

**Palvelevalla johtajuudella työhyvinvointia
kouluyhteisöön**

Julia Mattila ja Nea-Maria Räsänen

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Artikkelimuotoinen

Syyslukukausi 2021

Opettajankoulutuslaitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Mattila, Julia ja Räsänen, Nea-Maria. 2021. Palvelevalla johtajuudella työhyvinvointia kouluyhteisöön. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. 44 sivua.

Johtamistyyllillä on nähty olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja erityisesti palvelevalla johtajuudella sekä työhyvinvoinnilla on todettu olevan myönteinen yhteys. Tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää, mitkä palvelevan johtajuuden osatekijät näyttäytyvät kouluyhteisössä ja mitkä näistä tekijöistä ovat yhteydessä työhyvinvointiin.

Tutkimus toteutettiin osana Yhteistyöllä hyvinvointia kouluyhteisöön - tutkimushanketta. Tutkimusaineisto on kerätty tammikuussa 2020 sähköisellä kyselyllä, johon vastasi 13 kunnasta ja 48 koulusta 437 henkilökunnan jäsentä. Analysoimme aineistoa teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla sekä lineaarisella regressioanalyysillä.

Tulokset viittaavat, että palvelevaa johtajuutta hyödyntämällä voi olla mahdollista tukea kouluyhteisön työhyvinvointia. Etenkin kuuntelemisella, vastuuttamisella, anteeksiantamisella, voimaannuttamisella sekä halulla toimia yhteisen hyvän vuoksi oli yhteys henkilökunnan kokemaan työhyvinvointiin. Palveleva johtajuus selitti 27 % työntekijöiden kokemasta autonomiasta, 27 % yhteenkuuluvuuden tunteesta sekä 15 % kompetenssin kokemuksesta.

Tutkimus toi arvokasta tietoa palvelevasta johtajuudesta koulukontekstissa ja sen yhteydestä työhyvinvointiin sekä tarkempaa tietoa siitä, mihin palvelevan johtajuuden osatekijöihin johtajien olisi tärkeää panostaa jokapäiväisessä työssään. Tuloksiamme voivat hyödyntää kouluyhteisöjen johtajat, jotka haluavat soveltaa työssään ihmislähtöistä ja työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä.

Asiasanat: palveleva johtajuus, työhyvinvointi, psykologiset perustarpeet, koulut

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	4
1.1 Työhyvinvointi koulussa	5
1.2 Psykologiset perustarpeet työhyvinvoinnin perustana	7
1.3 Palveleva johtajuus kouluyhteisössä.....	8
1.4 Tutkimustehtävä	13
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	15
2.1 Tutkimusote ja lähestymistapa	15
2.2 Tutkimusaineisto.....	16
2.3 Muuttujat ja mittarit	18
2.4 Aineiston analyysi.....	20
2.5 Eettiset ratkaisut.....	22
3 TULOKSET	25
3.1 Palvelevan johtajuuden näyttäytyminen henkilökunnan kuvauksissa	25
3.2 Kuvailevat tunnusluvut	27
3.3 Merkittävimmät palvelevan johtajuuden osatekijät	28
4 POHDINTA	32
4.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	32
4.2 Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet.....	35
LÄHTEET	37
LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Työelämä on ollut viime vuosikymmeninä murroksessa. Uusia tuulia työelämään ovat tuoneet muun muassa teknologian kehittyminen, globalisoituminen, kestävän kehityksen vaatimukset ja työkuulttuurin muutos (Manka & Manka, 2016, s. 15–16). Murroksella on ollut vaikutus myös kouluihin sekä koulun henkilökunnan työhyvinvointiin. Opetusalan ammattijärjestön teettämän työolobarometrin mukaan opettajien sekä esihenkilöiden työtehtävien sisältö ja työn rasittavuus ovat muuttuneet ja työn määrä on kasvussa (Golnick & Ilves, 2019). Ihmiset viettävät työnsä parissa suuren osan elämästään, joten on tärkeää kiinnittää työhyvinvointiin huomiota.

Johtajuus on yksi merkittävä tekijä henkilöstön hyvinvointia tarkasteltaessa. On esitetty, että koulun maineen, ilmapiirin ja kehittymisen taustalla vaikuttaa tehokas ja työhönsä sitoutunut rehtori (Karikoski, 2009, s. 62). Johtamistyylin valinnalla on merkitystä työhyvinvoinnille (Hetland ym., 2011). Lisäksi opettajien jaksamisen sekä rehtorien johtamistyylin välillä on nähty olevan yhteys (Eyal & Roth, 2011). Johtamistyyliä onkin tarjolla lukuisia erilaisia (Hetland ym., 2011). Monissa yrityksissä ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on ollut viime vuosina muutos meneillään, jossa johtajuusmalleja on haluttu muuttaa autokraattisista sekä hierarkkisista johtajuusmalleista kohti palvelevan johtajuuden tapaa suhtautua muihin (Spears, 2010). Muuttuneessa työelämässä työntekijät ovat yhä useammin oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja osaajia, ja johtajan tulisi pyrkiä näkemään työntekijöiden mahdollisuudet sekä tukea heidän mahdollisuuksiaan käyttää työssään omia vahvuuksiaan (Hakanen, 2011).

Johtajuuden näkökulmasta kouluyhteisön johtajan eli rehtorin työnkuva muistuttaa juuri asiantuntijaorganisaation johtajan työnkuvaa (Raasumaa, 2010). Palveleva johtajuus on ihmislähtöinen ja eettinen johtajuusteoria ja täten sitä ei pidetä ohimenevänä johtajuustrendinä. Lisäksi useissa eri tutkimuksissa on havaittu, että palvelevalla johtajuudella on ollut työntekijöiden hyvinvointia parantava vaikutus (Parris & Peachey, 2013). Palvelevalla johtajuudella on nähty

olevan myös koulukontekstissa myönteinen yhteys opettajien työtyytyväisyyteen (Cerit, 2009). Edellä esitellyt aiempien tutkimusten tulokset ohjasivat meitä valitsemaan palvelevan johtajuuden tutkimuksemme tarkasteltavaksi johtajuustyyliksi.

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme palvelevaa johtajuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Palvelevasta johtajuudesta ei ole paljoa tutkimusta peruskoulukontekstissa, joten haluamme perehtyä aiheeseen tarkemmin. Aiemmissa tutkimuksissa ei ole selvitetty, mitkä palvelevan johtajuuden osatekijät korostuvat kouluyhteisössä. Selvitämme, esiintyykö kouluyhteisön henkilökunnan työhyvinvoinnin kuvauksissa palvelevan johtajuuden osa-alueita ja tukimme, mitkä palvelevan johtajuuden osatekijöistä ovat merkityksellisimpiä työhyvinvoinnin näkökulmasta kouluyhteisössä. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme työhyvinvointia kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kautta, jotka Ryan'n ja Decin (2017) mukaan ovat välttämättömiä ihmisen hyvinvoinnille.

1.1 Työhyvinvointi koulussa

Työhyvinvoinnin käsitettä on vaikeaa määritellä sen moniulotteisuuden vuoksi (Dodge ym., 2012). Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, mutta tutkimuksen painopisteet ovat ajan saatossa muuttuneet (Manka & Manka, 2016, s. 64). Ensin tutkimus keskittyi ihmisen fysiologisiin ominaisuuksiin, mutta nykyään myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot huomioidaan (Manka & Manka, 2016, s. 64). Pelkästään fyysisesti turvallinen työympäristö ei olekaan työhyvinvoinnin kannalta riittävä, sillä myös työpaikan sosiaalisella turvallisuudella on osuutensa työhyvinvoinnin kokemisessa (Kauhanen, 2012, s. 195). Toinen painopisteen muutos liittyy tutkimuksen näkökulmaan, sillä aiemmin työhyvinvointia on usein tarkasteltu negatiivisesta näkökulmasta (Hakanen ym., 2006; Lappalainen ym., 2008, s. 55–56; Hyppänen, 2010, s. 245). Opettajien työhyvinvointia olisikin tärkeää tarkastella mittareilla, jotka ottavat huomioon päivittäisen toiminnan positiiviset puolet (Hakanen ym.,

2006, s. 509). Tarpeesta tarkastella elinvoimaista ja kukoistavaa mielenterveyttä on syntynyt positiivisen psykologian käsite (Fisher, 2014, s. 9). Subjektiivisella tasolla positiivisella psykologialla viitataan tyytyväisyyteen, toivoon ja optimismiin sekä virtaustiloihin (esimerkiksi työn imu) ja onnellisuuteen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Positiiviseen psykologiaan keskittymisellä on havaittu olevan merkittäviä vaikutuksia uskomuksiin ja asenteisiin terveellisestä työpaikasta kuin myös suoraan työntekijöiden hyvinvointiin (Chen & Cooper, 2014, 4).

Opettajien työhyvinvointia on tutkittu useista eri näkökulmista (Onnismaa, 2004). Opettajien työhyvinvointia on tutkittu useasti esimerkiksi työturvallisuuden, työn kuormittavuustekijöiden, kouluyhteisön ja henkisen hyvinvoinnin näkökulmista (Onnismaa, 2004). Laine ym. (2017) ovat tutkineet kouluhenkilöstön työhyvinvointia sen edistämisen näkökulmasta. Erityisesti esihenkilön toiminnalla on nähty olevan vaikutusta opettajien työhyvinvointiin ja lisäksi yhteisöllisyys, sekä mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon on koettu voimavarana (Laine ym., 2017). Kouluyhteisön työhyvinvointia on tarkasteltu myös työntekijän ja työn, työolojen, ammatillisen pätevyyden ja työyhteisön kautta (Laine, ym., 2017, s. 24). Koulun ilmapiirin on todettu olevan suotuisa hyvinvoinnille, kun luottamus ja osallistumismahdollisuudet ovat hyviä (Virtanen ym., 2009). Lisäksi hyvinvointiin työpaikalla vaikuttaa työntekijän sitoutuminen ja hyvinvointiin käytettävä aika ja resurssit (Hakanen ym., 2006; Laine ym., 2017). Van Petegemin ym. (2005) mukaan myös opettajat, jotka kokevat olevansa itsensä johtajia, ystävällisiä ja avuliaita, kokevat työhyvinvoinnin parempana.

Henkilöstön hyvinvoinnilla on vaikutusta niin oppilaisiin kuin opettajiin (Bubb & Earley, 2014, s. 14). Kun opettajat voivat hyvin ja ovat tehokkaampia työssään, oppilaat voivat saavuttaa paremmin opetuksen tavoitteita (Bubb & Earley, 2014, s. 14). Opettajien väliset suhteet ja yleinen ilmapiiri heijastuvat oppilaiden hyvinvointiin ja kouluviihtyvyyteen ja tätä kautta vaikuttavat myös opetuksen laatuun (Onnismaa, 2004, s. 55). Opettajien on todettu suoriutuvan paremmin vuorovaikutuksesta oppilaiden kanssa, kun esimiehen tuki sekä

innovatiivinen ja arvostava organisaatiokulttuuri toteutuivat (Bakker ym. 2007). Jo puolen vuosisadan ajan on puhuttu ”onnellisesta työntekijästä” hyvänä työntekijänä (Hosie & ElRakhawy, 2014, s. 113). Onnelliset työntekijät suoriutuvat työstään paremmin, ovat tyytyväisempiä työhönsä ja kokonaisvaltainen hyvinvointi on parempaa (Hosie & ElRakhawy, 2014, s. 113). Työntekijöiden itsenäisyyden merkitystä on korostettu työhyvinvointia mittaavissa tutkimuksissa.

Työntekijöiden itsenäisyyttä tukevat toimet mahdollistavat työntekijöiden paremman sitoutumisen ja sen myötä myös organisaatio kehittyy ja menestyy (Deci ym., 2017). Opettajan itsensä johtamisella luodaan mahdollisuuksia kehittää omaa ja muiden hyvinvointia (Cherkowski, 2018).

1.2 Psykologiset perustarpeet työhyvinvoinnin perustana

Tarkastelemme työhyvinvointia tässä tutkimuksessa Ryan’n ja Decin (2000) itseohjautuvuusteorian avulla. Itseohjautuvuuden teoriassa on kyse psykologisten perustarpeiden täyttymisestä, jotka ovat perustavanlaatuisia edellytyksiä ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle sekä henkilökohtaiselle kasvulle (ks. Deci ym., 2017; Kovjanic ym., 2012). Ryan’n ja Decin (2017) mukaan perustarpeet jaotellaan autonomian (*autonomy*), kompetenssin (*competence*) ja yhteenkuuluvuuden (*relatedness*) tarpeeseen. Autonomia tarkoittaa ihmisen tunnetta toimia itsenäisesti ja omasta tahdostaan (Ryan & Deci, 2017; Kovjanic ym., 2012). Kompetenssin toteutuessa puolestaan ihminen pystyy vaikuttamaan omaan ympäristöönsä ja käyttämään kapasiteettiaan (Ryan & Deci, 2017). Lisäksi kompetenssin kokemisen tunteeseen liittyy kokemus omien kykyjen laajentamisen mahdollisuudesta sekä mahdollisuudesta soveltaa näitä kykyjä (Kovjanic ym., 2012). Yhteenkuuluvuus tarkoittaa sitä, että ihminen kokee muiden ihmisten olevan ymmärtäviä ja vastaanottavia ja voi myös itse toimia näin muita kohtaan (Ryan & Deci, 2017). Yhteenkuuluvuuteen liittyy tunne siitä, että on muille tärkeä (Kovjanic ym., 2012).

Itseohjautuvuusteoria on yksi kattavimmista psykologisia perustarpeita koskevista teorioista (Van den Broeck ym., 2016). Mikäli perustarpeet pystytään tyydyttämään, edistetään sillä henkilön autonomista motivaatiota, hyvinvointia sekä tehokasta suorituskkyä (Deci ym., 2017). Tutkijoiden mukaan autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus vastaavat enimmäkseen niitä kriteereitä, joita psykologiset perustarpeet edustavat (Van den Broeck ym., 2016). Itseohjautuvuusteorialla on useita vahvuuksia verrattuna muihin yleisesti käytettyihin psykologisia perustarpeita kuvaaviin teorioihin (Van den Broeck ym., 2010). Teoria ei näe tarpeiden täyttyvän tietyssä järjestyksessä, vaan kaikkia kolmea tarvetta pidetään yhtä tärkeänä yksilön hyvinvoinnin kannalta (Van den Broeck ym., 2010). Lisäksi itseohjautuvuusteorian mukaan psykologiset perustarpeet ovat synnynnäisiä ominaisuuksia, eikä niitä tarvitse täyttää esimerkiksi sosiaalisen kanssakäymisen tai oppimisen kautta (Van den Broeck ym., 2010). Mallin sopivuutta on testattu myös kulttuurien välisesti ja mallin rakenteet on todettu merkitykselliseksi kulttuurista riippumatta (Deci ym., 2001).

1.3 Palveleva johtajuus kouluyhteisössä

Työhyvinvoinnin kannalta on merkitystä, millainen johtaja itsessään on ja miten hän työssään toimii. Hyvän johtajan voidaan nähdä innostavan, ohjaavan ja motivoivan työntekijöitään (Amanchukwu ym., 2015; Aura & Ahonen, 2016; s. 218). Nykyisin on vallalla ajatus, että hyväksi johtajaksi ei vain synnytä vaan rooliin pikemminkin kasvetaan (Amanchukwu ym., 2015). Hyvällä johtajalla ajatellaan muun muassa olevan kokemusta ja tietoa eri aiheista, sekä hänen sitoutuneisuuttansa, taitoa neuvotella ja työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi arvostetaan (Amanchukwu ym., 2015). Rehtorilla on tärkeä rooli toimivan ja avoimen vuorovaikutuksen luomisessa (Karikoski, 2009).

Käsitlemme tässä tutkimuksessa johtajuutta palvelevan johtajuuden näkökulmasta, jossa johtaja osoittaa työntekijöitä kohtaan arvostusta, luottaa heihin ja asettuu itse taustalle (ks. Van Dierendonck, 2011; Stone ym., 2004). Etenkin pedagogisen osaamisen johtamisessa rehtorin on hyödyllistä luottaa

työntekijöiden ammattitaitoon. Annettaessa opettajille vastuuta pedagogisen johtajuuden osalta, rehtorin omaa työtaakkaa ja koko henkilökunnan hyvinvointia voidaan edistää, mikäli opettajajohtoisuus saadaan työyhteisössä toimimaan (Raasumaa, 2010). Samalla rehtori saa mahdollisuuden osoittaa työntekijöitä kohtaan arvostusta, kun hän osoittaa luottamusta tarjoamalla heille vastuuta.

Palveleva johtaminen on Robert Greenleafin vuonna 1970 esittelemä ihmisslähtöinen johtamisteoria, jonka avulla on mahdollisuus luoda turvallisia ja vahvoja suhteita organisaation sisällä (Van Dierendonck, 2011). Greenleafin (2002) mukaan palveleva johtaja on ensin itse palvelija. Hänen mukaansa johtamistyyliin liittyy luonnollinen tunne, jonka mukaan yksilö haluaa palvella ja tämän jälkeen hän voi tehdä tietoisien valinnan pyrkimyksestä johtaa. Palvelevan johtajuuden pyrkimyksenä on saada palveltavissa henkilöissä aikaan kasvua, terveyttä, viisautta, vapautta, itsenäisyyttä ja saada heidät palvelemaan lopulta itseään (Greenleaf, 2002). Johtaja ymmärtää jokaisen työntekijän olevan ainutlaatuinen yksilö erilaisine tarpeineen, kiinnostuksenkohteineen, haluineen, tavoitteineen, vahvuuksineen sekä rajoituksineen (Eva ym., 2019). Johtamistyyliin korostuu ihmisarvoisuus, muiden arvostus, kuunteleminen, mentorointi ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien tehostaminen (Stone ym., 2004; Eva ym., 2019).

Palvelevan johtajuuden tarkasta määritelmästä ei ole päästy tutkijoiden keskuudessa yksimieliseen ratkaisuun ja eri tutkimuksissa teoriaa on määritelty eri näkökulmista (Parris & Peachey, 2013). Spears (2010) kuvailee palvelevan johtajuuden perustuvan vahvasti eettiseen ja huolehtivaan käytökseen, jossa johtajan lisäksi osallistetaan myös muu henkilöstö päätöksentekoon. Van Dierendonck'n (2011) mukaan palvelujohtajat työskentelevät kokonaisuuden hyväksi, voimaannuttavat ja kehittävät yksilöitä muun muassa osoittamalla heitä kohtaan nöyryyttä ja hyväksymällä yksilöt omina itsenään. Palvelevat johtajat ymmärtävät hyötyvänsä myös muiden asiantuntijuudesta ja he asettavat muiden kiinnostuksen kohteet etusijalle, tukevat muiden työskentelyä, tunnustavat muiden osaamisen ja asettavat itse taustalle työn ollessa valmista (Van

Dierendonck, 2011; Hakanen, 2011). Nöyryyden tunnustamalla palvelevat johtajat luovat hyväksyvän asenneilmapiirin ja tämän myötä turvallisen ja luotettavan työympäristön (Van Dierendonck, 2011). Muihin johtamistyyliihin verrattuna palveleva johtaja osoittaa työntekijöitään kohtaan huomattavasti suurempaa luottamusta ja sallii työntekijöiden käyttää hyvin vapaasti omaa osaamistaan heidän työssään (Stone ym., 2004).

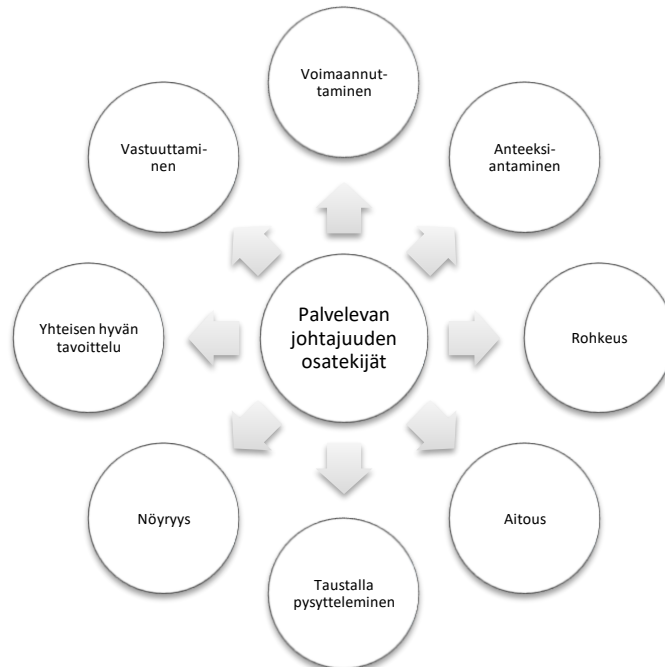
Spears (2010) on tutkinut Greenleafin alkuperäisiä kirjoituksia ja tunnistanut kirjoituksista kymmenen palvelevan johtajan ominaisuutta. Näitä osatekijöitä ovat kuunteleminen, empatia, parantaminen, tietoisuus, suostuttelu, käsitteellistäminen, ennakointi, hallinto, sitoutuminen ihmisten kasvuun sekä yhteisön rakentaminen (Spears, 2010, s. 25–27). Näitä kymmentä ominaisuutta lainataan yleisesti, kun kuvataan palvelevan johtajuuden olennaisia elementtejä (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Van Dierendonck'n ja Nuijten'n (2011) mukaan palvelevaa johtamista käsittelevissä tutkimuksissa on kohdattu haasteita, sillä palvelevan johtajuuden ominaisuuksissa on päällekkäisyyksiä ja suurin osa tutkimuksista käytettävistä mittareista käsittelee käsitteen ihmispuolta, vaikka huomiota tulisi kiinnittää myös johtajapuoleen. Tämän myötä he kehittivät uuden mittarin - Servant Leadership Surveyn (SLS), jonka myötä he pyrkivät korjaamaan aiempien mittareiden puutteet. SLS-mittari kiinnittää huomiota erityisesti johtajan ja seuraajan väliseen suhteeseen seuraajan näkökulmasta mitattuna (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Vuonna 2017 Van Dierendonck ym. testasivat mittarin toimivuutta kahdeksassa eri maassa ja kulttuurissa ja totesivat, että palvelevaa johtajuutta on mahdollista mitata eri maiden otoksista useilta eri sektoreilta ja ammanteista.

Van Dierendonck ja Nuijten (2011) ovat jaotelleet Greenleafin palvelevan johtamisen teoriasta kahdeksan eri osatekijää. Näitä osatekijöitä ovat voimaannuttaminen (*empowerment*), vastuuttaminen (*accountability*), taustalla pysyttely (*standing back*), rohkeus (*courage*), aitous (*humility*), nöyryys (*authenticity*), anteeksiantaminen (*forgiveness*) ja yhteisen hyvän tavoittelu (*stewardship*) (kuvio 1). Voimaannuttamisella Van Dierendonck ja Nuijten (2011) tarkoittavat työntekijöiden kehittämistä ja mahdollisuuksia toimia.

Vastuuttamisella tarkoitetaan johtajan osoittamaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. Luottamus näkyy rajojen asettamisena ja asetettujen rajojen sisällä työntekijät saavat tehdä vapaasti työtänsä ja saavuttaa tavoitteitansa (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Taustalla pysyttelyllä tarkoitetaan, että työntekijät saavat mahdollisuuden näyttää kykynsä ja johtaja voi luottaa työntekijän onnistumiseen. Rohkeus viittaa riskien ottamiseen ja aitous puolestaan ilmaisee johtajan kykyä elää nykyhetkessä ja jättää menneet taakseen. Nöyryyden osatekijällä kuvataan johtajan halua myöntää virheensä. Anteeksianto tarkoittaa loukkausten antamista anteeksi ja yhteisen hyvän tavoittelu toimimista yhteisen hyvän vuoksi sekä vastuunottoa suuremmasta instituutiosta (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Kuvio 1

Palvelevan johtajuuden osatekijät (mukaillen Van Dierendonck & Nuijten, 2011).



Van Dierendonck'n (2011) mukaan myös johtajan itsemääräämisoikeutta voidaan pitää jopa välttämättömänä edellytyksenä palvelevana johtajana toimimiselle. Itsemääräämisoikeuden saavuttaminen seuraa kolmen

synnynnäisen psykologisen perustarpeen täyttämistä (Deci & Ryan, 2000; Van Dierendonck, 2011). Näiden tarpeiden täyttäminen tukee hyvinvointia, sisäistä motivaatiota, vahvoja ja positiivisia vuorovaikutussuhteita sekä myös muiden sisäisen motivaation kasvua (Van Dierendonck, 2011). Palvelevan johtajuuden yhtenä perusteena onkin johtajan luottamus siihen, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa pitkällä aikavälillä, kunhan organisaation muodostavien työntekijöiden kasvua, kehitystä ja yleistä hyvinvointia ensin tuetaan (Stone ym., 2004).

Kouluyhteisöissä rehtorit kohtaavat päivittäin tilanteita, joissa heiltä vaaditaan ymmärrystä eri johtajuusstrategioista (Amanchukwu ym., 2015). Valitsemalla sopivan johtamistyylin, soveltamalla sen periaatteita sekä menetelmiä asianmukaisesti ja täysimääräisesti koulun johtamisessa, voidaan saavuttaa menestystä (Amanchukwu ym., 2015). Cerit (2009) on tutkinut alakoulussa työskenteleviä rehtoreita, jotka soveltavat työssään palvelevan johtajuuden strategiaa. Tutkimuksessa saatiin selville, että etenkin palvelevan johtamistyylin ja opettajien myönteisen työtyytyväisyyden välillä oli merkittävä yhteys. Tyytyväisyyteen vaikuttivat etenkin johtajan aitous, opettajien arvostaminen sekä yhteisöllisyyden rakentaminen (Cerit, 2009).

Palvelevalla johtamisella on vaikutusta myös organisaation toimintakulttuuriin. Perinteistä organisaatiokulttuuria voidaan kuvata hierarkkiseksi malliksi, jossa johtaja hallitsee muita ylhäältä käsin (Greenleaf, 2002). Palveleva johtajuus taas tukee yhdenvartaisempaa kulttuuria, jossa johtaja työskentelee yhtenä asiantuntijana muiden joukossa ja häntä kuvataan sanoin "primus inter pares" eli johtaja on ensimmäinen vertaistensa joukossa (Greenleaf, 2002, s. 74). Johtajalla on tästä huolimatta edelleen oma roolinsa, mutta hän ei asetu roolissaan muiden yläpuolelle. Palveleva johtaminen ei ole pelkästään strategia tehdä asioita tietyllä tavalla, vaan se on ennemminkin tapa olla johtajana (Hakanen, 2011). Koulu on organisaationa asiantuntijayhteisö, jossa opettajilla on hyvin autonominen asema oman työnsä suhteen. Rehtorien opettajia kohtaan osoittamalla arvostuksella sekä aidolla läsnäololla on nähty olevan opettajien sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä työtyytyväisyyttä tukeva

vaikutus (Cerit, 2009). Palvelevan johtajuuden ideologian sisäistäminen ei kuitenkaan tarkoita, etteikö esihenkilöllä olisi enää valta-asemaa tai roolit kääntyisivät päinvastaisiksi (Hakanen, 2011). Palvelevassa johtajuudessa johtaminen ei vain perustu omien etujen tavoitteluun, vaan johtaja pyrkii toimimaan roolimallina muille työyhteisön hyväksi toimien (Hakanen, 2011; Eva ym., 2019).

Rehtorin johtamistyyllillä, opettajien jaksamisella sekä motivaatiolla on nähty olevan yhteys (Eyal & Roth, 2011). Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota tarkoituksenmukaiseen johtamistyyliin. Saavuttaakseen palvelevan johtamisen hyötyjä työtyytyväisyydelle, rehtoreiden täytyy sitoutua työntekijöiden tukemiseen ja kehittämiseen, kunnioitettava ja huolehdittava heistä, sekä tarjottava luotettava, moraalinen ja kunnioittava työympäristö (Cerit, 2009). Palvelevaan johtajuuteen liittyy epäitsekkyys ja palvelevan johtajan odotetaan työskentelevän muiden ihmisten hyväksi sekä auttavan heitä saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa (Taylor ym., 2007). Palvelevan johtajuuden kulttuurin luominen ja ylläpitäminen vaatii kurinalaisuutta ja jatkuvaa harjoittelua palvelevan johtajuuden ylläpitämiseksi, mutta se on kuitenkin kannattavaa (Eva ym., 2019). Palvelevan johtajan roolin omaksunut rehtori voi luoda koulun, jossa sitoudutaan päivittäin sekä itseen että muihin (Taylor ym. 2007), ja sen avulla on mahdollista luoda vahva keskinäinen luottamus johtajan ja työntekijöiden välille (Eva ym., 2019).

1.4 Tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme palvelevan johtajuuden osatekijöiden ilmenemistä kouluyhteisössä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tätä näkökulmaa on tarkasteltu suhteellisen vähäisesti kasvatustutkimuksessa. Tavoitteenamme on syventää tietämystä tästä vähemmän tutkitusta aihealueesta. Tarkastelemme tutkittavaa aihetta kahden tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymyksemme ovat seuraavat:

1. Miten palveleva johtajuus esiintyy koulujen henkilökunnan työhyvinvoinnin kuvauksissa ja vastauksissa palvelevasta johtajuudesta?
2. Mitkä palvelevan johtajuuden osatekijät ovat merkityksellisiä psykologisten perustarpeiden täyttymisen kannalta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta emme tehneet oletuksia, sillä tarkoituksenamme oli tehdä kuvaileva analyysi. Tavoitteena oli tunnistaa henkilökunnan kuvauksista palvelevan johtajuuden tekijöitä ja toisaalta saada tietoa, miten koulujen henkilökunta arvioi palvelevan johtajuuden osatekijöitä omissa työyhteisöissään. Toisen tutkimuskysymyksen osalta halusimme ymmärtää, mitkä palvelevan johtajuuden osatekijät selittävät eniten työhyvinvointia. Työtyytyväisyyttä ja palvelevaa johtajuutta tutkineen Cerit'n (2009) mukaan palvelevalla johtajuudella oli myönteinen yhteys opettajien työtyytyväisyyteen etenkin tarkasteltaessa johtajan osoittamaa aitoutta, opettajien arvostamista sekä yhteisöllisyyden rakentamista. Tämän perusteella muodostimme seuraavan hypoteesin:

Hypoteesi 1: Oletimme, että psykologisten perustarpeiden täyttymisen kannalta merkityksellisiä osatekijöitä ovat erityisesti johtajan aitous, yhteisen hyvän tavoittelu ja vastuuttaminen (ks. Cerit, 2009).

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Sovelsimme tutkimuksessamme monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa (*Mixed methods*), sillä yhdistimme sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Monimenetelmäisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan selvittää tutkittavaa ilmiötä tarkemmin, kun sekä tilastoja että tekstiaineistoja voidaan yhdistää (Patton, 2015, s. 15). Tämä monimenetelmäinen tapa paikkaa heikkouksia, joita yksinään laadullinen tai määrällinen tutkimusote pitää sisällään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 58). Tutkimuksessamme laadullisen tutkimuksen luonne mahdollisti henkilökunnan kuvausten tulkinnan (ks. Patton, 2015), kun taas määrällisen aineiston avulla pystyimme arvioimaan ilmiöiden välisiä yhteyksiä (ks. Metsämuuronen, 2005, s. 27). Laadullinen aineisto tarjosi mahdollisuuden tarkastella ilmiön esiintyvyyttä kuvauksissa ohi ennakko-oletusten ja sen myötä mahdollisuuden tunnistaa teorian kanssa ristiriitaisia kuvauksia. Määrällinen aineisto puolestaan tarjosi mahdollisuuden testata lähtöoletuksia.

Vaikka laadullinen tutkimus onkin empiiristä tutkimusta, jossa havaintoaineistoa tarkastellaan ja argumentoidaan, on teorialla silti merkittävä rooli myös laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 18–20). Tätä tutkimusta ja aineiston analyysia ohjasi Van Dierendonck'n ja Nuijten'n (2011) näkemys palvelevasta johtajuudesta sekä Decin ja Ryan'n (2000) teoria psykologisista perustarpeista. Laadullista aineistoa lähestyimme ensisijaisesti teorialähtöisesti, mutta huomioimme myös teoriasta poikkeavat empiiriset havainnot. Määrällisessä aineistossa analyysin pohjana toimivat mittarit oli valittu teorioiden perusteella ja määrällinen tutkimusote mahdollisti teorioiden välisten yhteyksien tutkimisen. Hyödynsimme siis triangulaatiota, jotta pystyimme yhdistämään kaksi eri tutkimusmetodia ja teoriaa tutkimuksessamme sekä hahmottaaksemme tutkittavaa ilmiötä kokonaisuudessaan eri näkökulmista (ks. Patton, 2015, s. 663–665; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 167–168).

Tutkimusta tehtäessä on tärkeää pohtia myös metodologian taustalla olevaa epistemologiaa ja ontologiaa, jotta voidaan ymmärtää tutkimusmenetelmien taustalla olevia oletuksia tiedon ja todellisuuden luonteesta (Heikkinen ym., 2005; de Kock, 2015, s. 171). Epistemologia vastaa kysymykseen siitä, millainen on tietäjän sekä todellisuuden välinen suhde (Heikkinen ym., 2005) ja se käsittää teorian tiedosta ja tietämyksestä sekä keskittyy sääntöihin sosiaalisista ilmiöistä sekä tiedon käsitteellistämiseen (Mason, 2002, s. 16). Ontologia puolestaan tarkastelee mitä todellisuus on (Pikkarainen, 2004; Heikkinen ym. 2005).

Perinteisesti tutkimusta tehdessä ajatellaan realistisen uskomusjärjestelmän liittyvän enemmän määrällisen tutkimuksen luonteeseen ja konstruktivismiin laadulliseen tutkimukseen (Heikkinen ym. 2005). Konstruktivistisen ajattelutavan mukaan tutkija on osa todellisuutta ja todellisuus ei ole sama kaikille, vaan se rakentuu eri ihmisille eri tavalla riippuen muun muassa ajasta, paikasta, kulttuurista ja aikaisemmista elämänkokemuksista (Heikkinen ym., 2005). Ontologinen konstruktivismi vaikutti tutkimuksemme analyysin taustalla, sillä elämme samassa kulttuurissa ja ajassa tutkittavien kanssa. Realistinen uskomusjärjestelmä tarkastelee epistemologiaa todellisuuden ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta ja ontologiaa yhden - kaikille saman todellisuuden näkökulmasta (Heikkinen ym., 2005). Sekamenetelmien käyttö tutkimuksessa haastaa perinteistä jaottelua todellisuuskuvista (de Kock, 2015, s. 172). Sekamenetelmiä hyödyntävässä tutkimuksessamme asetamme tutkimusongelman todellisuuskäsitysten edelle ja tarkastelemme todellisuutta pragmaattisesta näkökulmasta (ks. de Kock, 2015, s. 172). Pragmaattisen tavan mukaan todellisuuden tarkastelussa realismi ja konstruktivismi elävät rinnakkain (Heikkinen ym., 2005).

2.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksemme on osa Yhteistyöllä hyvinvointia koulu yhteisöön - tutkimushanketta. Hankkeen tavoitteena on tutkia ja edistää hyvinvointityötä

kouluissa ja työyhteisöjen työhyvinvointia Keski-Suomen alueella. Tutkimus on aloitettu syksyllä 2019, jolloin hankkeen vastuullinen tutkija otti yhteyttä kaikkiin Keski-Suomen kuntiin. Kuntia oli yhteensä 23 ja kouluja 117. Tutkimuksesta lähetettiin saatekirje 14 kunnan kouluille (yhteensä 75 koulua), joista saatiin myönteinen päätös tutkimukselle. Tutkimuksesta kieltäytymisen syitä olivat kunnan tai koulun tasolta muun muassa päällekkäiset käynnissä olevat hyvinvointitutkimukset kouluilla ja henkilökunnan kuormittuneisuus muutostekijöistä.

Tammikuun 2020 puolivälissä mukaan lähteneiden kuntien koulujen rehtoreille lähetettiin linkki sähköiseen kyselyyn, joka toteutettiin Webropol 3.0 -kyselytyökalulla. Linkki lähetettiin myös kouluille, joista ei oltu saatu kieltävää vastausta osallistumisesta. Vastauksia saatiin 437 koulun henkilökunnan jäseneltä 13 kunnasta ja 48 koulusta. Tämä kattaa Keski-Suomen kouluista 40 %.

Otoksessa alakouluja oli 25 (36,6 %), yläkouluja 4 (14,9 %) ja yhtenäiskouluja 19 (39,6 %) ja kouluissa oli oppilaita keskimäärin 311. Kouluista vastasi 1–35 henkilökunnan jäsentä. Kouluja, joista vähintään kolme henkilökunnan jäsentä vastasi kyselyyn oli 36. Tämän myötä vastaukset käsittivät keskimäärin 36,9 % henkilöstöstä. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli luokanopettajia (30,7 %) tai aineenopettajia (23,6 %). Koulunkäynninohjaajia vastaajista oli 16,9 %. Vastanneista 9,4 % oli erityisopettajia tai erityisluokanopettajia. Rehtoreita ja vararehtoreita kyselyyn vastanneista oli 5,3 %. Oppilashuollon henkilökunnasta kyselyyn vastasi yhteensä kahdeksan kuraattoria ja neljä psykologia. Ruokapalveluiden, vahtimestarin ja puhtaanapidon henkilökunnan osuus vastaajista oli vain 2,2 % (10 henkilöä). Lisäksi vastaajissa oli koulusihteereitä, opinto-ohjaajia ja varhaiskasvatuksen työntekijöitä.

Vastaajista 78,8 % oli naisia ja 19,2 % miehiä. Loput olivat valinneet kyselyssä kohdan "en halua vastata" tai olivat jättäneet kokonaan vastaamatta ja heidät esitettiin analyysissa puuttuvina arvoina. Vastaajia, jotka olivat työskennelleet alle vuoden koulussa, tai nykyisessä kouluyhteisössä oli 10,8 %. Yli 15 vuotta samassa koulussa työskennelleitä oli 25 % vastaajista. Vähintään 15

vuoden työkokemus oli 45 % vastaajista. Määräaikaisessa työsuhteessa työskenteli 19,0 %. Vastaajista 25,7 % kuului oppilashuoltoryhmään.

Kyselyssä ammattiryhmän valinta oli ainoa pakollinen kysymys. Osa kyselyn kysymyksistä oli esitetty kaikille vastaajille samassa järjestyksessä. Näihin kysymyksiin kuuluivat alkukysymykset, ammattiryhmän valinta, koulun toimintaan liittyvät kysymykset, sekä hyvinvointityön esteiden osalta sitoutumista käsittelevät kysymykset. Jotta kysymysten järjestyksellä ei olisi systemaattista vaikutusta vastauksiin, mittareista loput oli esitetty vastaajille satunnaisessa järjestyksessä. Satunnaistamista oli käytetty myös mittareiden sisällä kysymysten järjestelyssä.

2.3 Muuttujat ja mittarit

Avoimet vastaukset. Laadullinen analyysi on tehty tutkimuskyselyn avoimia kysymyksiä hyödyntäen (liite 1). Kyselyn avoimia kysymyksiä oli viisi ja niissä kuvattiin hyvinvointityön näkymistä sekä kehittämistä omassa kouluyhteisössä.

Psykologiset perustarpeet. Psykologisia perustarpeita mitattiin Van den Broeck'n ym. (2010) kehittämällä mittarilla, jonka Karkkola ym. (2019) ovat kääntäneet suomenkieliseksi kyselyksi. Mittarin väittämät kuvaavat autonomian, yhteenkuuluvuuden sekä kompetenssin perustarpeiden täytymistä. Kyselyn laajuuden vuoksi mittaria oli lyhennetty valiten mukaan Karkkolan ym. (2019) tutkimuksen perusteella toimivimmat kysymykset koulukonteksti huomioiden. Alkuperäisestä mittarista poiketen (18 väittämää) meillä oli käytössämme yksitoista autonomiaa, yhteenkuuluvuutta ja kompetenssia kuvaavaa väittämää. Väittämät on kuvattu taulukossa 1. Väittämiä arvioitiin viisiportaisella Likert-asteikolla 1 (*täysin eri mieltä*) - 5 (*täysin samaa mieltä*). Koska neljä väittämää oli eri suuntaisia, käänsimme neljän väittämän ("Töissä minusta tuntuu usein siltä, että joudun noudattamaan toisten käskyjä", "Jos voisin valita, tekisin asiat työssä eri tavalla", "Tunnen itseni usein yksinäiseksi työyhteisössä" ja "En tunne yhteenkuuluvuutta työtovereideni kanssa") asteikot.

Tutkimme väittämien faktorilatauksia tekemällä eksploratiivisen faktorianalyysin (taulukko 1), jonka rotaatiomenetelmänä oli pääakselifaktorointimenetelmä (principal axis). Pääakselifaktorimenetelemällä saamamme ratkaisu tuki kolmen faktorin mallia, joten saimme sovitettua faktorit kolmeen perustarpeeseen. Väittämät latautuivat faktoreille vähintään latauksella 0.3.

Taulukko 1

Eksploratiivinen faktorianalyysi psykologisten perustarpeiden mittarista.

Väittämät	Faktorilataukset		
	Yhteenkuuluvuus	Kompetenssi	Autonomia
1 Asiat, joita minun täytyy töissä tehdä, vastaavat sitä mitä todella haluan tehdä.	.05	.32	.32
2 Saan tehdä työt omalla tavallani.	-.06	.13	.66
3 Töissä minusta tuntuu usein siltä, että joudun noudattamaan toisten käskyjä	.08	-.13	.62
4 Jos voisin valita, tekisin asiat työssä eri tavalla	.04	.03	.61
5 Töissä tunnen olevani osa porukkaa.	.82	-.03	.08
6 Tunnen itseni usein yksinäiseksi työyhteisössä.	.77	.05	-.04
7 Koen, että minusta välitetään työyhteisössä.	.74	.05	.05
8 En tunne yhteenkuuluvuutta työtovereideni kanssa.	.89	-.02	-.03
9 Tunnen olevani taitava työssäni.	.07	.78	-.02
10 Koen, että hallitsen työtehtäväni	-.06	.80	.04
11 Tunnen pystyväni suoriutumaan jopa vaikeimmista työtehtävistä.	.06	.67	-.02

Faktorianalyysin perusteella muodostimme väittämistä kolme keskiarvosummamuuttujaa psykologisten perustarpeiden jaottelun mukaisesti. Analyysistä huomasimme, että autonomiaa kuvaava ensimmäisen väittämä

(“Asiat, joita minun täytyy töissä tehdä, vastaavat sitä mitä todella haluan tehdä”) ristiinlatautui kahdelle eri faktorille (faktori 2 sekä 3 molemmat > .30), joten teimme kaksi eri summamuuttujaa joissa toisessa ensimmäinen väittämä oli mukana ja toisessa ei. Yhteenkuuluvuuden summamuuttujan cronbachin alfa oli .89 ja kompetenssin summamuuttujalla cronbachin alfa oli .80. Autonomiia kuvaavassa summamuuttujassa cronbachin alfa oli .71, jos mukana olivat kaikki väittämät ja kolmella väittämällä cronbachin alfa oli .68. Teimme analyysit autonomian molemmilla summamuuttujilla (mukana kaikki 4 väittämää vrt. mukana vain 3 väittämää), mutta erot eivät olleet merkittäviä. Cronbachin alfa oli parempi kaikkien neljän väittämän ollessa mukana, joten valitsimme tulosten tarkasteluun mukaan summamuuttujan, jossa olivat kaikki väittämät mukana.

Palvelevan johtajuuden osatekijät. Palvelevan johtajuuden osatekijöitä mitattiin Van Dierendonck’n ja Nuijten’n (2011) SLS (Servant Leadership Survey) - mittarilla. Mittarista käytössämme oli suppeampi versio, jossa kutakin kahdeksaa osatekijöitä kuvattiin yhdellä väittämällä. Tutkimusryhmä oli lisännyt mittariin myös kuuntelemista kuvaavan väittämän. Kuuntelemisen osatekijä näyttäytyy tärkeänä osana palvelevaa johtajuutta (ks. Stone ym., 2004; Eva ym., 2019), joten otimme mukaan myös kuuntelemista kuvaavan väittämän (liite 2). Myös osatekijöitä kuvaavat väittämät oli arvioitu viisiportaisella Likert-asteikolla 1 (*täysin eri mieltä*) – 5 (*täysin samaa mieltä*). Väittämistä kahdeksas eli anteeksianto kuvaava väittämä (“Esimieheni kantaa kaunaa ihmisille, jotka ovat loukanneet häntä työssä”) käännettiin samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa.

2.4 Aineiston analyysi

Laadullinen aineisto. Valitsimme laadullisen aineiston analyysitavan siten, että valittu analyysitapa vastaisi parhaiten asetettuun tutkimusongelmaan (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 224). Laadullisella aineistolla vastaamme ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme, jossa halusimme selvittää, miten palveleva johtajuus esiintyy koulujen henkilökunnan työhyvinvoinnin

kuvauksissa. Analysoimme aineistoa laadullisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi mahdollisti kirjallisen tekstiaineiston analysoinnin systemaattisesti (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Sisällönanalyysin muodostimme teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, sillä pyrimme selvittämään, miten palveleva johtajuus ja sen osatekijät näyttäytyivät spontaaneissa kuvauksissa.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analysoiminen pohjaa aiempaan käsitejärjestelmään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127) eli tässä tutkimuksessa palvelevan johtajuuden osalta Van Dierendonck'n ja Nuijten'n (2011) kuvaamiin palvelevan johtajuuden osatekijöihin. Teorialähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti muodostimme analyysirungon, jonka sisälle muodostimme eri kategoriat palvelevan johtajuuden osatekijöiden mukaan. Jaoin vastaukset siis yhdeksään pääkategoriaan. Lisäksi muodostimme kategoriat kuvauksille, joissa oli käsitelty johtajuuden yhteyttä johonkin psykologisista perustarpeista sekä yleisesti johtajuutta käsitteleville kuvauksille.

Luokittelimme aineistomme palvelevan johtajuuden osatekijöiden mukaisesti. Seuraavaksi koodasimme aineistoa, jotta löysimme vastauksia juuri siihen, missä tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104–105). Palvelevan johtajuuden ilmenemistä tutkimme vain rehtorin toiminnassa, joten nostimme esiin vain rehtorin toimintaan viittaavia mainintoja tässä kontekstissa. Merkitsimme aineistosta vastaukset, joista oli löydettävissä rehtorin toimintaan liittyviä mainintoja. Seuraavaksi etenimme luokittelemaan mainintoja ja tarkastelemaan luokitusten sisäisiä vastauksia. Tutkimme missä määrin kuvauksissa esiintyi kutakin palvelevan johtajuuden osatekijöitä ja miten osatekijät kuvauksissa näyttäytyivät. Laadimme näiden tulkintojen pohjalta synteeseit, joiden avulla pyrimme vastaamaan tutkimuskysymykseemme (ks. Hirsjärvi ym., 2009, s. 229–230).

Määrällinen aineisto. Käytimme määrällisen aineiston analysointiin IBM SPSS Statistics 27 -ohjelmaa. Tarkastelimme palvelevan johtajuuden eri osatekijöiden keskiarvoja ja -hajontoja selvittääksemme, mitkä osatekijöiden

olivat keskimäärin arvioitu korkeiksi ja kuinka paljon vastausten välillä oli vaihtelua. Toiseksi halusimme selvittää, mitkä palvelevan johtajuuden osatekijöistä olivat merkityksellisimpiä psykologisten perustarpeiden täytymisen kannalta. Tätä varten tarkastelimme ensin muuttujien välisiä yhteyksiä Pearsonin korrelaatiokertoimella (ks. Metsämuuronen, 2005, s. 659). Tämän jälkeen selvitimme psykologisten perustarpeiden riippuvuutta palvelevan johtajuuden osatekijöistä. Valitsimme analyysitavaksi lineaarisen regressioanalyysin, sillä selitämme usealla riippumattomalla muuttujalla yhtä jatkuvaa muuttujaa (ks. Metsämuuronen, 2005, s. 658). Halusimme ymmärtää, miten kukin palvelevan johtajuuden osatekijä on yhteydessä psykologisiin perustarpeisiin, kun palvelevan johtajuuden muut osatekijät on vakioitu.

2.5 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksemme lähtökohtana oli hyvien tieteellisten käytäntöjen periaatteiden ja tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2012) laatimien ohjeiden mukaisesti. Näitä tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus sekä tarkkuus tutkimustyötä tehtäessä (TENK, 2012, 6). Lisäksi ohjeistuksessa otetaan huomioon tiedeyhteisössä muiden tutkijoiden työn arvo ja merkitys omassa tutkimuksessa. Tutkimuksemme kiinnittyy ihmistieteisiin, jossa Kuulan (2006, s. 60) mukaan tutkimuseettisten normien olennaisena lähtökohtana ovat ihmisten kunnioittamista edustavat arvot. Pyrimme noudattamaan näitä lähtökohtia läpi tutkimusprosessin ajan.

Tutkimusaineisto oli jo hankkeen osalta valmiiksi kerätty, joten emme olleet itse vaikuttamassa esimerkiksi aineiston keräämisen eettisiin ratkaisuihin. Hankkeessa itsemääräämisoikeuden toteutuminen oli kuitenkin huomioitu, sillä osallistujia informoitiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, tietosuojaan liittyvistä asioista sekä kerrottiin tutkimukseen liittyvistä perustiedoista, toteutuksesta sekä koottavan tiedon käyttötarkoituksista (ks. Kuula, 2006, s. 61–62). Myös tietosuojailmoitus tehtiin, ja siinä kuvattiin aineiston

käsittelyä ja säilyttämistä tarkemmin. Tutkimukseen ei tarvittu eettisen toimikunnan lausuntoa. Lausunnot ei ole tarvetta, jos tutkittavat ovat yli 15-vuotiaita, tutkimuksesta ei koidu haittoja tutkittaville ja tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta ei poiketa (Kohonen ym., 2019, s. 18). Tutkimusluvat hankittiin kuntien käytänteitä noudattaen, joten kolmeen kuntaan tehtiin tutkimuslupahakemus kirjallisesti. Muissa kunnissa päätösvalta oli rehtoreilla ja viime kädessä kyselyyn vastaajilla.

Tutkimuksen toteuttajina allekirjoitimme valmiin aineiston käyttöön liittyvän sopimuksen. Sopimuksessa sitouduimme muun muassa käyttämään aineistoa vain tarkoituksenmukaisesti, pitämään aineiston salattuna ja noudattamaan vaitiolovelvollisuutta. Saamamme aineisto oli valmiiksi pseudoanonymisoitu, eli aineistossa ei ollut nähtävillä suoria tunnistetietoja vastaajista. Lisäksi kuntaa ja kouluja koskevat tiedot oli muutettu numeeriseksi.

Henkisen ja fyysisen vahingoittamisen välttämistä, eli toista eettisistä periaatteista noudatimme omalta osaltamme pitämällä tutkimusaineiston luottamuksellisesti itsellämme. Ihmistieteiden tutkimuksessa aiheutuu harvoin tutkittaville fyysisiä vahinkoja, mutta henkisten, sosiaalisten ja taloudellisten vahinkojen aiheuttaminen on mahdollista, jos tutkittavilta koottuja tietoja jaetaan eteenpäin tai niitä joutuu väärin käsiin (Kuula, 2006, s. 62). Aineiston analysointi voi ajoittain olla hyvin henkilökohtaisia asioita koskevaa ja tuomitsevaa (Patton, 2015, s. 523), joten tietojen luottamuksellinen analysoiminen on erittäin tärkeää. Kiinnitimme huomiota asianmukaiseen tietosuojaan, sekä tutkimusaineiston luottamukselliseen tietojen käsittelyyn. Varmistaaksemme tietosuojan sekä luotettavuuden ylläpitämisen, säilytimme aineistoa tietoturvalisessä ja suojatussa paikassa, käytimme sitä vain tutkimustarkoituksiin sekä hävitimme tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen.

Kolmas periaate eli ihmisten yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen liittyy osaltaan myös edelliseen kohtaan. Periaatteen mukaan tutkittavalla täytyy olla oikeus määrittää, mitä tietoja hän tutkimuskäyttöön antaa sekä tutkimusteksti tulee laatia siten, ettei yksittäinen tutkittava ole niistä tunnistettavissa (Kuula, 2006, s. 64). Lisätäksemme luotettavuutta käytimme

tulosten raportointiin vastaajaryhmien mukaisia pseudonyymejä kuvaamaan vastaajia, jolloin myös vastaajien anonymiteetti säilyi. Raportoimissamme sitaateissa esiintyi pääasiassa luokanopettajien (LO), aineenopettajien (AO) sekä koulunkäynninohjaajien (KO) vastaajaryhmien kuvauksia. Aineistoistossa esiintyi edellä mainittuihin vastaajaryhmiin verrattuna vähemmän muun henkilökunnan kuvauksia, joten vastaajien yksityisyyden suojelemiseksi kuvasimme kaikkia muita henkilökunnan vastaajia muun henkilökunnan (MUU) vastaajaryhmänä. Luotettavuuden takaamiseksi raportoimme myös kaikki saamamme tulokset niitä muokkaamatta.

3 TULOKSET

3.1 Palvelevan johtajuuden näyttäytyminen henkilökunnan kuvauksissa

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessämme halusimme selvittää, miten palveleva johtajuus esiintyy henkilökunnan työhyvinvoinnin kuvauksissa. Hyödynsimme tämän tarkasteluun kyselyn avoimia vastauksia. Vastauksia tarkastellessamme huomasimme, että työyhteisön johtamiseen liittyviä mainintoja oli niukasti (49 kpl) aineiston kokoon nähden (N = 437). Palvelevan johtajuuden osatekijöitä kuvaavia mainintoja oli yhteensä 37 kappaletta.

Palvelevaa johtajuutta kuvaavista henkilökunnan kuvauksista eniten esiintyi mainintoja kuuntelemisen ja yhteisen hyvän tavoittelun osatekijöistä. Kuunteleminen nähtiin aineiston mukaan mielipiteiden kyselynä, kiinnostuksen osoittamisena sekä huolien vakavasti ottamisena. Johtajalta toivottiin kuuntelemista sekä näyttöä siitä, että henkilökunnan kuuleminen otetaan huomioon päätöksenteossa. Yhteisen hyvän tavoittelu näyttäytyi johtajuutta kuvaavissa vastauksissa yhteisten päämäärien ja tavoitteiden asettamisena, yhteisten hyvinvointisuunnitelmien tekemisena sekä kaikkien koulun toimijoiden osallistamisena jokapäiväiseen hyvinvointityöhön.

-- On myös tärkeää, että esimiehet kysyvät miten työntekijöillään menee - varsinkin silloin, jos työssä on ollut hankalampia juttuja. (LÖ80)

Rehtori vastaa koulun hyvinvointityöstä, mutta kaiken onnistumisen ydin on siinä, että kaikki koulun toimijat saadaan mukaan käytännön työhön ja että hyvinvointityötä tehdään koko ajan arjen kohtaamisissa. (KÖ68)

Vastuuttamisen osatekijä oli nähtävissä vastauksista, joissa käsiteltiin työstä saadun arvostuksen ja luottamuksen osoittamisen merkitystä sekä vapauden tarjoamista työntekijöille toimia oman tahdon mukaisesti. Vastauksista korostui, että työyhteisöissä toivottaisiin vastuiden jakamista, ylimääräisten työtehtävien pois rajaamista ja asioiden loppuun saakka viemistä.

Johtajalla liikaa työtä, joten ei kerkiä keskittymään kunnolla ja huolella asioihin. Arki on hyvin pirstoutunutta: uutta asiaa tulee käsiteltäväksi ja mitään ei keretä toteuttaa kunnolla loppuun. Aikuiset väsyvät eivätkä jaksaa innostua enää asioista. Osittain on

saatu toimia oman mielen mukaan vuosia ja kun jotakin vaaditaan, se koetaan uhkana omalle työlle. (LO213)

Johtajalta toivottiin rohkeutta tehdä päätöksiä erinevistä mielipiteistä huolimatta ja sitä, ettei kielteisistä palautteista pahoitettaisi mieltä ja syytettäisi työntekijää. Myös asioiden hoitoon liittyen kaivattiin johtajalta tulevia suoranaisia määräyksiä. Voimaannuttaminen puolestaan näyttäytyi aineistossa johtajan antamana palautteena, kehityskeskusteluina, henkilöstön kehittämisenä täydennyskoulutuksia tarjoamalla sekä työntekijöiden tukemisena.

-- Hyvä johtaminen näkyy kaiken taustalla ja tukena. -- (MUU48)

Palautteen saaminen auttaisi kehittämään itseä. Positiivinen palaute nostaisi työmotivaatiota. (LO257)

Johtajan toiminnan sekä työssäjaksamisen välistä yhteyttä kuvattiin muutamassa vastauksessa. Vaikutuksia kuvattiin konkreettisin esimerkein niin jaksamista heikentävistä kuin vahvistavista näkökulmista. Yhtenä työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä koettiin työntekijän toiminnasta riippumattomista asioista syyllistäminen esihenkilön taholta: "-- Tällainen syyllistäminen, jos mikä, syö jaksamista" (AO321). Syyllistämisen syitä olivat muun muassa terveydelliset tekijät. Syyllistäminen voidaan nähdä vastakohtana palvelevan johtajuuden nöyryyden osatekijään. Myönteinen vaikutus jaksamiselle näkyi työntekijöille tarjotuista vapauksista (vastuuttamisen osatekijä):

Minusta on hienoa, että yleensä saamme palkatonta vapaata lomamatkojen tai muiden menojen takia. Se lisää työssäjaksamista, kun tietää, että olisi mahdollista olla pois, eikä esimies siitä suuttuisi. -- (AO118)

Monissa palvelevaa johtajuutta kuvaavissa vastauksissa esitetyt asiat olivat moniulotteisia ja tämän vuoksi kaikkia kuvauksia ei voitu jaotella kuuluvaksi vain tiettyyn osatekijään. Anteeksiannon, nöyryyden, taustalla pysyttelyn sekä aitouden osatekijöitä ei voitu tulkintamme mukaan liittää yksin mihinkään vastauksista. Lisäksi aineistossa oli kuvauksia johtajuuteen liittyen, joita ei voitu liittää palvelevaan johtajuuteen. Johtajuuteen liitettiin mainintoja henkilökunnalle tarjotuista mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työaikaansa (esimerkiksi lukujärjestykset) sekä työoloihinsa ja rehtorin henkilökuntaa

kohtaan osoittamista huomionosoituksista (esimerkiksi hierontatuolien hankkiminen opettajanhuoneeseen). Lisäksi henkilökunnan kuvauksissa esiintyi kehitysehdotuksia johtajan toiminnalle. Johtajan toivottiin muun muassa pitävän henkilökunnan puolia ristiriitatilanteissa:

-- Jos rehtori on oppilaan kaverinm, on vaikeaa asettaa rajoja. Jos rehtori sanoo, että kiusaamisessa oppilas menee opettajan edelle, ollaan hakoteillä. -- (AO46)

Suurin osa palvelevan johtajuuden kuvauksista oli myönteisiä, mutta aineistossa esiintyi myös kuvauksia osatekijöiden vastakohdista, kuten syyllistämisestä (vrt. nöyryys). Kaiken kaikkiaan palveleva johtajuus näyttäytyi henkilökunnan kuvauksissa arjen pieninä tekoina ja johtajan ihmisläheisenä olemuksena.

3.2 Kuvailevat tunnusluvut

Tarkastelimme johtamisen vastausten keskiarvoja ja -hajontoja (taulukko 2) selvittääksemme, missä määrin palveleva johtajuuden osatekijät esiintyvät työyhteisössä. Viidessä yhdeksästä kysymyksestä vastausten keskiarvo oli yli neljä (voimaannuttaminen, vastuuttaminen, yhteisen hyvän tavoittelu, anteeksiantaminen ja kuunteleminen). Alin keskiarvo (3.06) oli rohkeuteen liittyvissä vastauksissa.

Taulukko 2

Palvelevan johtajuuden osatekijöiden vastausten keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh).

Palvelevan johtajuuden osatekijät	<i>n</i>	<i>ka</i>	<i>kh</i>
Voimaannuttaminen	427	4.01	0.96
Taustalla pysyttely	420	3.73	0.98
Vastuuttaminen	426	4.32	0.74
Rohkeus	415	3.06	1.06
Aitous	425	3.42	1.11
Nöyryys	421	3.81	0.95
Yhteisen hyvän tavoittelu	428	4.14	0.88
Anteeksiantaminen	419	4.38	0.89
Kuunteleminen	432	4.11	0.96

3.3 Merkittävimmät palvelevan johtajuuden osatekijät

Tarkastelimme ensin psykologisten perustarpeiden (autonomia, yhteenkuuluvuus ja kompetenssi) välisiä korrelaatioita Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla (taulukko 3). Perustarpeet korreloivat tilastollisesti merkitsevästi keskenään. Etenkin autonomia ja yhteenkuuluvuus olivat yhteydessä toisiinsa. Tarkastelimme myös palvelevan johtajuuden osatekijöiden välisiä korrelaatioita. Palvelevan johtajuuden kaikkien muiden osatekijöiden välinen korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä lukuun ottamatta rohkeuden välistä korrelaatiota vastuuttamisen sekä anteeksiannon osatekijöiden kanssa. Osatekijöiden välisistä yhteyksistä vahvin korrelaatio oli voimaannuttamisen ja kuuntelemisen välillä. Korrelaatiot vaihtelivat välillä -.03 -.62.

Seuraavaksi tarkastelimme palvelevan johtajuuden osatekijöiden ja psykologisten perustarpeiden välisiä korrelaatioita. Autonomia korreloi tilastollisesti merkitsevästi palvelevan johtajuuden muuttujista kaikkien muiden paitsi rohkeuden muuttujan kanssa. Yhteenkuuluvuuden muuttuja korreloi

kaikkien johtajuuden muuttujien kanssa tilastollisesti merkitsevästi. Kompetensi-muuttuja korreloi tilastollisesti merkitsevästi seitsemän johtajuuden muuttujan kanssa. Taustalla pysyttelyn ja rohkeuden sekä kompetenssin muuttujien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Vahvin korrelaatio oli autonomian ja kuuntelun välillä.

Taulukko 3

Muuttujien väliset korrelaatiot.

Psykologiset perustarpeet	Palvelevan johtajuuden osatekijät												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 Autonomia	-												
2 Yhteenkuuluvuus	.53***	-											
3 Kompetensi	.41***	.34***	-										
4 Voimaannuttaminen	.38***	.38***	.26***	-									
5 Taustalla pysyttely	.16***	.24***	.04	.36***	-								
6 Vastuuttaminen	.32***	.30***	.33***	.41***	.30***	-							
7 Rohkeus	.08	.10*	-.03	.21***	.18***	.06	-						
8 Aitous	.20***	.23***	.14**	.40***	.20***	.23***	.32***	-					
9 Nöyryys	.28***	.33***	.10*	.50***	.46***	.31***	.28***	.39***	-				
10 Yhteisen hyvän tavoittelu	.33***	.41***	.15**	.55***	.46***	.35***	.25***	.41***	.61***	-			
11 Anteeksiantaminen	.28***	.34***	.12*	.29***	.32***	.26***	.09	.11*	.49***	.35***	-		
12 Kuunteleminen	.46***	.41***	.18***	.62***	.42***	.42***	.28***	.31***	.57***	.49***	.39***	-	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä palvelevan johtajuuden osatekijöistä ovat erityisesti yhteydessä psykologisten perustarpeiden täyttymisen kannalta, kun kaikki osatekijät on huomioitu mallissa. Teimme kolme lineaarista regressioanalyysia, joilla selitettiin 1) autonomiaa, 2) yhteenkuuluvuutta ja 3) kompetenssia kaikilla palvelevan

johtajuuden osatekijöillä. Kaikki regressiomallit olivat tilastollisesti merkitseviä selittäen 27 % autonomian ($F(2,182) = 15,777, p < .001$), 27 % yhteenkuuluvuuden ($F(2,623) = 16,08, p < .001$) ja 15 % kompetenssin ($F(0,591) = 7,863, p < .001$) kokemuksesta (taulukko 4).

Taulukko 4

Lineaarisen regressioanalyysin tulokset johtamisen osatekijöiden yhteydestä psykologisiin perustarpeisiin.

	Psykologiset perustarpeet					
	Autonomia		Yhteenkuuluvuus		Kompetenssi	
Palvelevan johtajuuden osatekijät	β	p	β	p	β	p
Voimaannuttaminen	.10	.097	.09	.120	.20**	.002
Taustalla pysyttely	-.11*	.042	-.01	.886	-.14**	.016
Vastuuttaminen	.10**	.041	.08	.121	.28***	<.001
Rohkeus	-.04	.349	-.03	.576	-.05	.329
Aitous	.04	.438	.05	.340	.04	.468
Nöyryys	-.09	.150	-.09	.177	-.06	.355
Yhteisen hyvän tavoittelu	.15**	.017	.23***	<.001	.04	.577
Anteeksiantaminen	.12**	.017	.19***	<.001	.05	.375
Kuunteleminen	.32***	<.001	.17**	.005	-.02	.742

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. β = standardoitu regressiokerroin

Autonomian kannalta merkittävin selittäjä palvelevan johtajuuden osatekijöistä oli kuunteleminen. Myös taustalla pysyttely, vastuuttaminen, yhteisen hyvän tavoittelu sekä anteeksiantaminen olivat tilastollisesti merkitseviä. Yhteenkuuluvuuden osalta yhteisen hyvän tavoittelun ja anteeksiantamisen osatekijät olivat merkittävimpiä selittäjiä. Myös kuunteleminen oli tilastollisesti merkitsevä selittäjä yhteenkuuluvuudelle. Kompetenssin osalta merkittävin selittäjä oli vastuuttamisen osatekijä. Muita tilastollisesti merkitseviä selittäjiä olivat voimaannuttaminen sekä taustalla pysyttely. Rohkeudella, aitoudella ja

nöyryydellä ei ollut tilastollisesti merkitsevää omavaikutusta mihinkään psykologisista perustarpeista, kun muut tekijät oli otettu huomioon.

4 POHDINTA

4.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksemme tavoitteena oli tutkia, esiintyykö kouluyhteisön henkilökunnan työhyvinvoinnin kuvauksissa palvelevan johtajuuden osa-alueita sekä onko palvelevan johtajuuden osatekijöillä ja työhyvinvoinnilla yhteyttä. Tutkimuksessamme koulujen henkilökunnan kuvauksissa esiintyi palvelevan johtajuuden osatekijöitä. Sekä laadullisessa että määrällisessä analyysissä korostui yhteisen hyvän tavoittelun sekä kuuntelun osatekijöiden merkitys työhyvinvoinnille.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitimme, miten palveleva johtajuus esiintyy henkilökunnan työhyvinvoinnin kuvauksissa. Kuvausten perusteella henkilöstö toivoi johtajalta etenkin kuuntelemista ja henkilöstön mielipiteiden huomioon ottamista päätöksenteossa (kuunteleminen). Palvelevan johtamistyylin yksi olennaisimmista piirteistä on ihmisarvoisuuden korostuminen, joka näyttäytyy muun muassa kuuntelemisena (Stone ym., 2004; Eva ym., 2019). Nämä työntekijöiden esittämät toiveet voidaan nähdä kokemuksena siitä, että edellä esitettyjen toiveiden huomioonottaminen parantaisi työhyvinvointia.

Myös yhteisen hyvän tavoittelun osatekijä näyttäytyi työhyvinvoinnin kuvauksissa useasti. Palvelevassa johtajuudessa korostuu myös johtajan työskenteleminen kokonaisuuden hyväksi (Van Dierendonck, 2011). Kouluyhteisössä yhteistä hyvää tavoiteltiin henkilökunnan osallistamisena päivittäisen hyvinvointityön ja hyvinvointisuunnitelmien laatimisen kautta. Tämä tulos tukee kuuntelemisen merkityksellisyyttä hyvinvoinnille, sillä johtajan on kuunneltava henkilökuntaa voidakseen osallistaa heitä.

Palvelevan johtamistyylin luonteeseen liittyy olennaisesti myös johtajan työntekijöitään kohtaan osoittama suuri luottamus ja autonomian tukeminen (Stone ym., 2004). Vastauksissa tämä näyttäytyi johtajan tarjoamana vapautena ja vastuiden jakamisena. Nämä tulokset olivat liitettävissä vastuuttamisen

osatekijään (ks. Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Työntekijöille tarjotulla vapaudella kuvattiin olevan myönteinen yhteys työhyvinvointiin.

Toiseksi selvitimme, mitkä palvelevan johtajuuden osatekijöistä ovat psykologisten perustarpeiden täyttymisen kannalta merkittävimpiä. Useimpien palvelevan johtajuuden osatekijöiden ja psykologisten perustarpeiden välillä oli yhteys. Tämä tulos on yhtenevä aiempien tutkimusten kanssa, joissa palvelevalla johtajuudella ja työntekijöiden hyvinvoinnilla on nähty olevan myönteinen yhteys (ks. Parris & Peachey, 2013; Cerit, 2009). Oletimme aiemman tutkimuksen perusteella, että johtajan aitous, yhteisen hyvän tavoittelu sekä vastuuttaminen olisivat merkittävämpiä osatekijöitä psykologisten perustarpeiden täyttymisen kannalta (hypoteesi 1) (ks. Cerit, 2009). Hypoteesimme toteutui vastuuttamisen ja yhteisen hyvän tavoittelun osalta. Mikäli työntekijät kokivat esihenkilön pitävän heitä vastuullisena tekemästään työstä (vastuuttaminen), kompetenssin kokemus oli suurempaa. Esihenkilön korostaessa huomion kiinnittämistä yhteiseen hyvään (yhteisen hyvän tavoittelu), henkilöstö koki olevansa muille tärkeitä. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen, tässä tutkimuksessa johtajan todellisten tunteiden näyttäminen työntekijöille (aitous) ei selittänyt yhdenkään psykologisen perustarpeen täyttymistä (ks. Cerit, 2009). Sen sijaan henkilöstön kuunteleminen päätöksenteossa (kuunteleminen) selitti autonomian kokemusta ja se, ettei johtaja kanna häntä loukanneille työntekijöille kaunaa (anteeksiantaminen) selitti yhteenkuuluvuuden kokemusta.

Kaiken kaikkiaan palveleva johtajuus selitti 27 % työntekijöiden kokemasta autonomiasta, 27 % yhteenkuuluvuuden tunteesta sekä 15 % kompetenssin kokemuksesta. Johtajan toiminnalla on siis vähiten yhteyttä työntekijän kokemukseen kyvykkyydestä, sillä johtajan osoittamalla rohkeudella, aitoudella, nöyryydellä, anteeksiantamisella ja kuuntelemisella sekä työyhteisössä yhteisen hyvän tavoittelulla ei ole merkitsevää yhteyttä työntekijän kompetenssin kokemukselle. On ymmärrettävää, etteivät esimerkiksi johtajan omat ominaisuudet kuten rohkeus tai aitous vaikuta työntekijän henkilökohtaisesti kokemaan kyvykkyyteen.

Tutkimuksessamme kuuntelemisen merkitys näyttäytyi voimakkaana sekä laadullisessa että määrällisessä analyysissä, vaikkei kuunteleminen ollut yksi Van Dierendonck'n ja Nuijten'n (2011) osatekijöistä. Laadullisessa analyysissä vastauksista oli löydettävissä eniten kuvauksia kuuntelemisen sekä yhteisen hyvän tavoittelun osatekijöistä. Tarkasteltaessa palvelevan johtajuuden vastausten keskiarvoja määrällisessä analyysissä kuuntelemista ja yhteisen hyvän tavoittelua korkeampia keskiarvoja oli anteeksiannon sekä vastuuttamisen osatekijällä. Vastaajat olivat siis arvioineet olevansa vähintään melko samaa mieltä edellä mainittujen palvelevan johtajuuden osatekijöiden sopivuudesta oman työyhteisönsä johtajaan. Lisäksi voimaannuttamisen osatekijän keskiarvo oli korkea eli myös voimaannuttaminen näyttäytyi työyhteisöissä. Määrällisen analyysin keskiarvot olivat suurilta osin yhteneväisiä laadullisessa aineistossa näyttäytyvien osatekijöiden kanssa, laajentaen näkemystä palvelevan johtajuuden näyttäytymisestä työyhteisössä.

Erona laadullisen sekä määrällisen analyysille oli rohkeuden esiintyminen. Laadullisessa analyysissä esiintyi rohkeuteen liittyviä kuvauksia, kun taas määrällisessä analyysissä rohkeus ei ollut yhteydessä psykologisiin perustarpeisiin ja rohkeuden esiintyvyys johtajan toiminnassa oli keskiarvallisesti alhaisinta. Anteeksiantaminen selitti määrällisen aineiston mukaan yhteenkuuluvuuden kokemusta, mutta laadullisen aineiston kuvauksissa ei esiintynyt yksinomaan anteeksiantamisen kuvauksia.

Tutkimuksemme tulokset osoittivat, että suurin osa palvelevan johtajuuden osatekijöistä oli merkityksellisiä psykologisten perustarpeiden täyttymisen kannalta. Kaikilla osatekijöillä ja työhyvinvoinnilla ei kuitenkaan ollut selkeää yhteyttä. Tähän tulokseen perustuen esitämme, että mikäli palvelevalla johtajuudella halutaan saavuttaa työhyvinvointia kouluyhteisössä, tulisi johtajan sitoutua soveltamaan palvelevan johtajuuden ideologiaa ainakin kuuntelemisen, vastuuttamisen, anteeksiantamisen, voimaannuttamisen ja yhteisen hyvän vuoksi toimimisen osalta.

4.2 Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet

Yhtenä tutkimuksemme vahvuutena voidaan pitää monimenetelmäisen tutkimusotteen käyttämistä, sillä tällaisen tutkimusotteen hyödyntämisen on nähty parantavan tutkimuksen luotettavuutta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 166). Tutkimuksen tuloksiin saatiin lisää ulottuvuuksia ja näkökulmia, kun hyödynsimme sekä laadullista että määrällistä analyysia. Lisäksi tutkimuksessamme käytetyt mittarit olivat jo aiemmissa tutkimuksissa testattuja, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta validiteetin näkökulmasta (ks. Hirsjärvi ym., 2009, s. 231–232).

Tutkimuksellamme oli myös rajoituksia. Palvelevan johtajuuden osatekijöitä mitattiin kutakin vain yhdellä kysymyksellä, jolloin näkökulma kustakin osatekijästä jäi kapeaksi. Lisäksi tutkimuksemme otos oli homogeeninen, sillä tutkimuksen kohderyhmäksi oli rajattu ainoastaan Keski-Suomen koulut. Tutkimukseen osallistui kaikista kouluista alle puolet ja kyselyn vastausprosentti jakautui epätasaisesti koulujen välillä. Koulujen sekä koulujen henkilökunnan kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, mikä on saattanut vaikuttaa yleistettävyyteen. On mahdollista, että kyselyyn ovat vastanneet vain koulut ja henkilöt, jotka ovat olleet muutenkin kiinnostuneita hyvinvointiteemasta. Toisaalta yksi tutkimuksen vahvuuksista liittyi tutkimuksen vastaajajoukkoon. Monet aiemmista tutkimuksista ovat ottaneet huomioon työhyvinvoinnin osalta koulujen henkilöstöstä vain opettajien näkökulman (ks. Onnismaa, 2004; Cerit, 2009). Tässä tutkimuksessa palvelevan johtajuuden ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta tarkasteltiin koko koulun henkilöstön näkökulmasta.

Toinen rajoitus koski tutkimuksessamme hyödynnetyn kyselylomakkeen avoimia kysymyksiä. Ennen johtajuutta käsitteleviä avoimia kysymyksiä kyselyyn vastaajat olivat vastanneet satunnaisessa järjestyksessä kysymyksiin, joissa käsiteltiin myös oppilaiden hyvinvointia. Monissa henkilöstön hyvinvoinnin ja johtajuuden tarkasteluun tarkoitetuissa avoimissa kysymyksissä jatkui vastauksissa oppilasnäkökulma. Avoimissa kysymyksissä ei myöskään

suoraan kysytty johtajuudesta. Tämän vuoksi johtajuutta kuvaava laadullinen aineistomme jäi odotettua suppeammaksi.

Tutkimme palvelevan johtajuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä sekä sitä, missä määrin palveleva johtajuus selitti psykologisia perustarpeita. Tutkimme yhteyksiä vain yhdessä aikapisteessä, joten tutkimiamme yhteyksien syy-seuraussuhteita ei voida todentaa. Regressioanalyysin avulla pystyimme selvittämään missä määrin palveleva johtajuus selitti psykologisia perustarpeita, mutta regressioanalyysikään ei anna viitteitä syy-seuraussuhteista. Laadullisesta aineistosta saimme kuitenkin konkreettisia esimerkkejä johtajuuden arkipäiväisestä näyttäytymisestä.

Tämä tutkimus antoi arvokasta tietoa siitä, miten palvelevan johtajuuden osatekijät ilmenevät koulun henkilökunnan kokemana ja mitkä näistä osatekijöistä ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksemme tuotti tietoa siitä, mihin osatekijöihin johtajien olisi tärkeää panostaa jokapäiväisessä työssään. Havaitsimme, ettei kaikilla palvelevan johtajuuden osatekijöillä ollut yhteyttä työhyvinvoinnin kokemiselle. Tutkimuksemme vahvisti havaintoa palvelevan johtajuuden ja myönteisen työhyvinvoinnin yhteydestä, lisäten mukaan kouluyhteisön ja koko koulun henkilökunnan näkökulman. Paikkasimme tutkimuskentällä olevaa aukkoa selvittämällä, mitkä palvelevan johtajuuden osatekijät ovat merkittävimpiä kouluyhteisöjen työhyvinvoinnin kannalta.

Jatkossa palvelevaa johtajuutta käsittelevään tutkimukseen tulisi tulostemme perusteella ottaa mukaan myös kuuntelun osatekijä sen merkittävyyden vuoksi, sekä palvelevan johtajuuden osatekijöitä tulisi mitata huolellisemmin. Lisäksi tutkimusta aiheesta olisi mielenkiintoista laajentaa koskemaan myös Suomen muita maakuntia heterogeenisyyden lisäämiseksi. Tuloksiamme voivat hyödyntää koulujen johtajat, jotka haluavat soveltaa ihmislähtöistä ja työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä työssään.

LÄHTEET

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14.
doi:10.5923/j.mm.20150501.02
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bubb, S. & Earley, P. (2004). *Managing teacher workload: Work-life balance and wellbeing*. SAGE Publications Ltd. London.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623. doi:10.1177/1741143209339650
- Chen, P. & Cooper, C. (2014). *From stress to happiness*. Teoksessa Chen, P. & Cooper, C. (toim.) *Wellbeing: A complete reference guide: Work and wellbeing*. Wiley blackwell, 3-7
- Cherkowski, S. (2018). Positive teacher leadership: Building mindsets and capacities to grow wellbeing. *International Journal of Teacher Leadership*, 9(1), 63-78.
- de Kock, M. (2015). *Ontology and a mixed methods epistemology in applied research*. Kidmore End: Academic Conferences International Limited.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits : human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227- 268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3).
doi:10.5502/ijw.v2i3.4
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004
- Eyal, O. & Roth, G. 2011. Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration* 49.3: 256–275. doi:10.1108/09578231111129055
- Fisher, C. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. Teoksessa Chen, P. & Cooper, C. (toim.) *Wellbeing: A complete reference guide: Work and wellbeing*. Wiley blackwell, 9-33
- Golnick, T. & Ilves, V. (2019). Opetusalan työolobarometri. OAJ. Haettu https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/opetusalan_tyoolobarometri_2019_nettiin.pdf
- Greenleaf, R. K. & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. 25. painos. Paulist Press.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. Haettu https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. doi:10.1016/j.jsp.2005.11.001

- Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. (2005). Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus* 36 (5), 340–354.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*. doi:10.1108/13620431111168903
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Hosie, P. & ElRakhawy, N. (2014). The happy worker: Revisiting the “happy-productive worker” thesis. Teoksessa Chen, P. & Cooper, C. (toim.) *Wellbeing: A complete reference guide: Work and wellbeing*. Wiley blackwell, 113-138
- Hyppänen, R. (2010). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin - Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Helsinki. Talentum.
- Karikoski, A. 2009. *Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä?* (Väitöskirja, Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta). Haettu <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19992/aikahyva.pdf?sequence=1>
- Karkkola, P., Van den Broeck, A. & Kuittinen, M. (2019). Psykologisten perustarpeiden työssä täyttymisen suomenkielinen kysely. *Psykologia*, 54(2), 91-105.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., & Spoof, S. K. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja* 3. Haettu https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Konu, A., Viitanen, E. & Lintonen, T. (2010). Teachers` wellbeing and perceptions of leadership practices. *International Journal of Workplace Health Management*. 3(1), 44-57. doi:10.1108/17538351011031939

- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052. doi:10.1002/job.1771
- Kumpulainen, T. (2017). Opettajat ja rehtorit Suomessa 2016. Raportit ja selvitykset 2017:2. Opetushallitus.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Laine, S., Saaranen, T., Ryhänen, E. & Tossavainen K. (2017). Occupational well-being and leadership in a school community. *Journal of Health education*, 117(1), 24-38. doi:10.1108/HE-02-2014-0021
- Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (2008). *Pedagoginen hyvinvointi*. Turku. Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Manka, M. L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki. Talentum Pro.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. SAGE Publications.
- Metsämuuronen, J. & Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (3. painos.). International Methelp.
- Onnismaa, J. (2004). *Opettajien työhyvinvointi*. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004-2009. Opetushallitus. Haettu https://www.researchgate.net/publication/314259763_Opettajien_tyohyvinvointi_Opetushallitus
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. doi:10.1007/s10551-012-1322-6
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. 4. painos. SAGE Publications, Inc.
- Pikkarainen, E. (2004). *Merkityksen ongelma kasvatustieteessä: Lähtökohtia pedagogisen toiminnan perusrakenteen semioottiseen analyysiin*. Oulun yliopisto. Haettu jultika.oulu.fi/Record/isbn951-42-7321-4
- Raasumaa, V. (2010). *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research, (383).

Haettu

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22711/9789513938031.pdf>

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *The Guilford Press*.
doi:10.1037//0003-066X.55.1.68
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stone, G. A., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership : a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. doi:10.1108/01437730410538671
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-419.
doi:10.1080/13603120701408262
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. Haettu
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. doi:10.1177/0149206316632058
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need

- Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. doi:10.1348/096317909X481382
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. doi:10.1177/0149206310380462
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. doi:10.1007/s10869-010-9194-1
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., Cihan, D. & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences*, 7(2), 8. doi:10.3390/admsci7020008
- Van Petegem, K., Creemers, B.P.M., Rossel, Y. & Aelterman, A. (2005). Relationship between teacher characteristics, interpersonal teacher behaviour and teacher wellbeing. *Journal of Classroom Interaction*. 40(2). 34-43.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Luopa, P., Vahtera, J., Elovainio, M., Jokela, J. & Pietikäinen, M. (2009). Staff reports of psychosocial climate at school and adolescents' health, truancy and health education in Finland. *European Journal of Public Health*, 19(5), 554-560. doi:10.1093/eurpub/ckp032

LIITTEET

Liite 1. Avoimet kysymykset.

Kysymys 1: Kuvaile lyhyesti, miten oppilaiden hyvinvointia edistetään koulussasi: Miten hyvinvointityö näkyy koulusi toiminnassa ja omassa työssäsi?

Kysymys 2: Miten toivoisit, että koulusi hyvinvointityötä kehitetään?

Kysymys 3: Voit tarkentaa vastaustasi tai lisätä, mitkä muut asiat vaikeuttavat hyvinvointityötä koulussasi.

Kysymys 4: Mitä muita hyvinvointiin liittyviä huolenaiheita koulussanne on tällä hetkellä?

Kysymys 5: Mitä vielä haluaisit kertoa koulusi hyvinvointityöstä? Mikä voisi auttaa tutkijoita ymmärtämään paremmin koulujen toimintaa hyvinvoinnin edistämisen osalta? Tai mikä edistäisi omaa työhyvinvointiasi?

Liite 2. Palvelevan johtajuuden osatekijät.

Voimaannuttaminen: Esimieheni rohkaisee minua hyödyntämään kykyjäni.

Taustalla pysyttely: Esimieheni pysyy itse taustalla ja antaa kunnian toisille.

Vastuuttaminen: Esimieheni pitää minua vastuullisena tekemästani työstä.

Rohkeus: Esimieheni ottaa riskejä silloinkin, kun hän ei ole varma oman esimiehensä tuesta.

Aitous: Esimieheni näyttää todelliset tunteensa työntekijöilleen.

Nöyryys: Jos ihmiset esittävät kritiikkiä, esimieheni pyrkii oppimaan siitä.

Yhteisen hyvän tavoittelu: Esimieheni korostaa sen tärkeyttä, että kiinnitetään huomiota yhteiseen hyvään.

Anteeksiantaminen: Esimieheni kantaa kaunaa ihmisille, jotka ovat loukanneet häntä työssä.

Kuunteleminen: Esimieheni kuuntelee minua tehdessään työtäni koskevia päätöksiä.