohtaja, Suomen Rehtorit ry

**EDUCA**  
Koulutuksen tulevaisuus  
LIPPULAIVA

  
LIPPULAIVA  
OHJELMA

# 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 diat 7-8
  - Työ- ja henkilökohtaisen elämän vaatimukset diat 9-10
  - Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat diat 11-12
  - Työn merkityksellisyys dia 13
  - Rehtorien kokeman stressin lähteet dia 14
  - Kriittiset tapahtumat dia 15
  - Muutosten johtaminen dia 16
- **Yhteenveto ja toimenpidesuosituks** diat 17-18

# Vuodesta 2019 toteutettu rehtoreiden työhyvinvointitutkimus



Suomen Rehtorit ry  
Finlands Rektorer rf

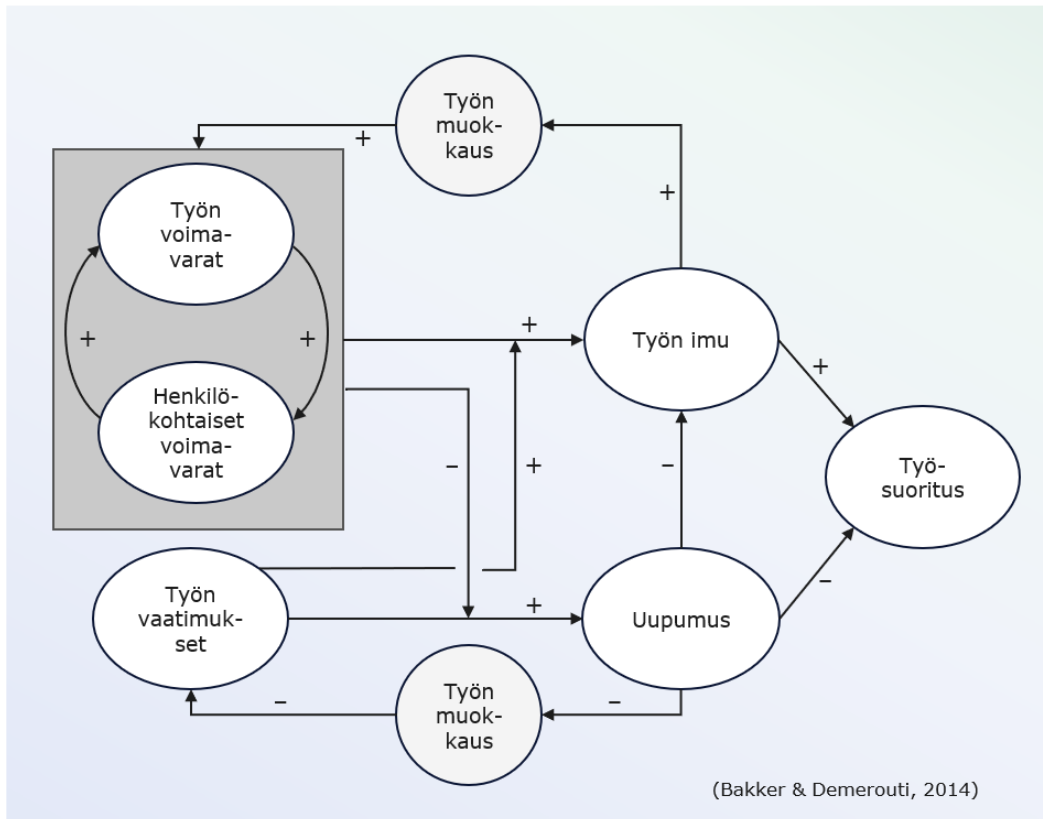


LIPPULAIVA

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
N	531	644	541	698	526	782	<b>562</b>
Mies	214	263	215	249	191	299	<b>201</b>
Nainen	317	380	297	445	335	478	<b>356</b>
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	<b>52 ± 7.37</b>
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	<b>7.9 ± 6.72</b>
Asema							
Rehtori	372	462	364	330	396	521	<b>368</b>
Virka-apulaisrehtori							<b>60</b>
Vararehtori	16	21	15	9	8	32	<b>17</b>
Apulaisrehtori	76	72	66	59	69	133	<b>42</b>
Varajohtaja	2	1	5	3	1	6	<b>4</b>
Muu	63	88	53	48	46	84	<b>47</b>

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

# Taustateoria: Työn vaatimusten ja voimavarojen malli



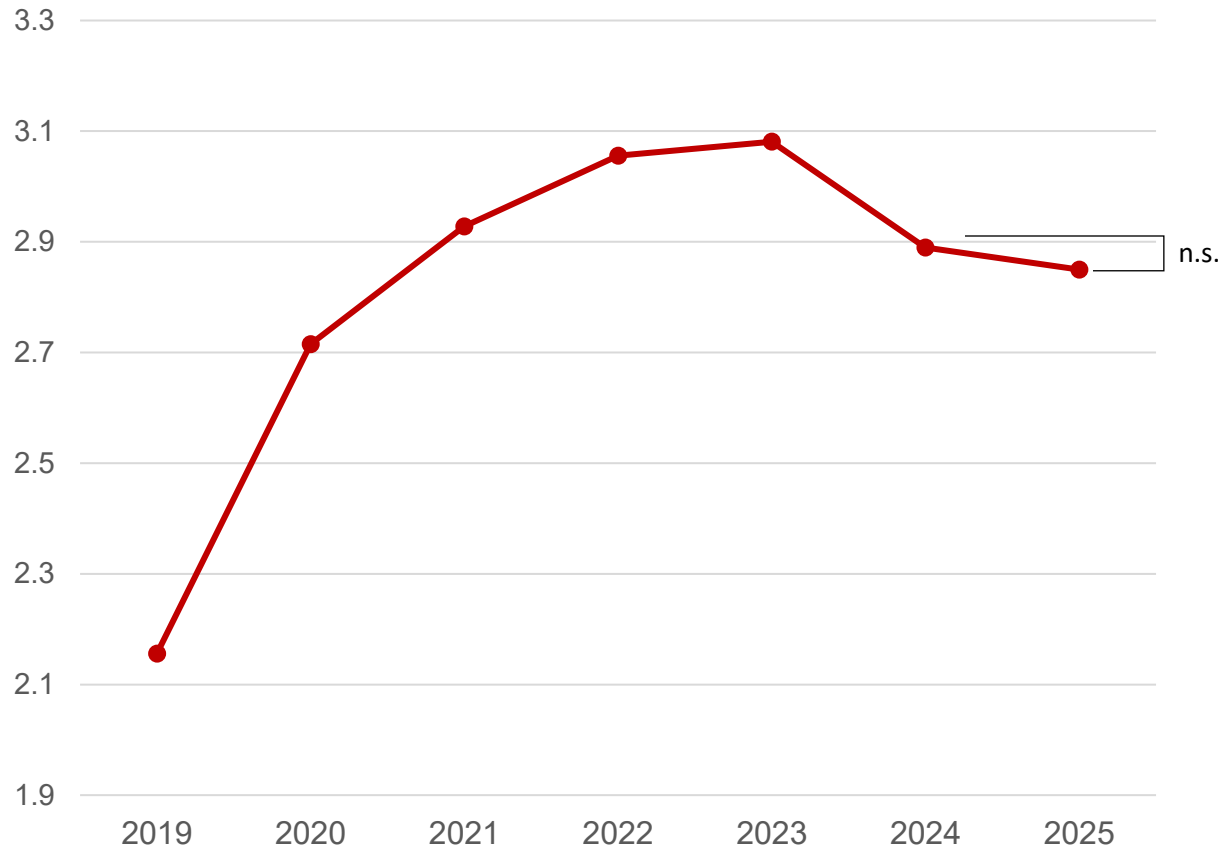
Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In P. Chen & C. Cooper (toim.), *Wellbeing: A complete reference guide, Work and wellbeing* (pp. 37–64).

## 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.

<sup>a</sup>Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. & Salmela-Aro, K. (2003). Bergen Burnout Indicator-15. Edita. Y-akseli: BBI-15-mittarin väittämien keskiarvo eri mittauspisteissä.

# ... ja rehtoreiden työn imu on edelleen kasvussa.

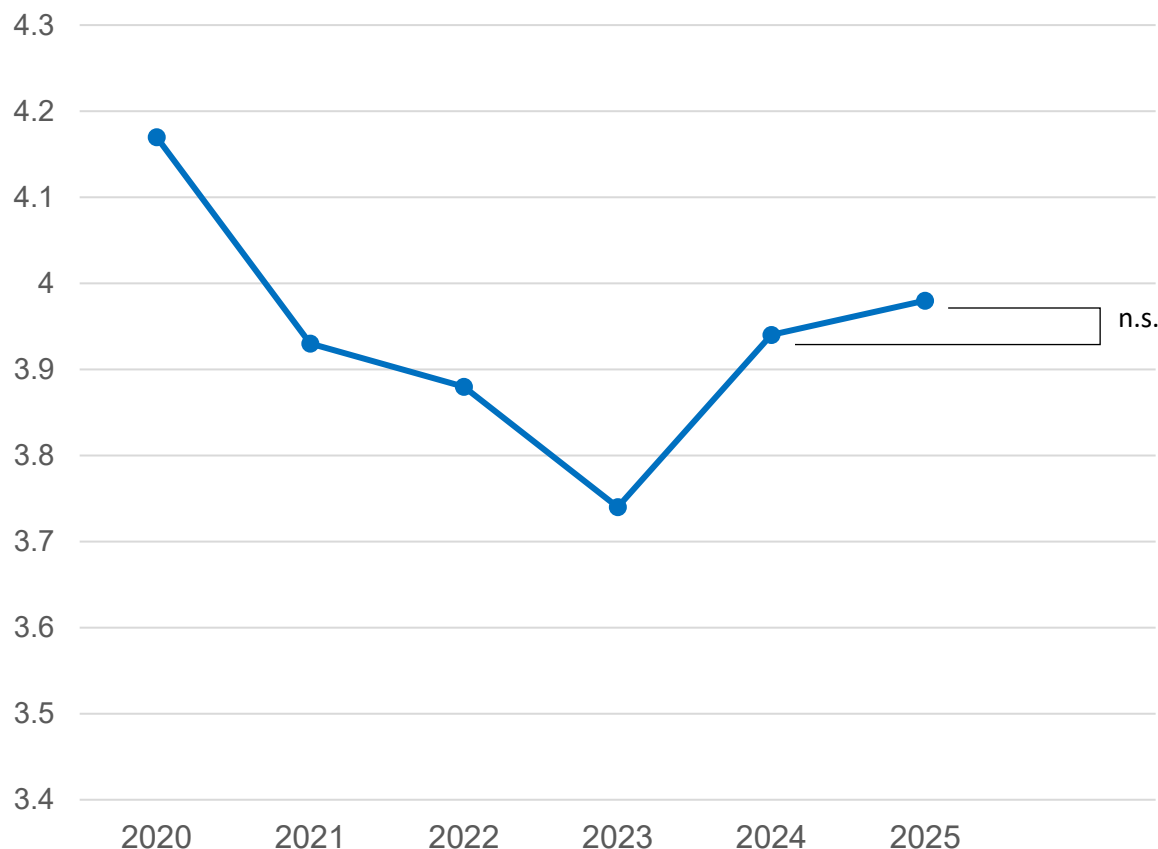


Suomen Rehtorit ry  
Finlands Rektorer rf

EDUCA

LIPPULAIVA

Rehtoreiden työn imun kehitys

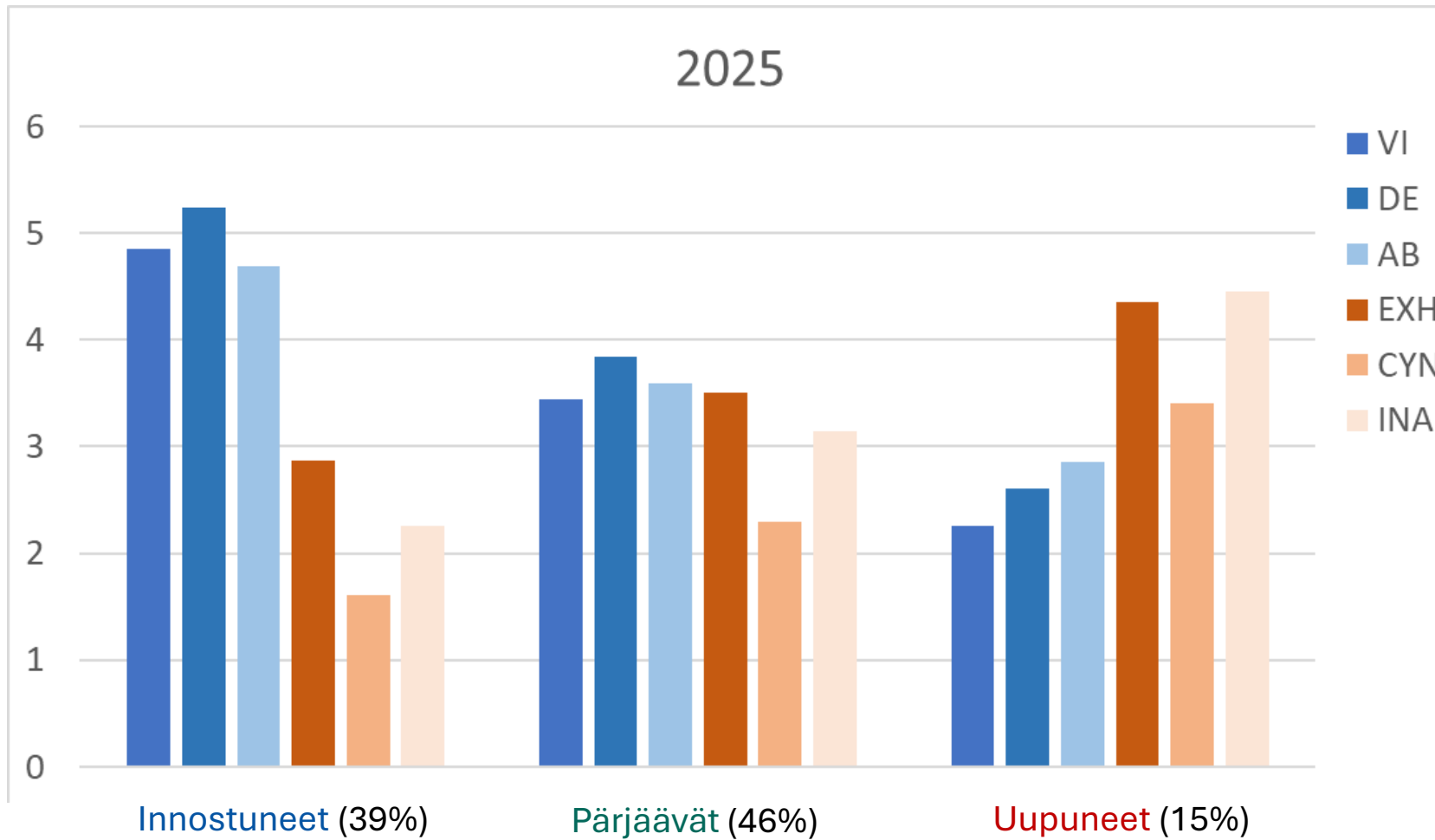


0 = Ei koskaan  
1 = Harvoin  
2 = Silloin tällöin  
3 = Säännöllisesti  
4 = Usein  
5 = Hyvin usein  
6 = Päivittäin

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

<sup>b</sup>Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual. Y-akseli: UWES-9-mittarin väittämien keskiarvo eri mittauspisteissä.

# Työn imun ja työuupumuksen profiilit 2025



Kolme profiilia tunnistettiin:

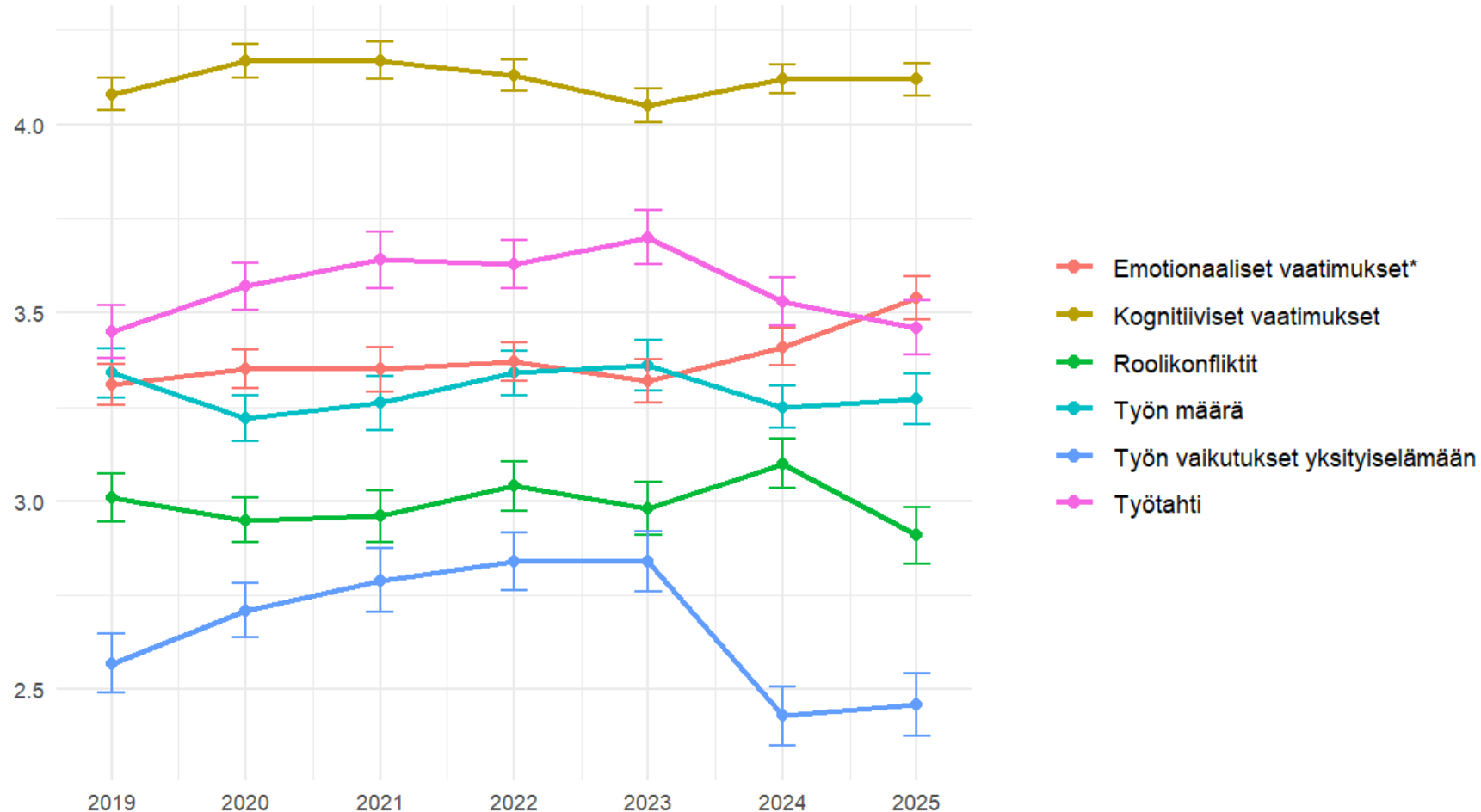
- **Innostuneet:** Korkea työn imu ja matala työuupumus
- **Pärjäävät:** Kohtalainen työn imu ja työuupumus
- **Uupuneet:** Matala työn imu ja korkea työuupumus

# 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.

\* Vuonna 2025 väittämän sanamuoto poikkesi hieman aiemmasta.

# Koettu väkivalta ja häirintä edelleen matalalla tasolla.



Suomen Rehtorit ry  
Finlands Rektorer rf

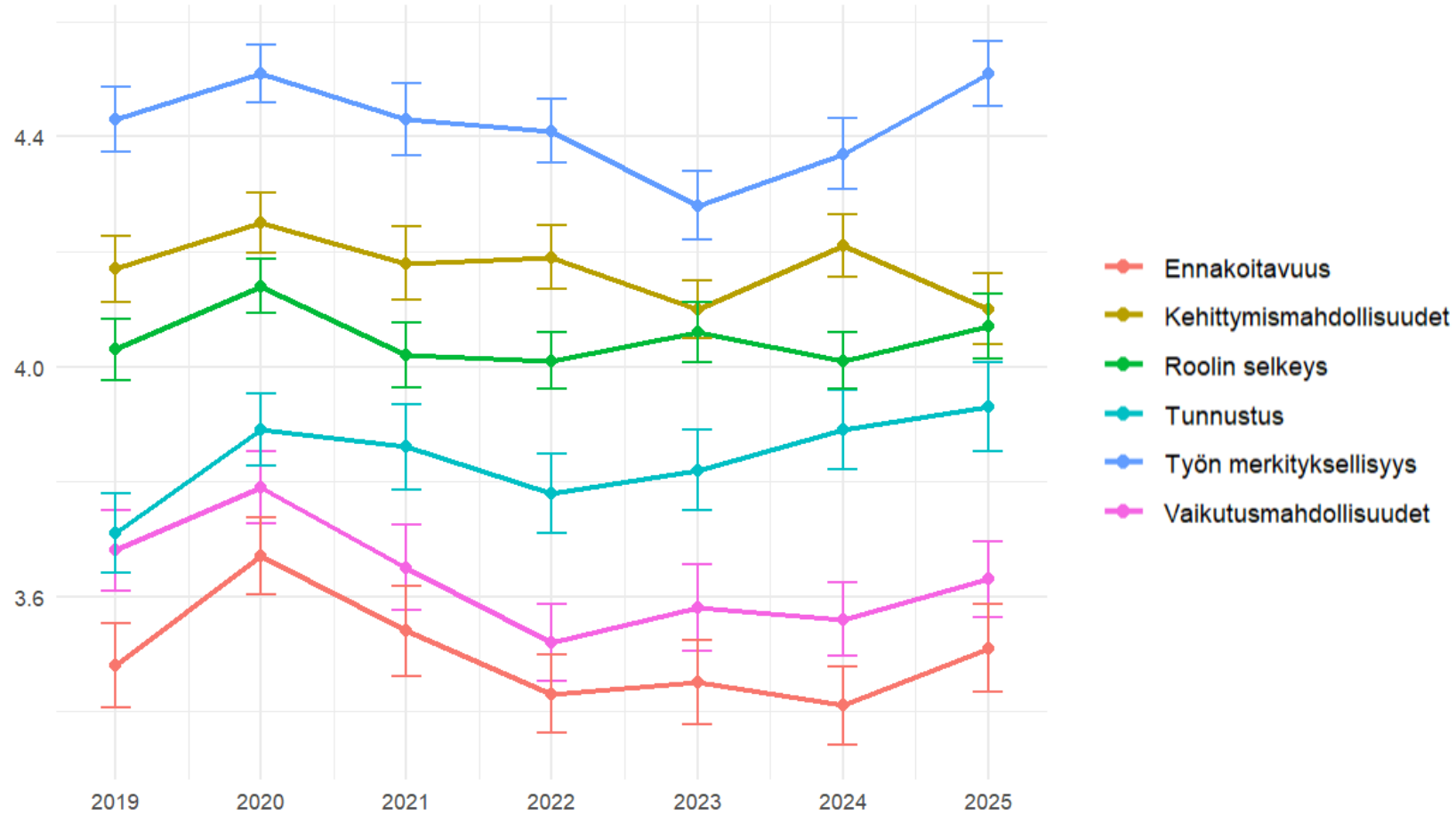
**EDUCA**  
LIPPULAIVA

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Seksuaalinen häirintä	2%	2%	2%	4%	4%	3%	1%
Väkivallan uhka	17%	15%	16%	19%	26%	20%	19%
Fyysinen väkivalta	9%	9%	10%	22%	24%	12%	13%
Työpaikkakiusaaminen	16%	16%	12%	13%	17%	10%	12%
Kiusanteko	21%	19%	21%	21%	25%	10%	15%
Riidat ja erimielisyydet	39%	36%	28%	30%	39%	28%	27%
Juoruilu ja panettelu	31%	21%	24%	23%	29%	20%	24%

(Prosentit kuvaavat sitä osaa vastaajista, joka mainitsi kokeneensa kyseistä väkivallan tai häirinnän muotoa. Tummemmat harmaan sävyt kuvaavat sitä vuotta, jolloin kyseinen käyttäytyminen oli yleisempää)

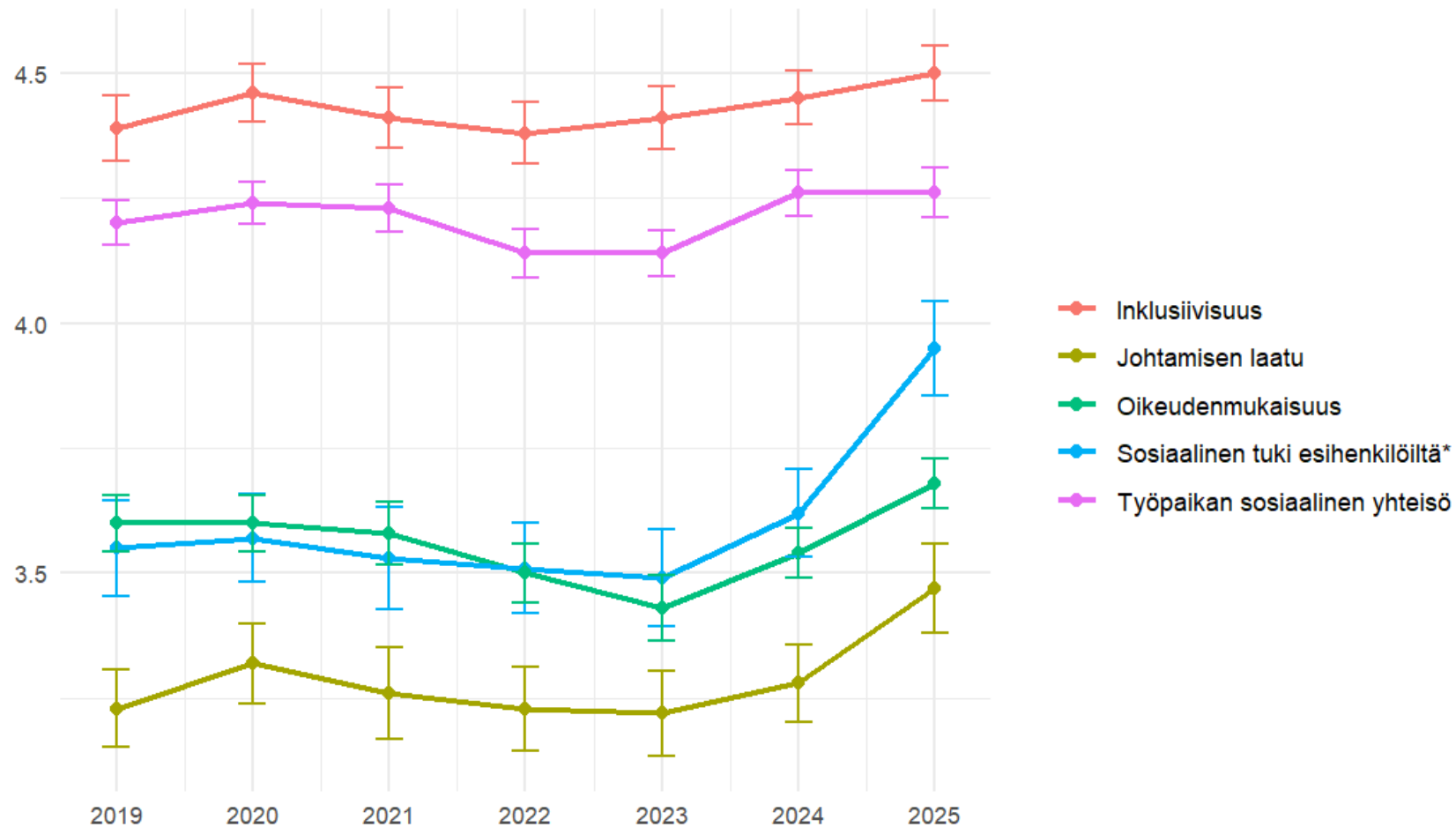
Vuonna 2025 useimmat väkivaltaan ja häirintään liittyvät ongelmat laskivat, lukuunottamatta juoruilua, panettelua ja kiusantekoa.

# Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat...



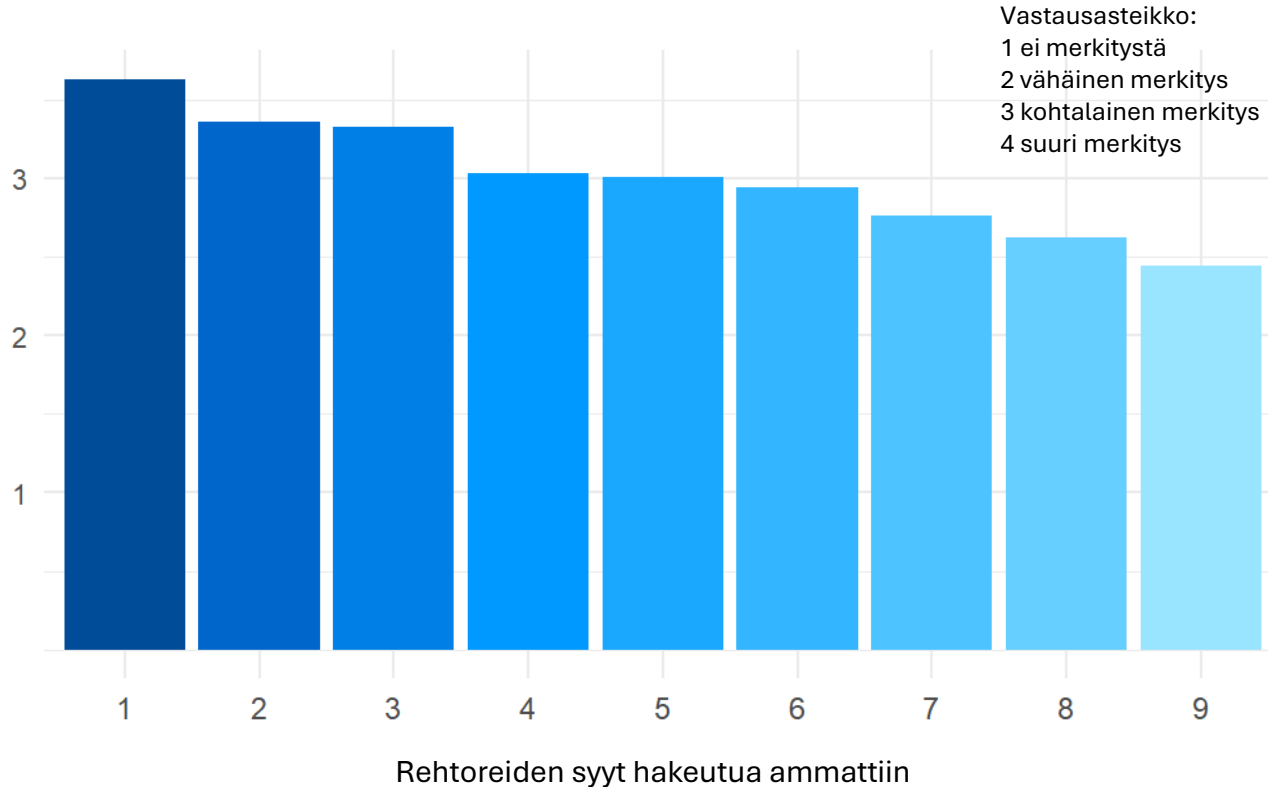
Työ- ja henkilökohtaisen elämän voimavarat lisääntyivät 2025

# ...sosiaaliset voimavarat lisääntyivät 2025



\* Vuonna 2025 väittämän sanamuoto poikkesi hieman aiemmasta.

# Työn merkitys – syyt hakeutua ammattiin

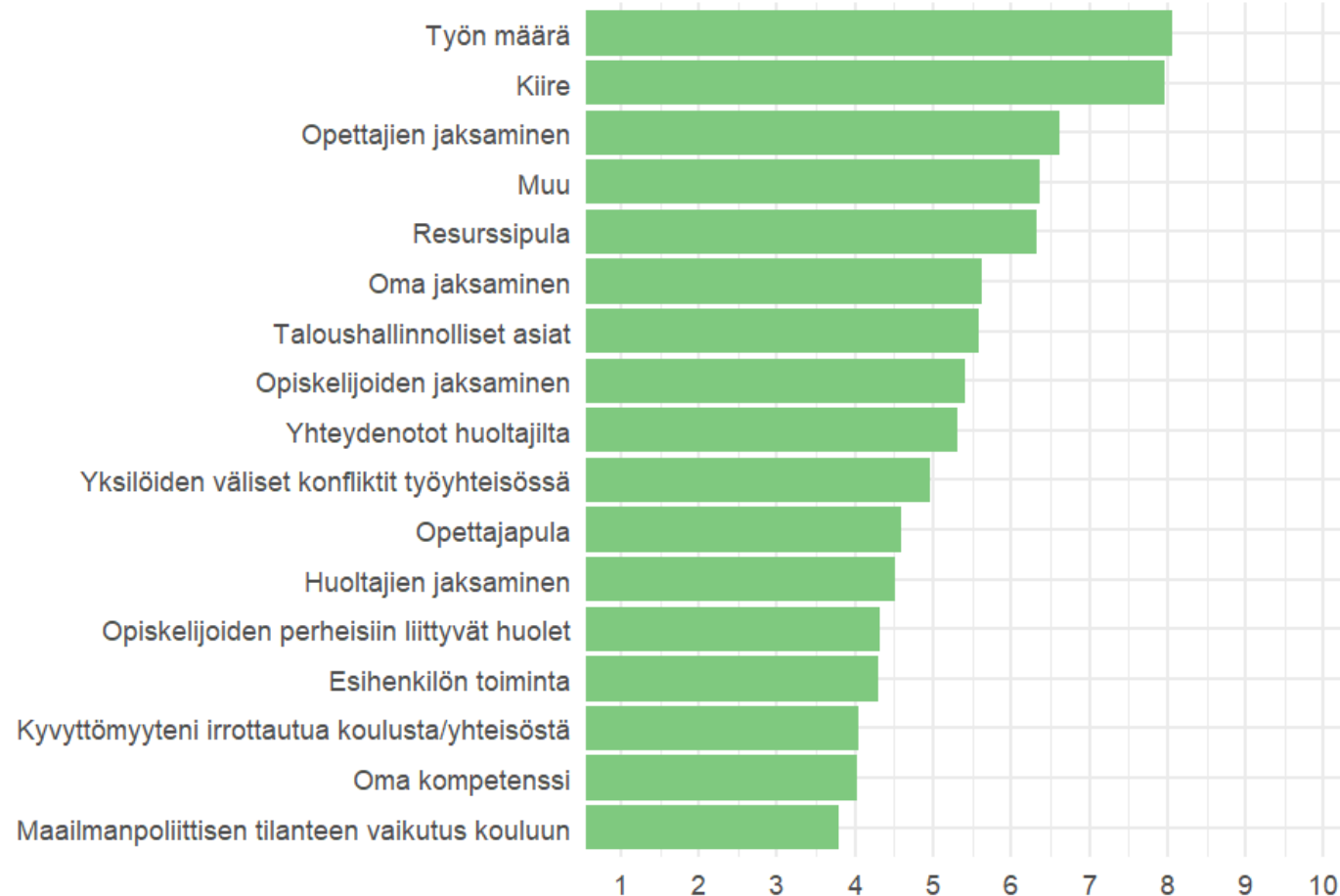


Rehtoreiden syyt hakeutua ammattiin	
1	Mielenkiintoinen toimenkuva
2	Suuremmat vaikutusmahdollisuudet koulun toimintaan
3	Oppilaiden kehittymiseen vaikuttaminen
4	Toimenkuvan täyttäminen koulussa
5	Yhdenvertaisen koulutukseen pääsyn edistäminen
6	Yhteiskunnan edistäminen
7	Oman tulotason parantaminen
8	Oman uran edistäminen
9	Vakaa ja turvattu toimenkuva

- 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.**

(Tutkimusta tukenut: Työsuojelurahasto)

# Rehtorien kokemat stressin lähteet

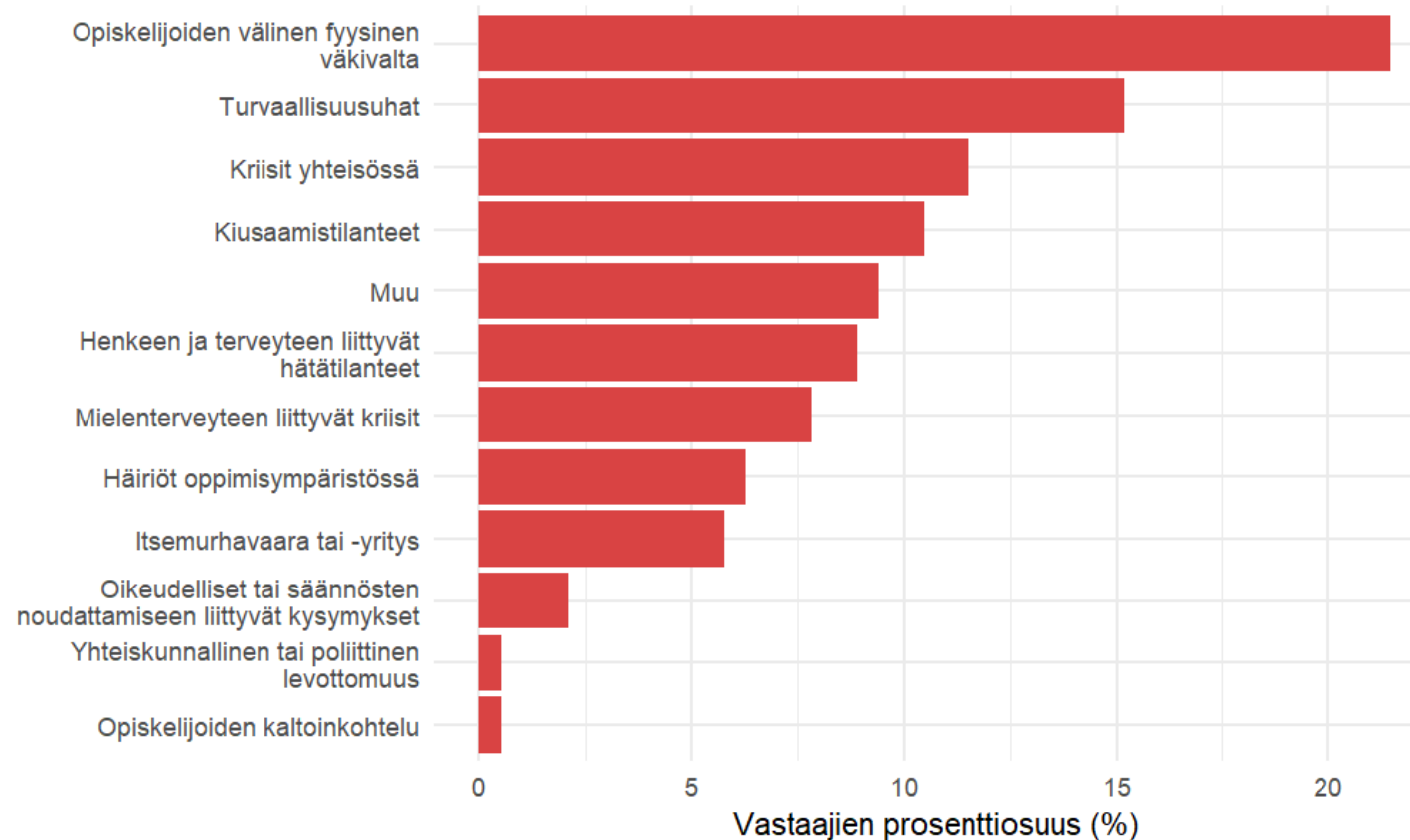


(Vastausasteikko: 1 = vähäinen stressin lähde – 10 = merkittävä stressin lähde)

Keskeisimmät stressin lähteet vuonna 2025 olivat työn määrä ja kiire, joita seurasivat opettajien jaksaminen ja resurssipula.

# Kriittiset tapahtumat...

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

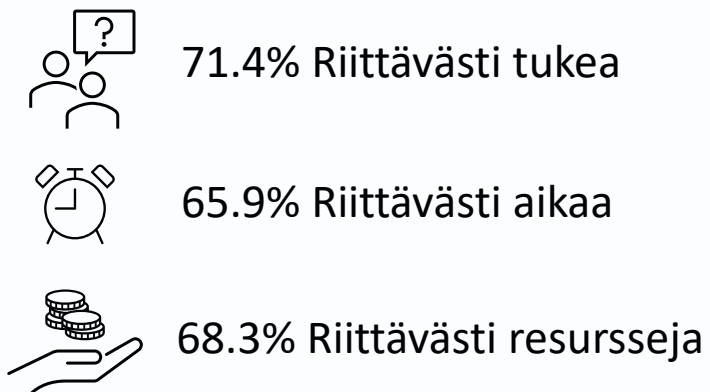


Rehtoreilta kysyttiin, olivatko he kokeneet kriittisen tapahtuman viimeisen 12 kk aikana, ja millainen tämä tapahtuma oli. 191 rehtoria raportoi kokeneensa kriittisen tapahtuman viimeisen vuoden aikana. Kriittisen tapahtuman kokeneista yli 20% raportoi tapahtuman liittyneen **opiskelijoiden väliseen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

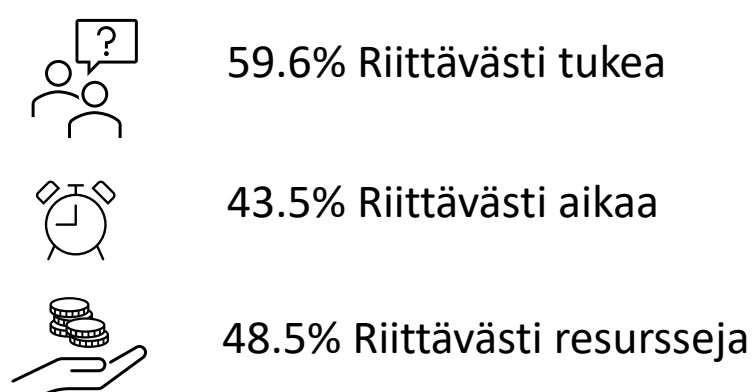
# Muutosten johtaminen

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

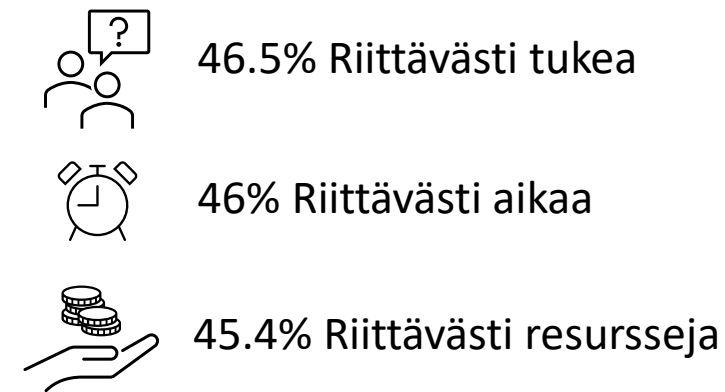
## "Kännykkäkielto"



## Oppimisen tuen uudistus



## Generatiivinen tekoälyteknologia



Prosentit kuvaavat koettua tasoa keskimäärin (100 % = suurin mahdollinen koettu tuen/ajan/resurssien määrä).

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

# Yhteenveto

- 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.
- Kolme pääsyytä hakeutua ammattiin: mielenkiintoinen työnkuva, suuremmat vaikutusmahdollisuudet koulun toimintaan ja oppilaiden kehittymiseen.
- Kriittisen tapahtuman kokeneista yli 20% raportoi tapahtuman liittyneen opiskelijoiden väliseen fyysiseen väkivaltaan.
- Rehtorit kokivat yleisesti ottaen olevansa parhaiten valmistautuneita "kännykkäkieltoon" ja vähiten valmistautuneita tekoälyn tuomiin muutoksiin.

# Toimenpidesuosituksset



## Politiikkasuositukset:

- Työkuormituksen vähentämiseen tähtäävien toimenpiteiden tulisi keskittyä hallinnollisten tehtävien sujuvoittamiseen, vastuiden jakamiseen jaetun johtajuuden avulla ja riittävään resurssointiin.
- Tällaiset toimenpiteet auttavat tutkitusti keventämään rehtorien kognitiivista ja määrällistä työkuormitusta.

## Koulutusohjelmat:

- Kehitetään työn ja vapaa-ajan muokkauksen taitoja, resilienssin rakentamista ja itsestä huolehtimisen strategioita.
- Edistetään rehtoreiden vertais- ja mentorointiverkostojen rakentumista.
- Lisätään koulutusta ja tukea kriittisten tilanteiden hallintaan, kuten oppilaiden välisen fyysisen väkivallan käsittelemiseen.

## Jatkuva kehittyminen:

- Tarjotaan rehtoreille mahdollisuuksia jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen ja tukea hyvinvointiin.
- Vahvistetaan mahdollisuuksia kokea työn merkityksellisyyttä arjessa (esim. lisäämällä mahdollisuuksia keskittyä työn itseä kiinnostaviin puoliin, vaikuttaa koulua koskeviin linjauksiin ja käytäntöihin tai olla enemmän vuorovaikutuksessa oppilaiden kanssa).
- Seurataan jatkossakin, millaista tukea rehtorit tarvitsevat meneillään olevien muutosten - kuten oppimisen tuen uudistuksen ja generatiiviseen tekoälyn käyttöön liittyvien tekijöiden - johtamisessa.

## Julkaisuja:

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., 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.

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*, 17411432251351838.

Oppi, P., Hietajärvi, L., Toyama, H., Carpelan, R., Eisenschmidt, E., Huutilainen, M., ... & Salmela-Aro, K. (2025). Educational leaders' well-being–Estonian and Finnish comparative perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 1-20.

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. (2024). 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., Huutilainen, 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.

## Lisätietoja:

**Minna Huotilainen**, Professori, Helsingin yliopisto, minna.huotilainen@helsinki.fi

**Lauri Hietajarvi**, Yliopistonlehtori, Helsingin yliopisto, lauri.hietajarvi@helsinki.fi

**Katja Upadyaya** , Apulaisprofessori, Helsingin yliopisto, katja.upadyaya@helsinki.fi

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

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

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

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

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