

2018–2022

# ArkTORI

ARKTINEN KEHITTYVÄ REHTORI

**TYÖN TUKEMINEN**

PÄTEVÖITTÄVÄ KOULUTUS

**TÄYDENNYSKOULUTUS**

JOHTAMISKOMPETENSSIT

**YHTEISTYÖ**

**KOULUTUSJOHTAMINEN**

VERTAISTUKI HYVINVOINTITYÖ

**MENTOROINTI**

AMMATILLINEN KEHITTYMINEN

**MOBIILISOVELLUS**

LAPIN ALUEELLISET ERITYISPIIRTEET

MONITIETEISYYS

**VUOROVAIKUTUS**

KOULUTUKSELLINEN JATKUMO

## Kehittyvä rehtori, kehittyvä yhteisö

ArkTORI – Arktinen kehittyvä rehtori -hankkeen tuloksia

# ALKUSANAT

Lapin alueelle ovat ominaisia niin kaupunki- ja taajama-alueet kuin maaseudun läheisyys ja pitkät etäisyydetkin. Eri alueilla on omia kulttuurisia erityispiirteitään ja koulutuksen järjestämisestä vastaavien kuntien koot ja resurssit vaihtelevat. Tämä kaikki luo omanlaiset edellytyksensä ja mahdollisuutensa koulujen toiminnalle. Alueesta ja kunnasta riippuen rehtorien tehtävissä onkin eroja; esimerkiksi pienissä kunnissa rehtorilla voi olla monia johtamisrooleja ja kollegiaalinen tuki voi olla paikoin vähäistä. Kaupunkialueilla puolestaan asutus on tiheämpää ja koulujen koot suurempia. Rehtoreiden ammatillisen osaamisen kehittämistarpeet vaihtelevat ja ovat moninaisia.



## **Koulut rehtorin johdolla voidaan nähdä keskeisinä toimijoina hyvinvointia tukevien verkostojen rakentamisessa ja ylläpitämisessä.**

*”Kehittyvä rehtori, kehittyvä yhteisö”* on ArkTORI – Arktinen kehittyvä rehtori -hankkeen slogan, jossa tiivistyvät hankkeen keskeisimmät tavoitteet. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman hankkeen (2018–2022) tavoitteena oli tukea rehtoreiden ammatillista osaamista ja strategista osaamisen johtamista Lapissa – suunnitella paikallisiin olosuhteisiin räätälöityä täydennyskoulutusta, kelpoisuuden tuottavaa koulutusta sekä ammatillista kehittymistä tukevia työkaluja. Lisäksi sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistuksen ja maakuntauudistuksen myötä kaivattiin tietoa koulujen roolista lasten ja nuorten laaja-alaisen hyvinvoinnin edistämistyössä kunnan tasolla. Koulut rehtorin johdolla voidaan nähdä keskeisinä toimijoina hyvinvointia tukevien verkostojen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Hyvinvoinnin rajapinnoilla toimiminen vaatii myös osaamista. ArkTORI-hankkeessa rehtorin ammatillista kehittymistä ja sen tukemista hahmotettiin jatkumona, jonka lähtökohtana ovat opettajankoulutus ja työelämässä täydennyskoulutus ja mentorointi.

Hankkeen tavoitteet olivat kokonaisuudessaan laajat ja tutkimus- ja kehitystyö tuotti paljon uutta tietoa pohjoisten rehtoreiden kehittämistarpeista, työkaluista ja käytännöistä jokapäiväisen ammatillisen kehittymisen ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Työn konkreettisia tuloksia ovat e-Reksi-mobiilisovellus, rehtorin kelpoisuuden tuottavat

perus- ja täydennyskoulutuksen opetussuunnitelmat sekä maakunnallinen malli rehtoreiden vertaisryhmämentoroinnin toteuttamiseksi. Lapin yliopiston tutkinto-opiskelijoille suunnattu Koulutusjohtamisen ja opetushallinnon 25 opintopisteen perusopintokokonaisuus käynnistyi jo hankkeen aikana syksyllä 2021.

Tutkimus- ja kehittämistyötä koordinoi Lapin yliopisto, ja työ toteutettiin monitieteisessä yhteistyössä Oulun yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun kanssa. Työhön osallistui niin kasvatustieteen, hallintotieteen, palvelumuotoilun kuin ohjelmistotekniikankin asiantuntijoita. Hankkeen kumppaneina olivat mukana kaikki Lapin 21 kuntaa sekä Lapin aluehallintovirasto.

Haluamme kiittää kaikkia hankkeeseen osallistuneita rehtoreita ja sivistysjohtajia sekä muita tahoja, jotka mahdollistivat tutkimus- ja kehittämistyön toteuttamisen!

## **TYÖRYHMÄ**

Samuel Ahola, Niina Alapuranen, Saana Korva, Lauri Lantela, Jaana Leinonen, Katja Norvapalo, Henna Nurmi, Mikko Pajula, Mikko Pallas, Minna Piri, Esa Posio, Loru Reinikka, Mari Suoheimo, Tuija Turunen, Tuomas Valtanen, Outi Ylitaipio-Mäntylä, Tiina Yrjänheikki ja Malla Örn

# **E-REKSI-MOBIILISOVELLUS REHTORIN AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN TUKENA**

e-Reksi on mobiilisovellus, jonka tehtävänä on tukea rehtoreita työssään ja toimia ammatillisen vuorovaikutuksen välineenä. Yhteistyössä rehtoreiden kanssa kehitetty sovellus tukee rehtoreiden johtamiskompetenssien pitkäjänteistä, tavoitteellista ja koulun arkeen kiinnittyvää ammatillista kehittymistä.

Mobiilisovelluksen tutkimus- ja kehittämistyön pohjana toimivat rehtoreiden työtä ja osaamista luotaava kysely sekä aiempaan tutkimukseen perustuva rehtorin kompetenssimalli. Kehitystyön aluksi e-Reksiin rakennettiin kehittämissuunnitelma, jonka avulla rehtoreiden on mahdollista arvioida omaa osaamistaan ja suunnitella ammatillista kehittymistään. Mobiilisovelluksen kehittämistyö jatkui rehtoreiden kanssa Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnassa järjestetyissä palvelumuotoilutyöpajoissa ja hankkeen monitieteisessä projektiryhmässä keväätä 2019 syksyyn 2020 saakka. Työpajoihin osallistui rehtoreita erikokoisista kunnista eri puolilta Lappia. Yhteistyö tuotti monipuolista tietoa rehtoreiden työstä ja toiveista mobiilisovelluksen kehittämiseksi. Lapin ammattikorkeakoulun tieto- ja viestintäteknikan koulutus ja ohjelmistotekniikan laboratorio FrostBit Software Lab vastasivat e-Reksi-mobiilisovelluksen teknisestä toteutuksesta ja graafisesta ilmeestä.

e-Reksin kehittämisprosessissa keskeisimmiksi teemoiksi nousivat rehtorin työn sirpaleisuus sekä vertaistuen tarve. Näiden teemojen pohjalta yhdessä ideoiden syntyi useita mobiilisovellukseen sopivia työkaluja rehtorin ammatillisen kehittymisen ja työn tueksi. e-Reksi tarjoaa rehtoreille kehittämissuunnitelman lisäksi alustan vuosikellon laatimiseen sekä mentorointiparien tai -ryhmien muodostamiseen, keskusteluosion yhteydenpitoon kollegoiden kanssa sekä tietopankin materiaalien jakamiseksi yhteisen tietovarannon kerryttämiseksi.

## KESKEISIMMÄT OMINAISUUDET E-REKSI-MOBIILISOVELLUKSESSA



Lisätietoa osoitteessa **e-reksi.fi**

Maksuttoman e-Reksi-mobiilisovelluksen voi ladata sovelluskaupasta (App Store, Google Play).

# REHTORIN KELPOISUUDEN TUOTTAVAT KOULUTUSJOHTAMISEN JA OPETUSHALLINNON OPINNOT

Johtamista voi opiskella Lapin yliopistossa yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelmissa, mutta kasvatustieteiden opiskelijoille suunnattuja johtamisopintoja ei ole ollut aiemmin tarjolla. Mahdollisuutta opiskella rehtorin kelpoisuus Lapin yliopistossa on toivottu myös kentältä. ArkTORI-hankkeessa vastattiin näihin tarpeisiin suunnittelemalla koulutusjohtamisen opintokokonaisuudet sekä tutkinto-opiskelijoille opetettavana lyhyenä sivuaineena että täydennyskoulutuksen muodossa tarjottavana koulutuskokonaisuutena. Molemmat opintokokonaisuudet tuottavat 25 opintopisteen laajuisina asetuksen (986/1998 § 2) mukaisesti muiden ehtojen täytyessä rehtorin kelpoisuuden.



## Opintokokonaisuuden suunnittelun lähtökohtana oli monitieteinen yhteistyö.

Koulutusjohtamisen ja opetushallinnon sivuaineopinnot antavat monipuolisesti valmiuksia ja tietoa kasvatusta- ja opetusalan hallinto-, esihenkilö- ja johtotehtäviin. Opinnojen aikana perehdytään koulutusjohtamiseen ja opetushallintoon eri näkökulmista käsitellen koulutusjohtamisen eri osa-alueita, kuten pedagogista johtamista ja henkilöstöjohtamista, ohjaus- ja rahoitusjärjestelmää, strategiatyötä, opiskeluhuollon monitoimijaisia käytänteitä sekä lainsäädäntöä. Lainsäädäntöä käsitellään opetushallituksen opetushallinnon tutkinnon sisältöjen pohjalta.

Opintokokonaisuuden suunnittelun lähtökohtana oli monitieteinen yhteistyö Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan ja yhteiskuntatieteiden tiedekunnan välillä. Monitieteisyys näkyy opinnoissa esimerkiksi siinä, miten johtajuutta pyritään ymmärtämään monipuolisesti eri tieteenalojen näkökulmasta, muun muassa kompetenssien, rakenteiden ja moniammatillisen yhteistyön näkökulmista. Suunnittelussa huomioitiin Lapin alueen rehtoreiden ja sivistysjohtajien näkemykset koulutustarpeista, sekä alueelliset erityispiirteet, kuten rehtoreiden laajat tehtäväkuvat, ja näiden lisäksi myös kuntien heterogeenisyys ja monikulttuurisuus. Opinnoissa näkyvät tiedekuntien erityinen asiantuntemus mediakasvatukseen, hyvinvoinnin ja hyvinvointijohtamisen näkökulmissa.

## **KOULUTUSJOHTAMISEN JA OPETUSHALLINNON SIVUAINEOPINTOJEN OPINTOJAKSOT**

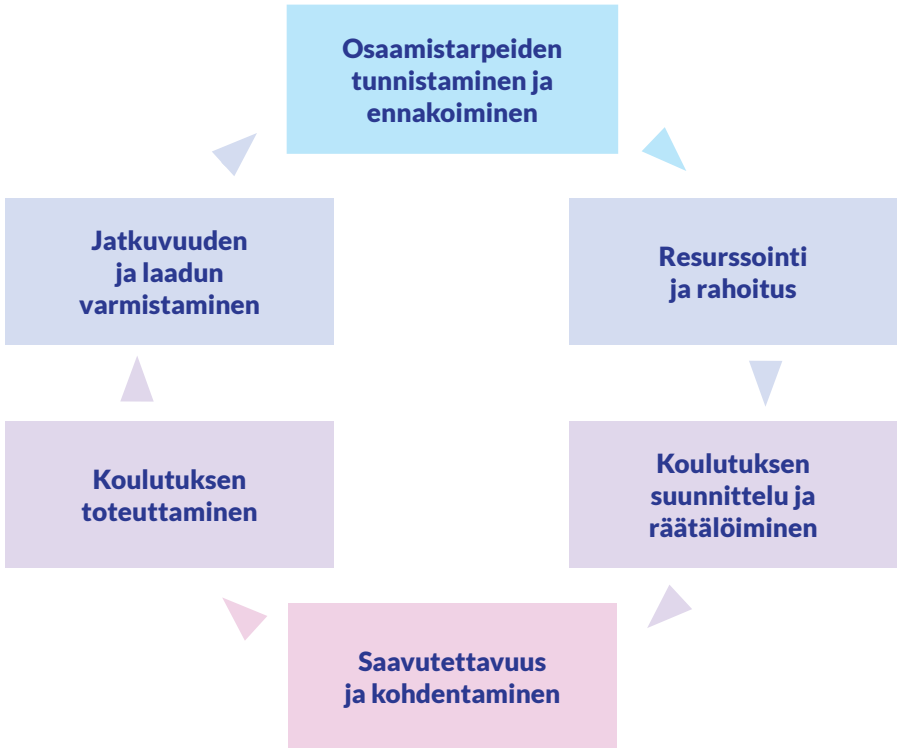
- Johdatus koulutusjohtamiseen ja opetushallintoon
- Opetustoimen hallinto, talous ja strategiat
- Henkilöstöjohtaminen ja hyvinvointi osana koulutusjohtamista
- Hyvinvointiyhteistyö ja opiskeluhoolto
- Digitalisaatio, media ja projektit koulutusjohtamisessa
- Näkökulmia opetus- ja oppijayhteisöjen johtamiseen

## **KOULUTUSJOHTAMISEN TÄYDENNYS- KOULUTUKSEN TOIMINTAMALLI**

Lapin yliopiston sisäisen koulutusjohtamisen täydennyskoulutuksen toimintamallin avulla pyritään tukemaan kasvatusta ja koulutusalan johtajien osaamisen kehittymistä tarvelähtöisesti. Malli kehitettiin ArkTORI-hankkeessa rehtoreiden täydennyskoulutuksen nykytilaa ja siihen liittyviä kehittämistarpeita Lapin alueella selvittäneen kartoituksen pohjalta. Kehittämistyöstä vastasivat Lapin yliopiston Koulutus- ja kehittämispalvelut KOKE ja Opetus- ja kasvatustieteiden tutkimuskeskus Opekas. Mallissa on hyödynnetty jaettuun asiantuntijuuteen, paikallisuuteen ja digitaalisuuteen perustuvia ratkaisuja ja sen suunnittelun lähtökohtana on ollut koulutusjohtamisen koulutuksellisen jatkumon vahvistaminen.

Koulutusjohtamisen täydennyskoulutuksen toimintamallin tavoitteena on sujuvoittaa ja lisätä yhteistyötä Lapin yliopiston täydennyskoulutusta järjestävien yksiköiden välillä, rytmittää ja yhdenmukaistaa koulutuksen markkinointia, lisätä vuorovaikutusta opetus- ja kasvatustieteiden tutkimuskeskuksen kanssa sekä varmistaa johtamiskoulutuksen jatkumoa kelpoisuuden tuottavasta koulutuksesta täydennys- ja lisäkoulutukseen. Malli on syklinen ja ydinprosesseja avaava sekä yhteistyötä aika- ja resurssitalluttava ja kuvaava. Koulutusjohtamisen täydennyskoulutuksen toimintamalli on muodostettu Lappilainen koulutuskumppanuus -hankkeen (2016–2018) prosessimallin pohjalta.

## KOULUTUSJOHTAMISEN TÄYDENNYSKOULUTUKSEN TOIMINTAMALLI



Toimintamalli otettiin käyttöön lukuvuodesta 2021–2022 alkaen. Jatkossa mallia arvioidaan sisäisesti säännöllisin väliajoin Lapin yliopiston täydennyskoulutustoimijoiden itsearviointina. Arvioinnissa painottuvat muun muassa mallin ja sen ydinprosessien toimiminen käytännössä, täydennyskoulutusta tarjoavien yksiköiden välinen yhteistyö, viestintään liittyvät asiat sekä koulutuksiin osallistuneilta saatu palaute.



# KOULUTUSJOHTAMISEN KOULUTUKSELLINEN JATKUMO LAPIN YLIOPISTOSSA

ArkTORI-hankkeessa Lapin yliopiston koulutusjohtamisen koulutusta hahmotettiin koulutuksellisen jatkumon avulla, jossa perustutkintokoulutus ja osana sitä tarjottavat johtamisopinnot muodostavat koulutuksellisen pohjan koulutusjohtamisen jatkuvan oppimisen prosessille. Koulutuksen kehittämisessä missiona on, että Lapin yliopisto tarjoaa jo perustutkinto-opinnoista lähtien laadukasta ja alueen erityistarpeet huomioon ottavaa koulutusjohtamisen koulutusta. Alueen kasvatus- ja opetusalan johtajat voivat täydentää osaamistaan työelämän eri vaiheissa osaamistarpeisiin vastaavalla, monimuotoisella täydennyskoulutuksella. Koulutuksellinen jatkumo tukee osaltaan Lapin yliopiston strategian toteutumista.

## KOULUTUSJOHTAMISEN KOULUTUKSELLINEN JATKUMO JA AMMATILLISEN OSAAMISEN TUKEMINEN



# REHTORIT OSAAMISTA JA TIETOA JAKAMASSA VERTAISRYHMÄ- MENTOROINNIN AVULLA

Lapissa rehtoreiden toimintaympäristöt ovat erilaisia ja työ vaihtelee kuntien koosta ja koulujen määrästä riippuen. Rehtorit voivat esimerkiksi toimia niin sanotuissa yhdistelmäviroissa, joissa rehtorin toimen ohella hoidetaan sivistystoimenjohtajan tehtäviä. Joissain kunnissa rehtorikollegat voivat olla satojenkin kilometrien päässä. ArkTORI-hankkeessa rehtoreiden vertaistuen tarvetta lähestyttiin mentoroinnin kautta. Hankkeen tavoitteena oli lappilaisten rehtoreiden työn tukeminen vertaisryhmämentoroinnin avulla sekä systemaattisen ammatillista kehittymistä tukevan maakunnallisen vertaisryhmämentorointiverkoston luominen. Mentorointitoimintaa suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä rehtoreiden kanssa pohtimalla yhdessä opetusalan johtamiseen liittyviä haasteita ja hyvien käytäntöjen jakamista.

ArkTORI-hankkeen aikana kolme vertaismentorointiryhmää tapasivat eri toteutustavoin sekä kasvokkain että etäyhteyksin. Työskentelyn lähtökohtana oli yhteinen tiedon tuottaminen ja koko prosessin ajan kiinnitettiin tarkoin huomiota siihen, että vertaisryhmämentorointia kehitetään tukemaan työtä ja vastaamaan todellisiin työn kehittämisen tarpeisiin. Hankkeen kehittämistyön myötä muodostui vertaisryhmämentorointiverkosto ja mentorointitoiminta jatkuu keväällä 2022 koordinaattorirehtoreiden vetämänä.

Pohdinnat mentoroinnin jatkuvuudesta ja mentorointiin sitoutumisesta olivat keskeisiä alueellista vertaisryhmämentorointimallia työstettäessä. Mentoroinnille on kysyntää, mutta usein haasteena on ajan löytäminen ryhmätapaamisille. Yhtenä keinona mentorointitoiminnan ylläpitämisessä ja ryhmien muodostamisessa on e-Reksi-mobiilisovelluksen toiminto, jolla on mahdollista ottaa yhteyttä toisiinsa alueen rehtoreihin ja muodostaa erilaisia vertaismentorointiryhmiä. Mobiilisovellus on kaiken kaikkiaan mainio apuväline, kun rehtori kaipaa apua ja vertaistukea toiselta rehtorilta. Se ei kuitenkaan korvaa varsinaista vertaisryhmämentorointia, joka on tavoitteellista ja syvällistä työn käytäntöjen ja johtamisen osaamisen pohdintaa ja kehittämistä. Mentoroinnin jatkuvuuden takaamiseksi hankkeessa kehitettiin vertaisryhmämentorointiprosessi, joka muodostuu neljästä vaiheesta.

# REHTOREIDEN VERTAISRYHMÄMENTOROINTIPROSESSI LAPISSA

## SUUNNITTELUVAIHE

### Mentorointikoordinaattoreiden kartoittaminen

- Mentorointikoordinaattoreiden kouluttaminen tehtävään
- Perustuu vapaaehtoisuuteen ja haluun kehittää omaa ammatillista osaamista tai toimintaa yleisesti

### Mentorointiryhmien muodostaminen

- Aiempien verkostojen hyödyntäminen
- Ryhmien luominen e-Reksi-mobiilisovelluksen avulla
- Ryhmän luominen perinteisesti esim. sähköpostilistojen avulla

#### **Aiueellisesti**

Ryhmä luodaan sen perusteella, että jäsenet ovat maantieteellisesti lähellä toisiaan

#### **Aihealueittain**

Ryhmä luodaan sen perusteella, että jäsenet haluavat käsitellä samaa aihealuetta tarkemmin

### Uusien koordinaattoreiden kartoittaminen

- Mentorointikoordinaattori selvittää, onko uusia kiinnostuneita koordinaattoreita, jotka voisivat tulla mukaan
- Varmistaa toiminnan jatkuvuuden

### Säännölliset tapaamiset

Kasvokkain, etäyhteyksin vai hybridisti Esim. aloitus- ja lopetus-tapaamiset kasvokkain, muut etänä.

- Tapaamiset sijoitetaan aikaan, jolloin käsiteltävät asiat ovat ajankohtaisia
- Koordinaattori suunnittelee tapaamisten sisällöt ja varmistaa, että toiminta on tarkoituksenmukaista
- Tapaamisia n. 5–8 kertaa lukuvuodessa

## MENTOROINTIVAIHE

# LASTEN JA NUORTEN HYVINVOINTI TEHDÄÄN YHTEISIN VOIMAVAROIN!

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen on muodostumassa tärkeäksi osa-alueeksi koulutusjohtamisessa ja peruskoulujen toiminnassa. Monisyisten hyvinvointiin liittyvien ongelmien ratkaiseminen edellyttää myös laaja-alaista yhteistyötä, jossa mukana on koulujen lisäksi kunnan eri toimialoja, kolmas sektori, seurakunnat, yritykset ja tulevien hyvinvointialueiden edustus. Parhaimmillaan yhteistyö tuottaa synergiaa toisiaan täydentävistä resursseista, osaamisesta, jaetusta tiedosta sekä johtaa vaikuttavampaan ongelmanratkaisuun. Myös lapsille, nuorille ja perheille tulee antaa mahdollisuudet osallistua hyvinvointia koskeviin keskusteluihin.

Hyvinvoinnin edistämisen yhteistyökäytännöt vaihtelevat kunnittain. Yhteistyötä voidaan tehdä pelkästään tiettyjen professioiden välillä ja koulun sisäisesti. Usein yhteistyö määrittyy kapeana ja reaktiivisena toimintana sekä yksittäisiin tapauksiin kiinnittyvinä interventioina tuoden siihen lyhytjänteisyyden leiman. Useissa kunnissa koulut eivät edelleenkaan ole riittävästi mukana lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvissä keskusteluissa.



**Parhaimmillaan yhteistyö tuottaa synergiaa ja johtaa vaikuttavampaan ongelmanratkaisuun.**

## **Mitä edistyneeltä yhteistyöltä lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä edellytetään?**

Hyvinvoinnin edistäminen tulisi laajentaa kokonaisvaltaiseksi, proaktiiviseksi ja yhteisvastuulliseksi verkostomaiseksi toiminnaksi, jossa se kiinnittyy ennaltaehkäisevänä toimintana kaikkiin hyvinvoinnin osa-alueisiin: fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, sosiaaliseen hyvinvointiin, osallisuuteen sekä arjen elinympäristön turvallisuuteen ja viihtyisyyteen. Rehtorit ovat keskeisinä suunnannäyttäjinä siinä, miten koulut ovat mukana rakentamassa ja ylläpitämässä hyvinvoinnin edistämisen verkostoja.



### **Rehtorit ovat keskeisinä suunnannäyttäjinä siinä, miten koulut ovat mukana rakentamassa ja ylläpitämässä hyvinvoinnin edistämisen verkostoja.**

Rakenteet, tilat ja julkilausutut säännöt ja tavoitteet toimivat tärkeinä yhteistyön raameina. Lisäksi edellytetään fasilitoivaa johtajuutta, joka tuo toimijat yhteistyön areenoille ja kokoaa yhteen yhteistyön tärkeitä resursseja. Edistyneen yhteistyön ominaispiirre on systemaattisuus, jolloin se on säännöllistä, strategisesti orientoitunutta ja pitkäjänteistä. Tärkeää on ymmärtää yhteistyö vuorovaikutuksellisenä toimintana, jonka perustana on yhteinen ymmärrys hyvinvoinnista, keskinäinen dialogi sekä toimijoiden kokemus kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamismahdollisuuksista. Edistyneen yhteistyön ytimessä on luottamukseen perustuva toimintakulttuuri.

- Koulujen edustus vahvemmin mukaan lasten ja nuorten hyvinvoinnista käytäviin keskusteluihin sekä kuntien hyvinvoinnin edistämisen strategiatyöhön
- Innovatiivisia toimintatapoja yhteistyöhön esimerkiksi uusia yhteistyökumppaneita ja osallisuutta hyödyntämällä
- Rehtoreilla merkittävä rooli yhteistyöperustaisen toimintakulttuurin rakentamisessa

# LUKUVINKKEJÄ

## **Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen** (2021) PS-kustannus

*Arja-Sisko Holappa, Ari Hyyryläinen, Pia Kola-Torvinen, Saana Korva, Ann-Sofie Smeds-Nylund (toim.).*

### **Hyvinvointi tehdään yhdessä! Kohti yhteistyöperustaista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen ekosysteemiä**, 99–115

*Jaana Leinonen, Henna Nurmi, Tuija Turunen, Lauri Lantela ja Katja Norvapalo*  
Artikkelissa tarkastellaan hyvinvointityötä monitoimijaisen yhteistyön näkökulmasta, ja koulutusjohtamista sektorirajat ylittävänä, verkostomaisena toimintana.

### **Pirulliset ongelmat johtajuuden haasteina**

#### **– Näkökulmia ja työkaluja johtamiskäytäntöihin**, 222–240

*Saana Korva, Heikki Ervast, Mari Suoheimo ja Lauri Lantela*  
Artikkelissa käsitellään dialogisuuden ja yhteistyön merkitystä monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa.

### **Vertaisryhmämentorointi rehtoreiden työn tukena**, 278–288

*Outi Ylitapio-Mäntylä, Tiina Yrjänheikki, Malla Örn ja Mari Suoheimo*  
Artikkelissa kuvataan rehtoreiden vertaisryhmämentoroinnin kehittämistä lappilaisessa kontekstissa.

## **Koulut vahvasti mukaan paikallisiin lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen yhteistyöverkostoihin**

*Henna Nurmi, Jaana Leinonen ja Saana Korva*

Sivistys, hallinto ja tutkimus -blogissa (1.6.2020):

<http://tjsh.blogspot.com/2020/06/koulut-vahvasti-mukaan-paikallisiin.html>

## **ArkTORI: Oppilaitosjohtaminen strategisena ja kehittävänä työnä – rehtorin kehittyminen keskiössä**

*Tuija Turunen ja Lauri Lantela*

Oppiminen uudistuu -blogissa (25.4.2019):

<https://oppiminenuudistuu.wordpress.com/2019/04/25/arktori/>





[www.ulapland.fi/arktori](http://www.ulapland.fi/arktori)