

**Alakoulun rehtorin mahdollisuudet edistää työyhteisönsä
jäsenten hyvinvointia korona-aikana**

Ronja Nurmi ja Mea Saarinen

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2022
Opettajankoulutuslaitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Nurmi, Ronja ja Saarinen, Mea. 2022. Alakoulun rehtorin mahdollisuudet edistää työyhteisönsä jäsenten hyvinvointia korona-aikana. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. 80 sivua.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten alakoulun rehtori voi edistää työyhteisönsä jäsenten hyvinvointia korona-aikana. Koronapandemia alkoi keväällä 2020 ja vaikutti merkittävästi työyhteisöjen hyvinvointiin. Tutkimusaineisto koostui kuuden rehtorin puolistrukturoiduista haastatteluista, jotka toteutettiin etäyhteyksin keväällä 2021. Aineistojen analyysitapa oli aineistolähtöinen sisälönanalyysi.

Tulokset osoittivat, että koronapandemialla oli merkitystä työyhteisöjen hyvinvoinnissa pääasiassa stressaavana ja kuormittavana tekijänä. Työhyvinvointia tukevia rehtorien ominaisuuksia olivat sosiaaliset taidot, kuuntelevuus, keskustelelevuus, joustavuus, avoimuus, empaattisuus, oikeudenmukaisuus, luottavuus sekä vastuuntuntoisuus. Rehtorin hyviä toimintatapoja taas olivat tiimipelaaminen, päätöskyky, ennakointi ja reagointi sekä struktuurin luominen.

Korona-aikana rehtorit tukivat henkilöstön fyysistä työhyvinvointia mahdollistamalla resursseja, tilojen väljyyttä, hyviä olosuhteita sekä tekemällä suunnitelmia ja valitsemalla hyviä tiedotuskanavia. Psykkistä hyvinvointia tuettiin kannustamalla töiden keventämiseen, olemalla läsnä, ylläpitämällä turvallisuuden tunnetta sekä toteuttamalla yleistä huomiointia, tukemista ja kannustamista. Sosiaalisen hyvinvoinnin tukemisen keinoiksi rehtorit mainitsivat säännöllisen kokoontumisen etäyhteyksin, säännöllisen tiedotuksen, henkilökohtaisen yhteyden pitämisen opettajiin sekä kannustamisen, toisten auttamisen ja asiantuntijuuden jakamisen.

Asiasanat: Hyvinvointi, työhyvinvointi, rehtori, johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, etätö, etäjohtaminen, koronapandemia

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
2 HYVINVOINTI	8
2.1 Hyvinvoinnin osa-alueet	10
2.2 Työhyvinvointi	14
3 JOHTAMINEN	18
3.1 Työhyvinvoinnin johtamisen keinot	20
3.2 Johtaminen korona-aikana.....	22
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	27
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
5.1 Tutkimukseen osallistujat	28
5.2 Tutkimusaineiston keruu.....	29
5.3 Aineiston analyysi	31
5.4 Eettiset ratkaisut.....	32
6 TULOKSET.....	35
6.1 Rehtorien kuvaukset hyvinvoivasta työyhteisöstä	35
6.1.1 Kuvaukset fyysisesti hyvinvoivasta työyhteisöstä.....	36
6.1.2 Kuvaukset psyykkisesti hyvinvoivasta työyhteisöstä	37
6.1.3 Kuvaukset sosiaalisesti hyvinvoivasta työyhteisöstä	39
6.1.4 Koronapandemian merkitys työyhteisöjen hyvinvoinnissa	40
6.2 Rehtorin ominaisuudet ja toimintatavat, jotka tukevat toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä.....	42
6.3 Koronapandemian merkitys rehtorin toiminnassa työhyvinvoinnin tukijana	44

6.3.1	Rehtorin työ ennen koronapandemiaa ja koronapandemian aikana	44
6.3.2	Rehtorin keinot henkilöstön fyysisen hyvinvoinnin tukemiseen koronapandemian aikana.....	46
6.3.3	Rehtorin keinot henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseen koronapandemian aikana	47
6.3.4	Rehtorin keinot henkilöstön sosiaalisen hyvinvoinnin tukemiseen koronapandemian aikana	49
6.3.5	Koronapandemian aiheuttamat haasteet työhyvinvoinnin johtamisen kontekstissa sekä keskeisimmät ratkaisukeinot	50
7	POHDINTA.....	53
7.1	Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset.....	53
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	60
7.3	Minä tutkijana ja jatkotutkimus	63
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tavoite on tutkia alakoulun rehtorin mahdollisuuksia edistää työyhteisönsä jäsenten hyvinvointia korona-aikana. Tutkimuksessa selvitetään, mitkä rehtorin ominaisuudet ja toimintamallit edesauttavat henkilöstön hyvinvointia, ja miten henkilöstön hyvinvointia on tuettu koronapandemian aikana. Jotta voimme selvittää, miten rehtorit ovat edistäneet henkilöstön työhyvinvointia, pitää meidän myös selvittää, millainen merkitys koronapandemialla on ollut työyhteisöjen hyvinvoinnissa. Tutkimuksessa pyritään siis tuomaan uutta tietoa työhyvinvoinnin toteutumisesta ja edistämisestä työyhteisöissä niidenomaan rehtorin näkökulmasta.

Tutkimuksen aihe on yhteiskunnallisesti merkityksellinen koronatilanteen ollessa edelleen ajankohtainen. Myös työhyvinvointi on läsnä jokaisen työyhteisön jäsenen elämässä ja ilmiö puhututtaa vuodesta toiseen yhteiskunnassamme ja eri medioissa. Mäkikankaan ja Hakasen (2017, s. 104) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan arkikielessä työssä viihtymistä tai työssä jaksamista. Työyhteisöjen hyvinvointia on entisestään haastanut vuoden 2020 keväällä alkanut koronapandemia ja siitä seuranneen poikkeusajan tuomat etätyön haasteet. Ruohomäki (2020, s. 21) toteaa raportissaan, ettei koronakriisin alkuvaiheessa toistaiseksi tiedetty tarkalleen, kuinka työntekijät olivat sopeutuneet etätyöskentelyyn poikkeusoloissa ja millaiseksi he kokivat terveytensä sekä hyvinvointinsa. Tutkimusaihe on tuore ja sen vuoksi ajankohtainen ja tärkeä.

Koronapandemian aiheuttamat poikkeusolot rajoittavat kansalaisten koontumista, fyysistä etäisyyttä, liikkumista sekä toimitilojen käyttöä (Ruohomäki, 2020, s. 21). Koronapandemian alkaessa vuoden 2020 maaliskuussa etätyöhön siirtyivät niin maailman- kuin maanlaajuisesti monet yritykset ja organisaatiot. Vilkmanin (2016, s. 13) mukaan etätyö on jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaisista ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen, fyysisen työpaikan ulkopuolella. Etätyön merkittävin ominaisuus on tietotekniikan hyödyntäminen työssä. Korona-aika on ehdottomasti nostanut etätyön ja -johtamisen osaamisen edistämisen tarvetta myös koulumaailmassa.

Vilkmanin (2016, s. 59) mukaan virtuaalinen työyhteisö eli työyhteisön tekemä etätyö heikentää esihenkilön ja työntekijän välistä viestintää. Sukupuoli-neutraaliuden nimissä tulemme käyttämään tutkimuksessamme käsitettä esihenkilö esimiehen sijaan. Poikkeusolojen pakottama etätyö on asettanut myös työyhteisöjen johtajat uuteen asemaan ja miettimään toimintatapojaan sekä johtamisen käytänteitään. Etätyö koskettaa kaikkia työyhteisön jäseniä, esihenkilöistä alaisiin. Siksi tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään keinoja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi haastatteleamalla poikkeustilanteessa työskennelleitä alakoulujen esihenkilöitä.

Perinteisten ja totuttujen johtamisen käytäntöjen tilalle on jouduttu luomaan uusia etäjohtamisen käytänteitä. Vilkmanin (2016, s. 57) mukaan etäjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, mikä siten tekee siitä osan modernia johtamiskäsitystä. Manka ja Manka (2016, s. 135) määrittelevät modernin johtamisen mallin vuorovaikutteiseksi johtajan käyttämäksi strategiaksi, missä perustehtävänä on saada jokainen yrityksen tai organisaation henkilö tuntemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Strategian toteuttaminen onnistuu kuuntelemalla välittömästi henkilöstöä sekä luomalla avoimen tiedonkulun koko henkilöstölle (Manka & Manka, 2016, s. 135).

Tutkimus on hyödyllinen sekä meille tutkijoille että työhyvinvoinnin johtamista toteuttaville koulun esihenkilöille. Inceoglu, Thomas, Chu, Plans ja Gerbasi (2018, s. 179) todistivat tutkimuksessaan, että johtajuuskäyttäytymisellä on merkittävä vaikutus myös työntekijöiden käyttäytymiseen, suorituskykyyn sekä hyvinvointiin. Tulevaisuudessa saatamme kohdata koronatilannetta vastaavia poikkeusoloja. Se vuoksi tämä tutkimus mahdollisesti valmistaa myös kaikkia työyhteisön jäseniä olemaan valmiimpia toimimaan poikkeustilanteen vaatimalla tavalla. Tutkimus palvelee mahdollisesti myös eri yrityksissä ja organisaatioissa toimivia henkilöitä, jotka haluavat ylipäätään lisätä tietämystään koronajan työhyvinvoinnin johtamisesta.

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys tarkentuu hyvinvoinnin ja johtamisen sekä esihenkilön korona-aikana toteuttaman työhyvinvoinnin johtamisen

ympärille. Oletusarvo nyky-yhteiskunnassamme on se, että koulut toimivat paikallisesti ja koulujen esihenkilöt eli rehtorit sekä koulun henkilökunta tekevät työtä koulussa lähiopetuksen periaatteella. Vuonna 2020 alkanut ja vieläkin satunnaisesti jatkuva etäopetukseen ja etätyöhön siirtyminen pakotti rehtorit tekemään johtotyötään virtuaalisin keinoin henkilöstön tehdessä etätyötä kotoa ainakin osittain.

2 HYVINVOINTI

Hyvinvoinnin määrittely ei ole yksiselitteistä. Hyvinvoinnin käsite on laaja ja moniulotteinen ilmiö, johon sisältyy monia eri ulottuvuuksia (Aira, Kannasoja, Kekäläinen & Manu, 2021, s. 126; Saari, 2011, s. 9). Eri tutkimukset ja tutkijat painottavat erilaisia näkemyksiä hyvinvoinnin perustasta, minkä takia hyvinvoinnin yksiselitteinen määrittäminen on vaikeaa (Saari, 2011, s. 9). Lisäksi hyvinvoinnin käsite muuttuu jatkuvasti, sillä historiallisten olosuhteiden muuttuessa myös hyvinvoinnin käsite täytyy määritellä aina uudestaan (Allardt, 1976, s. 17). Hyvinvointi voi myös vaihdella suuresti eri yksilöiden välillä (Heintzelman, 2018, s. 1). Koska hyvinvointi on osaltaan subjektiivinen kokemus, ei voida yleisesti määritellä, mitä asioita vaaditaan hyvinvoinnin toteutumiseksi, sen sijaan jokaisen yksilön hyvinvointi koostuu niistä tekijöistä, jotka koetaan itselle merkityksellisenä (Crisp, 2001).

Koska hyvinvoinnin määrittely on hankalaa, tuottaa myös sen mittaaminen omat haasteensa (Hoffrén & Rättö, 2011, s. 219). THL:n (2016) mukaan voidaan kuitenkin olla yksimielisiä siitä, että hyvinvointi on moniulotteinen ilmiö ja sitä tulee myös mitata monilla, sekä objektiivisilla että subjektiivisilla, mittareilla. Objektiivisilla mittareilla mitataan kohteesta riippumattomia tekijöitä (THL, 2016; Saari, 2011, s. 35). Hyvinvoinnin kontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yksilön sosioekonomisen aseman tai rahallisen tilanteen tarkastelua (THL, 2016). Subjektiivisia mittareita käytettäessä taas mitataan nimenomaan kohdetta ja otetaan yksilön kokemus keskiöön (Saari, 2011, s. 35). Subjektiivisesta hyvinvoinnista saadaan tietoa, kun yksilö antaa oman arvionsa hyvinvoinnistaan tai kun yksilöiden eri arvioita hyvinvoinnistaan vertaillaan keskenään (Saari, 2011, s. 36).

Ihmisen subjektiivisen hyvinvoinnin mittaaminen ei ole yhtä ongelmattonta kuin objektiivisen hyvinvoinnin mittaaminen, mutta Kajanojan (2005) mukaan subjektiivista hyvinvointia voidaan arvioida muun muassa kysymällä ihmisiltä heidän elämäntyytyväisyydestään tai onnellisuudestaan. Weimann, Knabe ja

Schob (2015) kuitenkin muistuttavat, että subjektiivisen kokemustiedon keräämistä hankaloittaa se, että ainoastaan tutkittava itse tietää, millainen hänen hyvinvointinsa on. Jotta sitä tietoa voidaan pitää luotettavana, tulisi vastaajan koettun hyvinvoinnin olla sama useammalla mittaamiskerralla (Schob, 2015). Tämä kuitenkin vaatii sen, että henkilön elämässä olosuhteet ovat pysyneet samoina (Weimann ym., 2015). Allardtin (1976, s. 10) mukaan hyvinvoinnin mittaamisen hankaluus johtuu osittain myös siitä, että objektiiviset ja subjektiiviset kokemukset ovat niin kaukana toisistaan, eivätkä ne ole toisistaan riippuvaisia tekijöitä.

Hyvinvoinnin mittareista käsittelemme tarkemmin Allardtin (1976, s. 32–33) esittelemää pohjoismaista käsitejärjestelmää. Se perustuu kahteen erotteluun, jotka ovat hyvinvointi – onni sekä elintaso – elämänlaatu. Näistä ensimmäiset (hyvinvointi ja elintaso) ovat lähempänä ihmisen objektiivista hyvinvointia, kun taas jälkimmäiset (onni ja elämänlaatu) ovat lähempänä subjektiivista hyvinvointia. Hyvinvointia ja onnea vertaillaessa voidaan todeta, että hyvinvointi perustuu tarvekäsitteeseen. Kun ihmisen perustarpeet ovat tyydytetty, on myös hyvinvoinnin perusta kunnossa. Onneen taas vaaditaan jotakin, joka liittyy enemmänkin ihmisen subjektiiviseen kokemukseen ja tunteisiin. Onnellisuus muodostuu pitkälti siitä, miten ihminen oman onnellisuutensa kokee.

Myös elintaso ja elämänlaatua tarkastellessa voidaan nähdä ero objektiivisuudessa ja subjektiivisuudessa. Elintaso perustuu niille aineellisille ja persoonallomille resursseille, jotka ohjaavat ihmisen elämää. Esimerkiksi hyvät tulot, asunto ja työllisyys ovat osa hyvää elintaso, ja näiden asioiden puuttuminen puolestaan vaikuttaa elintason laskuun, ja sitä kautta siihen, miten yksilö voi. Elämänlaatu pitää sisällään sosiaalisten sekä itsensä toteuttamisen tarpeet, jotka liittyvät vahvasti ihmisen inhimillisiin tarpeisiin ja ovat siten yhteydessä ihmisen subjektiiviseen hyvinvointiin.

2.1 Hyvinvoinnin osa-alueet

Lappalainen, Kuittinen ja Meriläinen (2008, s. 8) ovat jakaneet hyvinvoinnin karkeasti kolmeen osa-alueeseen, fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Myös Vaarala, Mukkila ja Hannikainen-Ingman (2014, s. 32) jakavat hyvinvoinnin näihin kolmeen osa-alueeseen ja lisäävät mukaan vielä ympäristöulottuvuuden. THL (2020) taas toteaa hyvinvoinnin koostuvan terveydestä, materialistisesta hyvinvoinnista sekä elämänlaadusta. Tarkemmin THL:n (2020) mukaan yksilön hyvinvointiin vaikuttavat sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttaminen, onnellisuus sekä sosiaalinen pääoma.

Arkikielessä hyvinvoinnin kanssa käytetään usein päällekkäin esimerkiksi onnellisuuden, elämäntyytyväisyyden sekä terveyden käsitteitä. Näistä maailman terveysjärjestö WHO (2022) määrittelee terveyden seuraavalla tavalla: ”Terveys on täydellisen fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila, ei pelkääntään sairauden tai heikkouden puuttuminen.” WHO:n (2022) terveyden määritelmä sisältää paljon samanlaisia elementtejä kuin Lappalaisen, Kuittisen ja Meriläisen (2008, s. 8) hyvinvoinnin määritelmä. Crisp (2011) toteaaakin, että yleisesti käsitteet hyvinvointi ja terveys yhdistetään toisiinsa ja usein niistä puhuttaessa tarkoitetaan samoja asioita. Myös Konu (2002, s. 12) painottaa terveyden ja hyvinvoinnin käsitteiden olevan toisiinsa sidoksissa. Tässä tutkimuksessa terveyden ja hyvinvoinnin käsitteitä käytetään päällekkäin, eikä niitä täysin erotella toisistaan.

Fyysinen hyvinvointi sisältää ensisijaisesti ihmisen fysiologiset tarpeet, ja jotta ihminen voi elää ja voida hyvin, tulee näiden tarpeiden olla täytettyinä (Allardt 1976, s. 39). Myös Streeten (1981, s. 8) toteaa, että näiden ihmisen perustarpeiden ensisijainen tyydyttäminen ennen muita tarpeita on hyvin laajalti hyväksytty käsitys. Näihin perustarpeisiin kuuluvat muun muassa ravinto, neste, lämpö, ilma ja perusturvallisuus (Allardt 1976, s. 39). Vaikka fysiologiset tarpeet luovat tarvittavan pohjan hyvinvoinnille, ei niiden täytyminen kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että ihminen on fyysisesti hyvinvoiva. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat lukuisat muut tekijät, jotka vaihtelevat yksilöstä toiseen.

Fyysisen hyvinvoinnin tarkastelussa käytämme hyväksi toimintakyvyn käsitettä. Toimintakyky määritellään moniulotteiseksi, vuorovaikutukselliseksi ja dynaamiseksi tilaksi, joka muodostuu terveydentilan, yksilön ja ympäristön yhteisvaikutuksessa (THL, 2020). Myös Pohjolainen (2007, s. 7) painottaa fyysisen toimintakyvyn olevan moniulotteinen käsite, jota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Fyysiseen toimintakykyyn liittyy ihmisen elimistön, eli hengitys- ja verenkiertoelimistön sekä tuki- ja liikuntaelimistön, toimiminen (Pohjolainen, 2014, s. 6). Kun elimistö voi hyvin ja ihminen on fyysisesti terve, mahdollistaa se hyvän toimintakyvyn ja sitä kautta tukee myös kokonaisvaltaista hyvinvointia. Mikäli ihminen sairastuu, voi fyysinen toimintakyky heikentyä ja kokonaisvaltainen hyvinvointi olla vaarassa.

Sainion ja kollegoiden (2018, s. 108) sekä Pohjolan (2007, s. 7) mukaan fyysinen toimintakyky tarkoittaa yksilön fyysisiä mahdollisuuksia selviytyä oman arkensa tehtävistä ja haasteista. Konkreettisesti fyysinen toimintakyky ilmenee arjessa kykyinä tehdä asioita. Tästä voidaan päätellä, että toimintakyky vaihtelee yksilöiden välillä riippuen heidän arkensa ja elinympäristönsä fyysisestä kuormittavuudesta. Fyysisesti haastavamman arjen omaava yksilö voi kokea oman toimintakykynsä heikoksi, mikäli hän ei suoriudu kaikista fyysisistä tehtävistä, joita häneltä vaaditaan. Fyysisesti helpompaa arkea elävä yksilö taas voi kokea oman toimintakykynsä hyväksi, koska suoriutuu oman arkensa vaatimista tehtävistä, vaikka todellisuudessa toimintakyky olisi keskivertoa heikompi.

Pohjolainen (2014, s. 6) painottaa toimintakyvyn olevan aina suhteellista ja eri olosuhteissa vaihtelevaa, minkä vuoksi toimintakyvyn arvioiminen riippuu nimenomaan siitä, mitkä ovat yksilön tai yhteisön omat odotukset ja vaatimukset annetusta tehtävästä suoriutumisesta. Toimintakykyä voidaan myös korvata ja parantaa eri keinoilla, esimerkiksi muokkaamalla ympäristöä tai yksilöltä vaadittavia tehtäviä (Pohjolainen 2014, s. 6). Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaa siis pitkälti se, miten yksilö suoriutuu omasta arjestaan toimintakykynsä puitteissa ja miten tärkeänä hän näkee oman toimintakykynsä suhteessa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Psyykkisen hyvinvoinnin käsitettä tutkiessa käy ilmi, että rinnakkaisia ja samaa tarkoittavia käsitteitä on useita. Kirjallisuudessa törmää usein ainakin onnellisuuden, psyykkisen terveyden ja mielenterveyden käsitteisiin. Myös tyytyväisyys itseensä nähdään rinnakkaisena käsitteenä psyykkiselle elämänlaadulle tai hyvinvoinnille (Vaarala ym., 2014, s. 34). Hyvinvoinnin käsitteen tavoin myös psyykkisen hyvinvoinnin määrittely on hankalaa ja siihen, mikä ihmiset tekevät onnellisiksi, ei ole vielä saatu vastausta (Weimann, Knabe & Schöb, 2015). Heintzelman (2018, s. 1) on kuitenkin määritellyt joitakin onnellisen elämän piirteitä, muun muassa sitoutumisen itselle tärkeään työhön, moraalisten hyveiden toteuttamisen elämässä sekä kokemuksen siitä, että tekee jotakin arvokasta yhteiskunnan hyväksi. Toisin sanoen, kun yksilö elää merkityksellä arkea ja kokee itsensä tärkeäksi jollekin toiselle, esimerkiksi työyhteisölle tai työorganisaatiolle, voi hän kokea psyykkistä hyvinvointia ja onnellisuutta.

Mielen hyvinvointi nähdään usein mielen pahoinvoinnin, esimerkiksi masentuneisuuden puuttumisena, mutta todellisuudessa näiden puuttuminen ei kuitenkaan suoraan tarkoita psyykkistä hyvinvointia (Kokko, 2017). Appelqvist-Schmidlechnerin, Tuiskun, Tammisen, Nordlingin ja Solinin (2016, s. 1759) mukaan mielen hyvinvointi nähdään psyykkisenä hyvinvointina, joka sisältää oman potentiaalinsa ymmärtämisen, elämän normaaleista stressitilanteista selviytymisen sekä mahdollisuuden tuotteliaaseen työskentelyyn ja oman panoksen antamiseen. Mielen hyvinvointi ei ole pysyvää tai staattista vaan se muuttuu läpi elämän ja voi olla tilanteeseen ja aikaan liittyvää (Appelqvist-Schmidlechner ym. 2016, s. 1759). Mielen hyvinvointi on siis hyvin moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat monet niin yksilöön kuin ympäristöön liittyvät tekijät.

Kun puhutaan käsitteestä mielenterveys, voidaan puhua kahdesta eri asiasta. Ensinnäkin käsitteellä voidaan tarkoittaa positiivista mielenterveyttä, joka tarkoittaa yksilön hyvinvoinnin kokemusta ja voimavaroja, jotka auttavat selviämään arjen kuormittavuudesta ja stressistä (Kivistö, Kallio & Turunen, 2008, s. 22). Toisaalta Kivistö ja kumppanit (2008, s. 22) painottavat, että mielenterveys -käsitteellä voidaan viitata myös mielenterveyden häiriöihin. Tällöin käsitettä lähestytään lähinnä mielen pahoinvoinnin näkökulman kautta. Vaikka käsitteiden

käyttö ja painotukset hyvinvoinnin saralla voivat vaihdella suurestikin, näkevät Suoninen, Lahikainen ja Pirttilä-Backman (2013, s. 291) kuitenkin erityisen tärkeänä sen, että kokemus elämän mielekkyydestä on lähtökohta psyykkisesti hyvinvoivalle ihmiselle. Ollakseen psyykkisesti hyvinvoiva, yksilön tulisikin etsiä elämäänsä itselleen merkityksellisiä ja mielekkäitä asioita, jotka auttavat synnyttämään panostusta ja sitoutumista itselle tärkeisiin asioihin (Heintzelman, 2018, s. 1).

Elämän *sosiaalisuus* näkyy käytännössä kontaktina toisiin ihmisiin monin eri tavoin ja voidaankin todeta, että ihminen tarvitsee toista ihmistä selviytyäkseen arjessa (Pirttilä-Backman, Suoninen, Lahikainen & Ahokas, 2013, s. 11). Ahokas (2013, s. 141) korostaa, että ihmisillä on liittymisen tarve muihin ihmisiin sekä tarve päästä sosiaalisesti optimitasoon. Siihen päästäkseen ihmisen tulee saada riittävästi sosiaalisia kontakteja kuitenkin niin, ettei niitä ole liikaa ja myös yksinololle jää aikaa (Ahokas, 2013, s. 141). Eri yksilöiden tarpeet sosiaalisten kontaktien määrässä vaihtelevat: siinä missä toinen kokee olonsa mukavaksi muiden ihmisten ympärillä, toinen tarvitsee enemmän aikaa itselleen ja yksinololle. Toisin sanoen, jokaisen yksilön sosiaalinen optimitaso on erilainen. Yksilölle hyvä sosiaalinen optimitaso on yhteydessä parempaan stressinsietokykyyn ja voi rakentaa myös parempaa sosiaalista hyvinvointia (Suoninen ym., 2013, s. 291). Ahokkaan (2013, s. 142) mukaan liittymisen tarpeeseen vaikuttavat ympärillä olevat ihmiset, aika ja paikka. Tilanteet vaihtelevat ja myös sosiaalisten kontaktien tarve on kontekstista riippuvaista.

Koskinen, Sainio, Tiikkainen ja Vaarama (2012, s. 137) puhuvat sosiaalisen toimintakyvyn käsitteestä. Sosiaalinen toimintakyky voidaan nähdä sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, sillä se viittaa yksilön suoriutumiseen yhteisöissä ja yhteiskunnassa ja ilmenee vuorovaikutuksena sosiaalisissa verkoissa, roolien omaksumisena, sosiaalisena aktiivisuutena sekä osallistumisena (Koskinen ym., 2012, s. 137). Myös sosiaalisen pääoman käsite on tärkeä nostaa sosiaalisen toimintakyvyn ja hyvinvoinnin rinnalle. Sosiaalisen pääoman käsitteellä tarkoitetaan sosiaalisia verkostoja ihmisten välillä ja niille ominaista on osallistu-

minen, vastavuoroisuus, luottamus sekä jaetut normit ja arvot (Nieminen, Martelin & Vaarama, 2012, s. 155). Nieminen (2006, s. 6) korostaa, että sosiaalisella pääomalla on yhteys yksilön terveyteen ja hyvään elämään.

Sosiaalinen toimintakyky ja sosiaalinen pääoma ovat osittain päällekkäisiä käsitteitä ja yhteydessä siihen, millaisena yksilö kokee oman hyvinvointinsa. Eriytyisen tärkeitä sosiaalisia kontakteja ovat läheiset ihmissuhteet ja ne voivatkin olla mahdollisuus ihmisen voimavarojen täydentämiseen (Suoninen ym., 2012, s. 306). Suoninen ja kollegat (2012, s. 306) painottavat, että tärkeämpää sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta on ihmissuhteiden laatu, ei määrä.

2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on tutkittu jo kauan, mutta tutkimuksen painopisteet ovat edelleen jatkuvan muutoksen alla, jonka seurauksena myös työhyvinvoinnin käsite muuttuu jatkuvasti (Manka & Manka, 2016, s. 64). Tutkimuksen alkuaikoina pääpaino oli fyysisessä työhyvinvoinnissa ja työhyvinvoinnin ajateltiin muodostuvan fyysisestä toimivuudesta tai kunnosta (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, s. 12; Manka, 2016, s. 5). Nykyisin työhyvinvointi nähdään kuitenkin kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka pitää sisällään niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen osa-alueen (Virolainen, 2012, s. 11). Koska nämä osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa, on työhyvinvointia järkevää tarkastella kokonaisvaltaisesti monesta eri näkökulmasta, ei vain yhden osa-alueen perusteella. Keskeistä työhyvinvoinnin toteutumisessa ei ole niinkään pelkkä työpahoinvoinnin poistaminen vaan kokonaisvaltainen, eri osa-alueista muodostuvan hyvinvoinnin tavoittelu (Virolainen 2012, s. 11).

Koska työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, on vaikea määritellä sitä, milloin työhyvinvointi toteutuu (Virolainen, 2012, s. 13). Saari (2011, s. 35) painottaa, ettei kahden ihmisen hyvinvointeja voi luotettavasti vertailla keskenään, sillä hyvinvointi on aina osaltaan mentaalinen tila, johon voivat eri ihmisillä vaikuttaa eri asiat. Siinä, missä toinen ihminen voi kokea työhyvinvointinsa olevan hyvä, koska hänen sosiaaliset suhteensa ovat työpaikalla kunnossa, toinen voi

taas ajatella työhyvinvoinnin olevan kunnossa, kun oma psyyke on tasapainossa. Siqueira ja Padovam (2008) määrittelevät työhyvinvoinnin koostuvan kolmesta tekijästä, jotka ovat työtyytyväisyys, työhön osallistuminen sekä organisaatioon sitoutuminen. Näistä seuraavaksi käsitellään tarkemmin työtyytyväisyyttä yhdessä työn imun käsitteen kanssa.

Työn imu ja työtyytyväisyys mielletään tunneperäisen työhyvinvoinnin myönteisiksi ulottuvuuksiksi (Mäkikangas, Mauno & Feldt, 2017, s. 104–105). THL:n (2019) mukaan työ on yleensä työyhteisön jäsenien mielenterveydelle hyväksi, luo turvallisuuden tunnetta ja auttaa vahvistamaan itsetuntoa. Kun työ tyydyttää psykologisia perustarpeita ja luo onnellisuutta, työntekijä on myös valmis ponnistelemaan ja panostamaan työhönsä tavoitteiden saavuttamiseksi (Hakanen, 2011, s. 38). Ponnistelun seurauksena työ koetaan merkityksellisenä ja mielekkäänä, toisin sanoen koetaan työn imua, joka on arvokasta niin yksilölle kuin työorganisaatiolle (Hakanen, 2011, s. 40). Jotta työntekijä voi kokea työnsä mielekkääksi, tulee hänen kokea työssään hallinnan tunnetta, joka syntyy osallisuudesta ja vaikuttamisen mahdollisuuksista (Manka, 2016, s. 6). Minkkisen, Auvisen ja Maunon (2020, s. 140) tutkimuksen mukaan mielekäs työ johtaa työntekijöiden parempaan arvioon omasta terveydestään, lievempään työstressiin sekä vahvaan käsitykseen työnsä merkityksestä.

Manka ja Manka (2016, s. 159) määrittelevät psykologisen pääoman käsitteen, johon liittyy kyky olla oman työnsä ohjaksissa ja kokea mielenrauhaa. Hyvä psykologinen pääoma sisältää itseluottamusta, toiveikkuutta, realistista optimismia sekä sitkeyttä ja voi olla yhteydessä tiettyyn ryhmään, ei pelkästään yksilöön (Manka & Manka, 2016, s. 81). Oikeanlainen työyhteisö voi siis olla tärkeä tekijä tukemassa työntekijän pääomaa, toisaalta vääränlainen työyhteisö voi myös jarruttaa sen muodostumista ja kehittymistä. Työntekijän psykologinen pääoma on usein yhteydessä työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen, organisaatioon sitoutumiseen sekä vähäisiin poissaoloihin (Manka & Manka 2016, s. 159). Työntekijän hyvä psykologinen pääoma on siis hyödyksi niin työntekijälle kuin koko organisaatiolle.

Työn imun ja mielekkyyden rinnalle on tärkeä nostaa myös työuupumuksen käsite. Työuupumuksella tarkoitetaan reaktiota pitkittyneeseen stressiin ja sen muodostumiseen vaikuttavat sekä työntekijä että itse työ (THL, 2020; Ahola, Virtanen, Pirkola & Suvisaari, 2010, s. 16). Ahola ja kollegat (2010, s. 17) esittelevät työuupumuksen kolme piirrettä, joita ovat uupumusasteinen väsymys, kyyntyneisyys sekä alentunut ammatillinen itsetunto. Näistä uupumusasteinen väsymys syntyy, kun työntekijä joutuu pitkän aikaa ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi ilman tarvittavia edellytyksiä (Ahola ym., 2010, s. 17). Kyyntyneisyys puolestaan johtuu oman työn merkityksen epäilystä sekä työn mielekkyyden katoamisesta (Ahola ym., 2010, s. 17). Alentunut ammatillinen itsetunto on pystymättömyyden ja aikaansaamattomuuden kokemusten ilmentymää (Ahola ym., 2010, s. 17). Uupumuksella ja kyyntyneisyydellä nähdään olevan yhteys burnoutin syntymiseen (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 309).

Nykypäivänä työn luonne ja vaatimukset ovat muuttuneet yksilöiden näkökulmasta psyykkisesti haastavammaksi ja yhä useammassa työtehtävissä työntekijältä odotetaan panosta niin sosiaalisesti kuin emotionaalisesti (THL, 2019). Myös Manka ja Manka (2016, s. 159) toteavat, että nyky-yhteiskunnan muutokset työelämässä vaativat työntekijöiltä sopeutumiskykyä, pystyvyyttä pysyä muutosten mukana sekä itseohjautuvuutta työssä. Myös kiire ja aikapaineet ovat lisääntyneet ja työn vaatimusten kasvaessa myös työn haittapuolet ovat enemmän läsnä ja työuupumus uhkaa työntekijöitä (Manka & Manka, 2016, s. 28). Työpäikällä työuupumusta aiheuttavia tekijöitä ovat pääasiassa liialliset työvaatimukset sekä työresurssien puute (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 309).

Summasen (2019, s. 109) mukaan työuupumus on ilmiö, jonka merkitystä väheksytään tai sitä ei lainkaan tunnisteta. Mikäli työuupumusta ei oteta vakavasti, voivat vaikutukset olla laajamittaisia ja työorganisaatioita haittaavia. THL:n (2019) mukaan yhä useampi työntekijä saa sairauspäivärahaa heikentyneen mielenterveyden vuoksi. Tämä näkyy yhä laajemmin yritysten ja organisaatioiden toiminnassa, sillä pitkittyneet sairauspoissaolot aiheuttavat kustannuksia niin menetetyin työpanoksen kuin tuottavuuden laskun vuoksi (THL, 2019).

Nyky-yhteiskunnan asettamien haasteiden vuoksi työpaikoilla on äärimmäisen tärkeää kiinnittää huomiota toimivaan työyhteisöön sekä jokaisen työyhteisön jäsenen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Vaikka työhyvinvointi koskettaa jokaista yksilöä, ei sitä voida nähdä pelkästään yksilötason ilmiönä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan laaja-alaista hyvinvointia ja toimivuutta nimenomaan koko työyhteisössä, eikä pelkkä yksilöiden hyvinvointi ole riittävää takaamaan koko organisaation hyvinvointia vaan siihen vaaditaan laajempaa työyhteisön toimivuutta ja panostamista yhteiseen hyvään (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 6).

Työhyvinvointia on viime vuosina koetellut maailmanlaajuinen koronapandemia. Työikäisten psyykinen kuormittuneisuus on lisääntynyt pandemian seurauksena, ja toiveikkuus tulevaisuutta kohtaan on laskenut (Kestilä, Jokela, Härmä & Rissanen, 2021, s. 22–25). Lisäksi sairauspoissaolot ovat lisääntyneet ja ne aiheuttavat lisäkustannuksia ollessaan tavanomaisia sairauslomia pidempikestoisia (Rissanen, Parhiala, Kestilä, Härmä, Honkatukia & Jormanainen, 2020, s. 47). Työ on muuttanut muotoaan, ja etätyö on yhä useamman työntekijän arkipäivää (Virtaneva ym., 2021, s. 1). Työuupumuksen käsite on siis olennaista nostaa esille, kun puhutaan koronapandemian vaikutuksista, sillä työn muuttuessa ja työajan venyessä uupumukselta ja stressiltä ei voida välttyä. Tässä tutkimuksessa keskiössä on nimenomaan koulujen henkilökunta, joka on joutunut selviytymään etäopetushaasteista ja koronapandemiasta seuranneista rajoituksista.

3 JOHTAMINEN

Johtaminen jaetaan tyypillisesti karkeasti kahteen käsitteeseen, asioiden (*management*) ja ihmisten (*leadership*) johtamiseen (Algahtani, 2014, s. 72; Bush, 2008, s. 1; Isoaho, 2007, s. 105). Eikenberry ja Turmel (2018, s. 4) määrittelevät asioiden johtamisen olevan prosessien, menettelytapojen, suunnitelmien, budjettien ja ennusteiden johtamista. Ihmisten johtamisen taidot keskittyvät enemmänkin ihmisiin, visioon, vaikutusvaltaan, suuntaan ja kehitykseen (Eikenberry & Turmel, 2018, s. 4). Johtajana oleminen ei ole yksinkertainen tehtävä, vaan se vaatii tehokasta työtä saavuttaa omat, yrityksen tai organisaation sekä sen henkilöstön tavoitteet (Eikenberry & Turmel, 2018, s. 17). Esihenkilöllä on usein päävastuu organisaatiosta tai yrityksestä sekä sen työkuiltuurin luomisesta ja edistamisestä (Manka & Manka, 2016, s. 142). Taipale (2008, s. 52) tiivistää hyvin, että johtaminen on määrätietoista ja ammattimaista toimintaa, jolla voidaan tukea verkostoissa ja prosesseissa toimivien yksilöiden sekä tiimien kasvua ja oppimista.

Organisaatioiden ja yritysten HR-johtajat (*Human Resources*) eli henkilöstön voimavarojen johtajat vastaavat eritoten ihmisten johtamisesta sekä työkuiltuurin suunnittelemisesta ja toteuttamisesta (Viitala, 2021, s. 14). Henkilöstön voimavarojen johtaminen tarkoittaa tyypillisesti yrityksen tai organisaation toteuttamia toimia sen tehokkaiden henkilöstöresurssien hyödyntämiseksi (Viitala, 2021, s. 14). Kyseiset toimet pitävät sisällään esimerkiksi suunnittelua, henkilöstön rekrytointia ja perehdyttämistä, koulutusta ja kehitystä, etuuksien käsittelyä sekä työsuhteiden ylläpitämistä (Dowling, Festing & Engle, 2013, s. 2). HR-johtajan työnkuvaa voisikin verrata koulukontekstissa rehtorin toteuttamaan johtamiseen. Crawfordin (2006, s. 181) mukaan hyvää johtamista toteuttava koulun esihenkilö motivoi ja inspiroi ihmisiä sekä pystyy maksimoimaan muiden monipuoliset johtajuusominaisuudet hyödyntämällä heidän asiantuntijuuttaan.

Inceoglu ja kollegat (2018, s. 183) esittävät neljä yleistä esihenkilöiden harjoittamaa johtajuustapaa, jotka ovat passiivinen, muutosorientoitunut, tehtäväorientoitunut ja suhdeorientoitunut johtamistapa. Muutosorientoitunut johtamistapa liittyy nimenomaan työkuiltuurin muutoksen johtamiseen ja vuoden

2020 keväällä alkanut koronapandemia muuttikin monien yritysten ja organisaatioiden työkuultuuria. Muutosorientoitunut johtaja ottaa henkilöstön mielipiteet huomioon ja välittää heille tietoa erilaisista visioista ja osallistaa heitä mukaan suunnitteluun (Inceoglu ym., 2018, s. 191). Hyvä esihenkilö tiedostaa myös olevansa palveluammattissa ja parhaimmillaan tällainen johtaminen synnyttää työyhteisöön kulttuurin, jossa toisia arvostetaan ja tuetaan (Juuti & Vuorela, 2002, s. 91; THL, 2021). Muutosjohtamisen ja henkilöstön työtyytyväisyyden kokemisen välillä on todettu olevan positiivinen yhteys (Inceoglu ym., 2018, s. 184). Liiallisella muutosjohtamisen strategian käyttämisellä on kuitenkin vaaransa, sillä vaikka muutosjohtaminen onkin positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyden kautta menestymiseen, menestyminen taas on negatiivisesti yhteydessä loppuun palamiseen työssä (Inceoglu ym., 2018, s. 184–190).

Tökkärin (2019, s. 29) mukaan johtajuus on sosiaalista toimintaa, jossa jokainen työyhteisön jäsen on jollakin tavalla mukana. Esihenkilön johtama ryhmä voi toiminnallaan kompensoida esihenkilöltä puuttuvia ominaisuuksia, jolloin johtajuus muodostuu koko ryhmän toimivuudesta, eikä pelkästään esihenkilön ominaisuuksista ja toiminnasta (Manka & Manka, 2016, s. 142). Tällöin voidaan puhua myös jaetusta johtajuudesta (Crawford, 2006, s. 181). Fletcher ja Käufer (2003, s. 22–24) ovat tehneet jaottelun kolmeen tunnusmerkkiin tunnistavat siirryttäessä perinteisestä johtamisesta jaettuun johtajuuteen: 1) Johtajuus jakaantuu organisaation jäsenten välillä, 2) johtajuus sisältyy sosiaaliin prosesseihin ja toteutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja 3) jaettu johtajuus edistää oppimista. Myös Perusopetuksen opetussuunnitelma (2014, s. 36) korostaa koulun sisäisen yhteistyön järjestämistä tarkoituksenmukaisesti ja joustavasti yhdessä toimien ja työtä jakaen. Työkuulttuurin rakentamista voidaan siis pitää asiana, joka on koko henkilöstön velvollisuus sekä ennen kaikkea mahdollisuus.

Vaikka johtaminen mielletään yhteiseksi toiminnaksi, rehtori on kuitenkin lopulta vastuussa kaikista koulun asioista. Matthews (2009, s. 9) on määritellyt rehtorin johtamisen hyviä ominaisuuksia ja toimintatapoja. Niitä ovat muun muassa työntekijöiden motivointi, esimerkkinä toimiminen, mahdollisuuksien ja

ammattillisen kehittymisen tarjoaminen, rohkaiseminen ja luottamuksen antaminen, kiinnostuksen osoittaminen, johdonmukaisuus sekä tiimien muodostaminen. Lisäksi painotettiin lähestyttävyyttä, avoimuutta, innovatiivisuutta, kykyä ja valmiutta kuunnella, innostuneisuutta, tehokkaita viestinnän taitoja, päättävyyttä sekä hyvään laatuun panostamista opetustyössä (Matthews, 2009, s. 9). Rehtorin toteuttamaan johtamiseen kuuluu siis niin asioiden kuin ihmisten johtamisen elementtejä. Bolam (1999, s. 194) tiivistää tämän jaottelun koulutusjohtamiseksi, joka pitää sisällään niin koulutushallinnolliset ja -poliittiset asiat kuin ihmisten ja asioiden johtamisen.

3.1 Työhyvinvoinnin johtamisen keinot

Johtamisen käytänteillä pystytään vaikuttamaan henkilöstön työkykyyn ja siten työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä (Viitala, 2021, s. 156). Johtaja pystyy toiminnallaan edistämään henkilöstön työoloja, millä voidaan vaikuttaa työssä jaksamiseen. Työssä jaksaminen taas selittyy työkyvyn laadulla (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma, 2012, s. 43). Viitalan (2014, s. 214) mukaan työkyky on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin toteutumista sekä ihmisen kykyä suoriutua annetuista ja vaadittavista tehtävistä. Työkykyä taas edellyttää toimintakyky, joka tarkoittaa ihmisen kykyä selviytyä päivittäisen elämänsä tehtävistä, mutta painopiste on itseään tyydyttävällä tavalla elämisessä omassa elinympäristössään (Koskinen ym., 2012, s. 119).

Viitala (2014, s. 214) on kehitellyt työkykytalo-mallinnuksen, jossa on neljä kerrosta alimmasta ylimpään, ja seuraavien osa-alueiden toteutuessa yksilön työkykyä voidaan pitää toimivana: 1) hyvä terveys ja toimintakyky, 2) ammatillinen osaaminen, 3) arvot, asenteet ja motivaatio ja 4) työn vaikutus työkykyyn esihenkilötyön ja johtamisen, työolojen, työn sisällön ja vaatimusten sekä työyhteisön ja organisaation näkökulmasta. Viitalan (2014, s. 215) työkykytalon ulkopuolella näkyy perheen, lähiyhteisön ja yhteiskunnan vaikutus. Niitä ei ole sijoitettu suo-

raan työkykytaloon, sillä ne vaikuttavat välillisesti ihmisen työ- ja toimintakykyyn. Johtajan on hyvä tiedostaa työkyvyn osa-alueet johtaessaan työhyvinvointia.

Mankan ja Mankan (2015, s. 27–51) mukaan johtajan käyttämällä työhyvinvoinnin johtamisen strategialla voi olla negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia organisaation tai yrityksen kautta yksilöön. Esihenkilön harjoittamalla johtamisen strategialla on merkitystä työntekijän motivaatioon sekä kokemukseen minäpystyvyydestä (Inceoglu ym., 2018, s. 179). Myös Eyalin ja Rothin (2011, s. 266–267) tutkimuksessa rehtorin johtamistyyli, sellaisena kuin opettajat sen näkivät, ennusti opettajien motivaatiota ja uupumusta, oppimisen ja opetuksen laatua sekä oppilaiden ja opettajien suorituskkyä ja hyvinvointia. Toisin sanoen, esihenkilö pystyy edesauttamaan myönteisten työhyvinvoinnin kokemusten syntymistä tunnistamalla ja poistamalla työympäristön työhyvinvointia uhkaavat ja henkilöstön stressiä lisäävät tekijät.

Mankan ja Mankan (2015, s. 68) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan positiivisen psykologian periaatteiden harjoittamista sekä henkilöstön myönteisten voimavarojen kehittämistä. Hakasen, Peetersin & Schaufelin (2018, s. 298) mukaan, mikäli johtaja saa johtamisen strategiallaan henkilöstön sitoutumaan työhönsä sekä kokemaan korkeaa virittyneisyyttä ja mielihyvää, on seurauksena usein positiivinen työn imu. Johtaja voi toiminnallaan edistää henkilöstön työhyvinvointia ja työn imua luomalla positiivisen stressin kokemuksia antamalla sopivia haasteita ja tervettä painetta töihin (Nielsen & Taris 2019, s. 107). Toisaalta henkilöstön liian pitkälle mennyt työn imu voi muuttua työhölmiksi, mikä sisältää riskin palaa loppuun eli saada ”burn-out” (Hakanen ym., 2018, s. 298; Eyal & Roth, 2011, s. 265). Johtajan käyttämällä strategialla on siis todella merkitystä ja parhaimmillaan se voi vaikuttaa henkilöstöön työn ilon lisääntymisenä.

Yksi työhyvinvointia lisäävä strategia voi olla esihenkilön toteuttama pedagoginen johtajuus. Taipaleen (2004, s. 72) määritelmän mukaan pedagoginen johtajuus on esihenkilön kykyä ohjata alaisiaan kohti yhteistä päämäärää. Lisäksi se on määriteltyjen visioiden ja tavoitteiden näkyväksi tekemistä sekä opettamista

ymmärtämään, tulkitsemaan, keskustelemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisuuden ja avoimuuden keinoin (Taipale, 2004, s. 72). Tökkärin (2019, s. 63) mukaan nykyään loputtomat tietovirrat ja muuttuvat olosuhteet vaativat työntekijöiltä tavoitetietoisuutta ja uudistumiskykyä, jolloin myös itsensä johtamisen taidot korostuvat entisestään. Johtaja voi kannustaa henkilöstöä itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet voivat harjoitella itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtaminen on itsensä ohjaamista ja motivoimista työsuoritukseen ja se on ilmiö, joka lisää työn tehokkuutta ja työn mielekkyyttä (Tökkäri, 2019, s. 63).

Summanen (2019, s. 109) huomauttaa, että esihenkilön tuen puute ja johtajuusongelmat ylipäänsä ovat keskeisimmät henkilöstön työuupumuksen aiheuttajat. Pahimmillaan epäonnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen seurauksena henkilöstön sairauspoissaolot maksavat Suomen kansantaloudelle miljardeja euroja vuodessa (Manka & Manka, 2015; Ojala & Ahonen, 2005, s. 14). Vahtera ja Kivimäki (2000, s. 484) tarkentavat tutkimuksessaan sairauspoissaolojen määrän johtuvan huonosta psykososiaalisen työympäristön laadusta, huonoista vaikutusmahdollisuuksista, heikentyneestä työn hallinnasta, huonosta esihenkilötuesta ja suuresta ristiriitojen määrästä työyhteisössä. Yritysten ja organisaatioiden tasolla kysymys on esihenkilöiden johtamispääomasta, joka rakentuu heidän pedagogisesta kyvykkyydestään (Taipale, 2008, s. 52). Yrityksen tai organisaation panostaminen aineettomaan pääomaan, työhyvinvoinnin johtamiseen, ei siis hyödytä pelkästään työyhteisöä, vaan lopulta myös taloutta yhteiskuntatasolla.

3.2 Johtaminen korona-aikana

Ruohomäen (2020, s. 21) raportin mukaan koronavirus (COVID-19) levisi maailmanlaajuisesti talvella 2020, mistä seurasi poikkeusolojen aika. Koronakriisi muutti tapaa, missä ja miten ihmiset tekevät työtään ja aiheutti siten radikaalin työelämän muutoksen työntekijöiden siirtyessä nopeasti etätöihin ja johtajien siirtyessä osittain etäjohtajiksi (Hilger, Scheibe & Keller, 2021, s. 2). Myös koulut

joutuivat muun yhteiskunnan organisaatioiden tapaan keskelle poikkeustilannetta. Valtioneuvoston (2021, s. 20) koulutuspoliittinen selonteko kuvaa, että koulut siirtyivät äkillisesti etäopetukseen ja digitaalisen teknologian hyödyntämiseen opetuksessa ja oppimisessa. Suomen hallitus totesi maaliskuun puolivälissä 2020 yhdessä tasavallan presidentin kanssa, että Suomessa vallitsevat koronavirusilanteen aiheuttamat poikkeusolot. Suomen hallitus antoi valmiuslain käyttöönottoasetuksen eduskunnalle tiistaina 17. maaliskuuta ja järjestelyt koskien koulunkäyntiä ja opiskelua tulivat voimaan 18.3.2020 (OKM, 2020).

Ahtiainen ja kollegoiden (2020, s. 1) raportissa todetaan, että peruskouluisten etäopiskeluun siirtyminen tapahtui vain muutaman päivän varoitusajalla ilman, että koulut olisivat ehtineet valmistella riittävästi siirtymää. Tilanne pakotti esihenkilöt, opettajat ja oppilaat tietokoneiden ja erilaisten sähköisten oppimisalustojen ääreen (Ahtiainen ym., 2020, s. 1). Poikkeusaika toi myös uudet haasteet johtamisen käytänteisiin. Tällaisia poikkeustilanteita varten perusopetuslaki (628/1998, 20 §) on asettanut määräyksen koskien poikkeuksellisia opetusjärjestelyjä. Suomen kouluissa alkaneessa poikkeustilanteessa rehtorien tuli noudattaa toiminnassaan ja johtamisessaan perusopetuslain (628/1998 20 a §) määräystä: ”Jos opetusta ei tartuntatautilain (1227/2016) 58 §:n nojalla annetun päätöksen johdosta voida järjestää turvallisesti lähiopetuksena koulussa tai muussa opetuksen järjestämispaikassa, voidaan opetuksessa siirtyä opetuksen järjestäjän päätöksellä poikkeuksellisiin opetusjärjestelyihin, jos se opetuksen järjestämiseksi on välttämätöntä. Oppilaan oikeus opetukseen tulee turvata myös poikkeuksellisten opetusjärjestelyiden aikana tässä laissa tai sen nojalla säädetyn tai määrätyn mukaisesti.”

Ruohomäen (2020, s. 21) mukaan rajoitustoimet muuttivat ihmisten elämää, työskentelyä ja hyvinvointia. Esihenkilöt olivat muiden tavoin muutoksen keskellä. Normaaleissa olosuhteissa alakoulun rehtori työskentelee enimmäkseen samassa paikassa ja on usein työyhteisön jäsenten tavoitettavissa. Tällaisessa koronapandemian aiheuttamassa muutosjohtamisen tilanteessa Auran, Eskelisen, Ahosen ja Kuosmasen (2019, s. 69) mukaan esihenkilö tarvitsee taitoa hallita eri-

laisia johtamiskäytäntöjä, joihin luetaan muun muassa itse johtajuus, esihenkilötyö, johdon päätökset, jatkuva kehittäminen, työurien johtaminen sekä työkykyjohtaminen. Viitala (2021, s. 174) lisää yhteistoiminnan ja avoimen vuorovaikutuksen olevan tärkeitä keinoja henkilöstön työhön sitouttamiseksi poikkeus- ja muutostilanteissa.

Ensimmäisten havaintojen mukaan poikkeustilanteella on ollut koulutuksellista tasa-arvoa heikentävä vaikutus (Valtioneuvosto, 2021, s. 20). Tämä on valitettavaa, sillä perusopetuslaissa (628/1998, 2§) vaaditaan, että opetuksen tulee turvata riittävä yhdenvertaisuus koulutuksessa koko maan alueella. Vaikka poikkeusaika aiheuttaakin uudenlaisia haasteita, on koulun ja opetuksen tehtävä täyttää laissa määrätyt opetuksen tavoitteet sekä järjestää lain ja säädösten mukaista perusopetusta. Opetuksen laadusta huolehtivat viime kädessä opettajat, mutta rehtori pystyy vaikuttamaan oman koulunsa perusopetuksen toteutumiseen tukemalla opettajia esimerkiksi toteuttamalla edellä mainittuja Auran ja kollegoiden (2019, s. 69) määrittelemiä johtamiskäytänteitä. Näin ollen rehtori voi tukea koulun henkilökuntaa osoittamalla esimerkillistä johtajuutta ja esihenkilötyötä tekemällä rohkeasti päätöksiä poikkeustilanteen vaatimalla tavalla. Rehtori voi myös pitää henkilökunnan työkyvystä huolta panostamalla työhyvinvointiin sekä antamalla mahdollisuuksia kehittymiseen ja koulutuksiin.

Korona-aikana rehtoreiden työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys korostui entisestään. Karikoski (2009, s. 151) esittelee väitöskirjassaan rehtorien käyttämiä toimintatapoja työhyvinvoinnin tukemiseksi, joita ovat muun muassa keskustelut opettajien ja muun henkilökunnan kanssa, opettajien tukeminen ja neuvominen vaikeissa tilanteissa, positiivisen palautteen antaminen sekä virkistystoiminnan järjestäminen. Karikosken (2009, s. 151) esittelemien toimintatapojen perusteella voidaan sanoa, että yhteisöllisyys on tärkeä elementti työyhteisöissä. Yhteisöllisyyden syntymisen edellytys on taas kaikkien työyhteisön jäsenten avointen vuorovaikutussuhteiden parantaminen, minkä luomisessa rehtori on avainasemassa (Karikoski, 2009, s. 200). Korona-aika ja sen tuomat rajoitukset pakottivat esihenkilöt miettimään uusia strategioita yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Etäjohtamisesta tuli uusi normi.

Etäjohtaminen on Vilkmanin (2016, s. 13–15) määritelmän mukaan etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn ja liikkuvan työn johtamista, missä johdettava henkilöstö on fyysiseltä paikaltaan etäällä johtajasta ainakin osan ajasta. Eikenberry ja Turmel (2018, s. 14–15) pohtivat, että etäjohtamisen tulisi sisältää kaikki lähijohtamisen elementit, joiden he esittelevät olevan kommunikointi, vaikuttaminen, vahvojen vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ihmisten työhön sitouttaminen. Vilkman (2016, s. 15) huomauttaa kuitenkin, että vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen suoraan etäjohtamisen tilanteisiin ei automaattisesti toimi, vaan siihen tarvitaan uusia toimintamalleja yhdessä organisaation tai tiimien kanssa keskustellen ja kokeillen.

Etäjohtamisen kulmakivet ovat avoimuus, arvostus, luottamus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, ja ne ovat yhteydessä toisiinsa vahvasti, eikä ilman toista voi välttämättä toteuttaa toista (Vilkman, 2016, s. 26). Vilkmanin (2016, s. 45) mukaan, mikäli työ on enimmäkseen samassa paikassa tehtävää ja etätyötä tehdään silloin tällöin tai esimerkiksi vain 1–2 päivää viikossa, todennäköisesti myös etäjohtamisen haasteita ilmenee vähemmän. Ruohomäen (2020, s. 26) raportissa osoitettiin, että etätöitä tehdään koronakriisin aikana pääasiallisesti kotona tai vastaavissa olosuhteissa, joita ei ole suunniteltu työskentelyä varten.

Etätyöhön siirtymistä ovat auttaneet muun muassa suomalaisen yhteiskunnan digitalisaatio, organisaatioiden osaava henkilöstö, toimiva tieto- ja viestintäteknologia, myönteiset asenteet ja luottamukselliset suhteet työpaikoilla (Ruohomäki, 2020, s. 26). Vilkmanin (2016, s. 58) mukaan johtajilta vaaditaan kykyä kyseenalaistaa nykyistä tekemistä ja toimintaa sekä vanhentuneiden toimintamallien ja prosessien tilalle on etsittävä uusia toimintamalleja kokeilemalla koko työyhteisön kesken, jotta virtuaalinen työskentely olisi sujuvaa. Ahtiainen ja kollegat (2020, s. 5) toteavat, että valtaosa rehtoreista raportoi poikkeustilanteen alkaessa kohdanneensa jossain määrin ongelmia digitaalisten välineiden ja sovellusten kanssa. Heidän raportissaan rehtorien mukaan suurimmalla osalla kouluista (65 %) löytyi välttämätön infrastruktuuri digitaalisen opetuksen toteuttamiseksi,

ja 93 % rehtoreista vastasi järjestäneensä opettajille mahdollisuuksia jakaa opetusjärjestelyihin liittyviä kokemuksiaan poikkeusaikana (Ahtiainen ym., 2020, s. 5).

Ahtiaisen ja kollegoiden (2021, s. 112) koulunkäyntiä ja koronaepidemiaa koskevassa väliraportissa rehtorit vastasivat painottavansa korona-ajan johtamisessaan kouluyhteisön jäsenten emotionaalista tukemista sekä tiedotuksesta ja keskinäisestä kommunikaatiosta huolehtimista. Kuitenkin opettajien stressitaso keväällä 2021 oli korkeampi kuin vuotta aikaisemmin (Ahtiainen ym., 2021, s. 70). Tulevaisuudessa paikallisen tason johtajan tulee entistä enemmän huomioida myös henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön työn tukeminen ja digitaalisen ja pedagogisen osaamisen vahvistaminen varmistamalla myös laitteiden ja ohjelmistojen saatavuus (Goman ym., 2021, s. 5). Samalla myös oppilaiden oppimis- ja hyvinvointivajeen paikkaaminen, oppimisen ja hyvinvoinnin tukeminen sekä tulevaisuususkon luominen on tärkeää (OPH, 2022).

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän tutkimuksen tavoite on tutkia alakoulun rehtorin mahdollisuuksia edistää työyhteisönsä jäsenten hyvinvointia etenkin korona-aikana. Haluamme ottaa selvälle, mitkä rehtorin ominaisuudet ja toimintamallit edesauttavat henkilöstön työhyvinvointia, ja miten henkilöstön hyvinvointia on tuettu koronapandemian aikana. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen merkitys koronapandemialla on ollut koulujen henkilöstön hyvinvoinnissa haastattelemiemme rehtorien näkökulmasta. Tutkimme aihetta kolmen tutkimuskysymyksen avulla.

Tutkimuskysymykset

1. Millainen merkitys koronapandemialla on ollut työyhteisöjen hyvinvoinnissa rehtorien näkökulmasta?
2. Mitkä rehtorin ominaisuudet ja toimintatavat rehtorien mielestä tukevat henkilöstön työhyvinvointia?
3. Millainen merkitys rehtorien mielestä koronapandemialla on ollut rehtorin toimintaan työhyvinvoinnin tukijana?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkimuksessa tutkittiin alakoulun rehtorien mahdollisuuksia edistää työyhteisönsä jäsenten hyvinvointia korona-aikana heidän toimiessaan osittain etäjohtajina. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tarkoituksena oli saada tietoa alakoulun rehtorien kokemuksista johtamisesta ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisesta vallitsevan koronapandemian aikana. Tutkimuksessa käytettiin itse kerättyä haastatteluaineistoa, joka koostui kuuden eri puolella Suomea työskentelevän rehtorin haastatteluista.

5.1 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui kuusi alakoulun rehtoria eri puolilta Suomea. Rehtorit valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisella otannalla. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan rehtoreita, jotka tekivät esihenkilötyötä maantieteellisesti eri paikoissa. Tutkimukseen osallistujien etsinnässä pyrittiin myös löytämään profiililtaan mahdollisimman erilaisia rehtorien johtamia alakouluja (koulun koko, sijainti niin maantieteellisesti kuin paikallisesti, koulun monikulttuurisuus sekä tehostetun ja erityisen tuen tarvisijat). Rehtorien iällä tai sukupuolella ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä.

Rehtorien tuli olla ollut esihenkilön roolissa samassa koulussa jo useamman vuoden ajan sekä edelleen, jotta heillä oli kokemusta koulunsa johtamisesta ja rehtorin työstä sekä ennen koronapandemiaa että koronapandemian ajalta. Pattonin (2002, s. 243) mukaan harkinnanvaraisella otannalla, valitsemalla informaatiorikkaita tapauksia tutkimukseen, tämän kaltaisen tutkimuksen perimmäinen tarkoitus ja luonne tulee parhaiten ilmi. Tämän vuoksi tutkimukseen haluttu otanta oli tarkkaan ennalta mietitty ja määritelty. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 42) mukaan tutkijan ja tutkittavan välillä ei saa olla riippuvuussuhdetta, mikä käytännössä voisi merkitä esimerkiksi terapeutti-potilas- tai opettaja-oppilas-suhdetta. Otimme tämän huomioon haastateltavia valitessa, jotta tutkimus noudattaa eettisiä periaatteita.

Tutkimusta tehdessä pidetään tärkeänä, että tutkimuskohteen anonymiteetti säilyy (Eskola & Suoranta, 1998, s. 162). Tässä tutkimuksessa haastateltavien anonymiteetti säilyy täysin, eikä mitään tietoja rehtoreista tai heidän kouluistaan tule esille. Aineistositaateissa pidetään huoli siitä, että kaikki asiat, jotka voisivat jollakin tavalla paljastaa rehtorin tai koulun anonymiteetin, jätetään pois tai muutetaan tunnistamattomiksi. Tulosluvussa jokaiselle rehtorille on keksitty nimi, joka ei millään tavalla viittaa alkuperäiseen nimeen. Nimet on valittu sukupuolineutraalisti, jotta myöskään rehtorien sukupuoli ei ole näkyvässä tutkimuksessamme.

5.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin ja litteroitiin itse keväällä 2021 koronapandemian ollessa edelleen yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskuntien elämässä. Aineisto on kerätty tekemällä kuudelle rehtorille puolistrukturoitu haastattelu (liite 1). Haastattelulla aineistonkeruumenetelmänä on monia hyviä ominaisuuksia, jotka tekevät siitä luotettavan ja hyvän menetelmän (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63). Sen etuja ovat esimerkiksi monipuolisuus, joustavuus sekä havainnoinnin mahdollisuus haastattelun yhteydessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63). Etenkin haastattelun joustavuudesta oli tässä tutkimuksessa hyötyä, sillä koronapandemian aikana aineiston keruun tuli tapahtua etänä.

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara ja Sinivuori (2009, s. 15) toteavat, että useimmat tutkijat valitsevat tutkimuksen aihepiirin ennen kuin keräävät aineistonsa. Tutkimuksessamme aineiston keruu perustui ennalta sovittuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteiden asetteluun. Tutkimussuunnitelmaa hyödyntäen pystyimme aineistoa hankkiessamme kirjaamaan ylös ideoita ja jäsentyneitä mietteitä, laittamaan muistiin erilaisia ihmettelyn ja epäilyn aiheita, punnitsemaan erilaisia tulkintamahdollisuuksia sekä tallentamaan erilaisia tapahtumia ja tunteita. Näitä edellä mainittuja asioita Hirsjärvi ja kollegat (2009, s. 28) pitävät tärkeinä aineiston keruuvaiheessa.

Aineiston keruuvaiheessa otokseen valittiin eri puolilla Suomea sijaitsevien kaupunkien rehtoreita. Kaupunkien nettisivuilta löytyivät kunkin alueen koulujen tiedot, joista valitsimme harkinnanvaraisen otannan mukaisesti haastatteluihin kutsutut rehtorit. Lähetimme haastattelupyynnöitä kaiken kaikkiaan 30 rehtorille. Kutsusta selvisi kaikki olennainen tieto tutkimuksen tarkoitukseen, kuluun sekä rehtorien anonymiteetin säilymiseen liittyen (liite 2). Helmikuussa 2021 lähetimme ensin 20 haastattelupyynnöitä, joista viisi rehtoria täytti kriteerit ja valittiin haastateltavaksi. Huhtikuussa 2021 lähetimme vielä 10 pyynnöitä, ja yksi rehtori valikoitui haastatteluun. Osa rehtoreista ei koronapandemian vuoksi ehtinyt osallistumaan haastatteluun, osa rehtoreista ei täyttänyt kaikkia kriteerejämme ja osalta emme saaneet vastausta takaisin.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin koronatilanteesta johtuen. Haastattelut nauhoitettiin Zoom -sovelluksen avulla. Aineistot olivat laitteissa kaksoisvarmennuksen takana yliopiston U-asemalla. Haastattelutilanteet kestivät 36 minuutista 1 tuntiin ja 6 minuuttiin. Haastattelurunko pohjautui kolmeen tutkimuskysymykseen. Ennen virallisia haastattelukysymyksiä tutustuimme haastateltavaan ja hänen työuraansa sekä kyselimme epämuodollisesti tuntemuksia koronapandemian vaikutuksista. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin haastattelukysymykset samassa järjestyksessä puolistrukturoidun haastattelumenetelmän luonteen mukaisesti. Tämä minimoi haastattelijoiden esittämien kysymysten vaihtelun, kun halutaan verrata vastauksia toisiinsa (Patton 2002, s. 346). Puolistrukturoidun haastattelun edetessä haastattelijat kysyivät tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastateltavan vastaus ei tuonut kysymyksen vaativaa informaatiota. Litteroiduista haastatteluista tarkasteltavaksi valikoituivat kaikki haastatteluissa kysytyt kysymykset. Litteroitujen haastattelujen pituus vaihteli 8 sivusta 11 sivuun. Aineistoa kertyi yhteensä 51 sivua, fontin koko on 12 ja rivivälin 1,15.

Kysymyksillä pyrittiin selvittämään haastateltavien kokemuksia. Haastateltavien kokemuksia tarkastellessa haastattelukysymykset tulisivat liittyä siihen, mitä haastateltava tekee tai on tehnyt (Eskola & Suoranta, 1998, s. 63). Tällä

tavoin kysymykset pyrkivät herättelemään omaa käyttäytymisen pohdintaa, kokemuksia ja toimintoja, jotka olisivat olleet tarkkailtavissa, mikäli haastattelija olisi ollut itse läsnä tapahtumassa (Patton, 2002, s. 348). Tutkimuksessa käyttämämme haastattelumenetelmän avulla pyritään myös selittämään arvostuksia, näkemyksiä ja mielipiteitä. Sillä pyritään selvittämään, mitä haastateltava ajattelee tietystä kokemuksesta, ei sitä miten hän toimii tai käyttäytyy (Patton, 2002, s. 350).

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksemme aineiston analyysitapa on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 80) mukaan aineistolähtöisessä analyysitavassa on keskeistä tutkimusaineistosta luotu teoreettinen kokonaisuus sekä analyysiyksiköiden valitseminen aineistosta sen mukaan, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu. Toisin sanoen keskeistä on haastateltavien vastausten vertaaminen itse määriteltyihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen perimmäiseen tavoitteeseen.

Tutkittavasta ilmiöstä saadut aikaisemmat havainnot, tiedot ja teoriat eivät saa liikaa vaikuttaa analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen tutkimuksen aineistolähtöisyyden vuoksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80). Tässä tutkimuksessa analyysia ei varsinaisesti ohjaa mikään tietty teoria, minkä takia aineistolähtöinen analyysitapa on sopiva. Tämä analyysitapa etenee lopulta johdonmukaisuuksien ja merkitysten löytämiseen sekä niiden yhdistämiseen (Patton 2002, s. 453). Analyysiyksiköitä ei voi myöskään sopia etukäteen ennen aineistoon tutustumista, vaan ne löytyvät kerätystä aineistosta haastateltavien vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80). Tutkimuksessamme analyysiyksiköt olivat litteroidun tekstin seasta löytyvät yksittäiset sanat ja kokonaiset lauseet.

Tutkimuksemme noudattaa Laineen (2010, s. 41–44) esittelemää laadullisen tutkimuksen etenemisen runkoa. Runko helpottaa aineiston analysoimista aineiston läpikäymisvaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa aineiston kuusi haastat-

telua käytiin tarkasti läpi ja päätettiin, mitkä aineistosta löydetyt aihealueet vastasivat tutkimuksemme tavoitteisiin. Haastattelukysymykset luotiin tutkimuskysymysten pohjalta, joten haastatteluista nousseet teemat olivat kaikki tutkimuksen kannalta merkittäviä. Haastatteluista nousseista asioista etsittiin eroja ja yhtäläisyyksiä. Merkityt asiat kerättiin yhteen muusta aineistosta erilleen käyttäen Googlen Jamboard -sovellusta apuna (liite 3). Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin ja samat asiat ryhmiteltiin yhteen, jolloin pystyimme muodostamaan tuloksista selkeitä teemoja ja kategorioita. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 78) huomauttavat, että varsinkin aloittelevan tutkijan on tärkeä muistaa erotella aineistosta olennaisin tutkimuskysymyksiä vastaava tieto. Alun perin tutkimusta tehdessä huomioimme sen, että ilmiö on pystyttävä rajaamaan tarpeeksi kapeaksi.

5.4 Eettiset ratkaisut

Merton (1973, s. 270–278) esittelee tieteellistä toimintaa ohjaavat periaatteet. Ensimmäinen periaate on tutkimuksen universaalisuus eli väitteen tieteellisen totuusarvon yleispätevä punnitseminen ja esittäminen ilman henkilökohtaista mielipidettä. Toinen periaate on yhteisöllisyys, jonka mukaan tutkimuksessa käytettävä tieto tulee olla kansainvälisen tiedeyhteisön yhteistä ominaisuutta. Kolmannen periaatteen puolueettomuuden idea on se, että tieteellistä tietoa tulee etsiä ja esittää tutkijan omaa tieteellistä henkilökohtaista uraa tai arvovaltaa huomiomatta. Viimeinen ja neljäs periaate koskee järjestelmällisen epäilyn periaatetta. Se tarkoittaa sitä, että saadut tieteelliset tulokset tulee alistaa tiedeyhteisön julkiin sekä kriittiseen tarkasteluun.

Omassa tutkimuksessamme pyrimme toteuttamaan näitä kaikkia periaatteita, jotta tutkimuksemme olisi eettisesti kestävä. Ensinnäkin pyrimme jättämään kaikenlaisen oman tulkinnan ja mielipiteet pois tutkimuksesta. Pyrimme siihen, että tutkijasta huolimatta aineistosta löytyisi samat keskeiset asiat, jotka kirjataan tuloksiin. Tutkimusta tehdessä huomioimme, etteivät aiemmat käsityk-

semme tai kokemuksemme vaikuta tutkimuksen tekoon millään tavalla. Tutkimuksemme tullaan arvioimaan, jonka myötä myös tutkimuksen tulokset analysoidaan kriittisesti.

Eskola ja Suoranta (1998, s. 40) listaavat tutkimuksemme kannalta kaksi tärkeää periaatetta tutkimusta tehdessä, tutkimuslupaan liittyvät kysymykset sekä tutkimusaineiston keruuseen liittyvät asiat. Ensinnäkin tutkimusta varten pitää saada lupa niin viranomaisilta kuin tutkittavilta (Eskola & Suoranta, 1998, s. 40). Opinnäytetyötä tehdessä tutkimuslupa on Jyväskylän yliopiston puolesta hoidettu. Tutkittavien luvan olemme pyytäneet erillisellä suostumuslomakkeella (liite 4), ja jokaisella tutkimukseen osallistuneella rehtorilla on ollut oikeus kieltäytyä tutkimuksesta tai jättää vastaamatta kysymyksiin halutessaan. Tutkittaville lähetettiin myös tietosuojalomake (liite 5), josta selviää olennaiset seikat tutkimuksen kannalta. Heitä on myös tiedotettu, että tutkimus on mahdollista saada luettavaksi sen ollessa valmis.

Tutkimusaineiston keruuvaiheessa toiminnan tulee olla läpinäkyvää tutkijoiden puolesta ja tutkijoiden tulee muistaa ihmisarvon kunnioittamisen periaate (Eskola & Suoranta, 1998, s. 40). Tutkimuksessamme haastattelujen nauhoittaminen on ollut tutkittavien tiedossa, ja he ovat saaneet kaiken tarvittavan tiedon aineiston käytöstä. Olemme myös pyrkineet koko aineistonkeruuvaiheen ajan kunnioittamaan tutkittavia ja heidän mielipiteitään. Olemme lisäksi pyrkineet siihen, ettei tutkimuksemme aiheuta missään vaiheessa tutkittavalle minikäänlaista haittaa tai harmia. Tavoitteenamme oli, että emme pyri millään tavalla vaikuttamaan tutkittavien vastauksiin haastattelussa tai johdattamaan heitä vastaamaan tietyllä tavalla. Esitämme tutkimustuloksissa haastateltavien vastaukset suorina sitaatteina. Mikäli sitaatin sisällä on sellaisia ilmauksia (esimerkiksi *niinku* tai *tota*), jotka eivät muuta ilmaisun merkitystä tai autenttisuutta, korvaamme ne seuraavanlaisella merkinnällä [...].

Hyvin tärkeä elementti tutkimuksessamme on rehtorien anonymiteetin säilyminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien yksityisyys ja tutkimuksen luottamuksellisuus tulisi aina turvata (Eskola & Suoranta, 1998, s. 43). Olemme huomioineet tämän jokaisessa tutkimuksemme vaiheessa sekä tulosten

kirjaamisessa. Rehtorit kertoivat haastatteluissa hyvin yksityiskohtaisia havain-
toja ja kokemuksia, joten tutkijoina meidän pitää pohtia tarkasti, mitä asioita
voimme sanoa tuloksissa sanatarkasti, ja mitä asioita taas pitää jättää pois.
Olemme pyrkineet täydelliseen haastateltavien anonyymiyteen keksimällä reh-
toreille sukupuolineutraalit peitenimet sekä poistamalla kaikki spesifit tiedot tu-
losluvun sitaateista. Näin varmistamme, etteivät rehtorit ole kertomiensa arka-
luontoistenkaan asioiden vuoksi tunnistettavissa. Tutkimusta tehdessä aineisto-
jen säilyttäminen tulisi tapahtua niin, ettei se voi joutua väärille ihmisille (Patton,
2002, s. 441). Olemme säilyttäneet aineistoa, sisältäen nauhoitetut haastattelut
sekä litteraatit, turvallisessa paikassa yliopiston U-aseamalla kaksoisvarmennuk-
sen takana. Näin ollen kellään ulkopuolisella ei ole pääsyä aineistoihin. Aineistot
tullaan hävittämään, kun tutkimus on valmis.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensin tarkastellaan, millainen merkitys koronapandemialla on ollut työyhteisöjen hyvinvoinnissa haastattelemiemme rehtorien kouluissa. Toiseksi määritetään, mitkä rehtorin ominaisuudet ja toimintatavat ovat tukeneet henkilöstön hyvinvointia. Kolmanneksi tarkastellaan sitä, millainen merkitys koronapandemialla ja siihen liittyvällä etäjohtamisella on ollut rehtorin toimintaan työhyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta ja tarkemmin, miten rehtorit ovat edistäneet työyhteisönsä jäsenten hyvinvointia. Tulokset -luvussa rehtoreille on annettu sukupuolineutraalit peitenimet anonymiteetin säilymistä vuoksi. Peitenimet ovat Ruska, Kaamos, Sumu, Puro, Kuura sekä Tuisku. Sitaatit tullaan kirjoittamaan kursivoidussa muodossa yksittäisinä sanoina tai lauseina, jotta lukijan on helpompi erottaa tekstistä rehtorien sanomat asiat.

6.1 Rehtorien kuvaukset hyvinvoivasta työyhteisöstä

Tässä luvussa käsitellään sitä, miten rehtorit ovat kuvanneet hyvinvoivan työyhteisön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen osa-alueen konteksteissa. Lisäksi luvussa perehdytään siihen, millainen merkitys koronapandemialla on ollut työyhteisöjen hyvinvoinnissa rehtorien näkökulmasta. Kysyessämme rehtoreilta hyvinvoivasta työyhteisöstä, fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueet olivat ennalta määritelty. Nämä kolme osa-aluetta eivät siis nousseet rehtorien haastatteluista vaan ne olivat jaoteltu valmiiksi viitekehyksen pohjalta. Rehtorit jaottelivat hyvinvointia pääsääntöisesti näiden kolmen osa-alueen perusteella, mutta joitakin osa-alueista erillisiä asioita ilmeni myös yleisellä tasolla. Muun muassa Sumu kertoi, että *nämä kaikkihan tukee toisiaan, että jos yksi repsottaa niin se voi rupea näkymään jossain muualla*. Kaikkien osa-alueiden tuli siis olla tasapainossa, eikä hyvinvointi yhdessä osa-alueessa korvannut toista. Kaamos toi

esiin myös työntekijän vastuun rehtorin rinnalla: *mun tehtäväni on ratkasta ongelmia ja tehdä resurssien puitteissa sen minkä mää voin, mut mun mielestäni myöskin työntekijällä on velvollisuus siihen et hän pitää itsestään huolta sekä psyykkisesti, fyysisesti että sosiaalisesti.*

6.1.1 Kuvaukset fyysisesti hyvinvoivasta työyhteisöstä

Kaikki rehtorit nostivat esille haastatteluissa fyysisen hyvinvoinnin osa-alueen. Eniten he painottivat sitä, että koulun tilojen tulisi olla kunnossa hyvinvoinnin tukemiseksi. Koulun tiloihin liittyviä asioita mainittiin viidessä haastattelussa. Rehtorien mielestä hyviin tiloihin lukeutuivat ensisijaisesti luokat, joissa opettajat työskentelevät päivittäin. Kaamos totesi näin: *fyysinen hyvinvointi on varmaanki sitä et sää olet saanu sellaset tilat ja välineet mitä just sun opettamises vaaditaa. Keskeistä siis oli, että jokainen opettaja sai sellaisen työtilan, jossa oli juuri hänen työtään varten oleelliset asiat. Tämä ei siis välttämättä tarkoittanut, että koulun jokainen luokka olisi samanlainen vaan ne vaihtelivat opettajien tarpeiden mukaan.*

Tilojen lisäksi välineet ja varusteet mainittiin myös useasti. Kaamos jatkoi kertomalla yksityiskohtaisen esimerkin: *osalla on terveydellisii juttui eli et puhutaan esimerkiks sähköpöydästä, puhutaa jostai muusta, et sää pystyt [...] kahdenkymmenenki vuoden päästä vielä tekemää.* Opettajan työssä välineillä olikin suuri merkitys ja jokainen opettaja suosi omanlaisiaan asioita. Kuura puhui haastattelussaan yleisemmällä tasolla *hyvistä työolosuhteista*, ja painotti, että jokaisella työntekijällä ne pitäisi olla kunnossa.

Fyysisiin tiloihin yhdistettiin viime vuosina useissa kouluissa pinnalla olleet sisäilma-asiat. Rehtoreiden mukaan koulun sisäilman piti olla niin hyvä, ettei kukaan työntekijöistä oirehtinut työpaikalla. Lisäksi puhuttiin työympäristön terveydestä ja turvallisuudesta. Tuisku mainitsi kattavasti työympäristön kunnosta: *semmonen missä voidaan toimii turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä. Elikä et on tota asianmukaset tilat, jota huolletaa ja siivotaa ja pidetään kunnossa.* Tilojen kuntoon vaikuttavia asioita olivat siis myös säännöllinen siivous ja huoltaminen. Sumun haastattelussa mainittiin myöskin *meluasioista*, jotka ovat nykypäivää

avoimine oppimisympäristöineen sekä lisääntyneinä käytöksen haasteina. Sumu mainitsi myös *arjen sujuvuudesta*, joka piti sisällään *työjärjestykset, ryhmät ja valinnat*. Välineiden ja tilojen rinnalla näiden käytännön asioiden sujuminen olikin keskeinen osa opettajien ja muun henkilökunnan onnistuneessa työssä.

Vaikka kaikki rehtorit kertoivat fyysisen hyvinvoinnin tärkeydestä, painotti Ruska myös toista näkökulmaa. Hänen mukaansa *fyysisen se on hieno juttu et se tukee parhaimmillaan paljon, mutta siitä huolimatta se on vaan niinku murto-osa sen hyvinvoinnin kannalta*. Ruskan mukaan psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueet olivat merkittävämpiä hyvinvoinnin kannalta, väheksymättä kuitenkaan fyysisen työympäristön merkitystä.

6.1.2 Kuvaukset psyykkisesti hyvinvoivasta työyhteisöstä

Psyykkisen hyvinvoinnin toteutuminen sisälsi laajan kirjon erilaisia asioita. Eniten rehtorit painottivat sitä, että jokainen työyhteisön jäsen sai tehdä työtään *omilla vahvuuksillaan ja omana itsenään*. Ruska painotti, että *jokainen niinku saa niillä omilla vahvuuksillaan ja [...] omana ittenää olla [...] arvostettuja ja merkitykselliseksi kokea itsensä*. Työn tekemiseen omilla vahvuuksillaan ja omana itsenään lisättiin vielä se, että kun työntekijä voi olla täysin oma itsensä, uskaltaa hän myös olla eri mieltä.

Kaamoksella oli melko samanlainen ajatus siitä, että työntekijän piti saada olla oma itsensä, mutta lisäksi hän painotti *rehtorin tehtävää kannustaa ja tukea ja löytää kaikista se vahvuus ja hyvä puoli*. Näiden lisäksi rehtorit mainitsivat haastatteluisissa *minäpystyvyyden, ammatillisen asiantuntijuuden, itsetunnon ja osaamisen tukemisen*. Haastatteluisissa ilmeni, että rehtorin tuli arvostaa henkilökunnan jäseniä. Henkilökunnan jäsenten arvostavaan kohtaamiseen sekä myös edellä mainittujen minäpystyvyyden, ammatillisen asiantuntijuuden, itsetunnon sekä osaamisen tukemiseen Puro antoi oman ajatuksensa: *semmoinen vapaus ja vastuuajatus niinku ei ole semmoista kontrollifriikkiä rehtoria, joka kontrolloi kaikkea mahdollista mitä siellä tapahtuu*. Puron mukaan rehtorin piti siis luottaa henkilöstöönsä ja heidän ammatilliseen asiantuntijuuteensa.

Toisaalta yhdessä haastattelussa nostettiin esille opettajien vastuu toimia tiettyjen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Ruska totesikin haastattelussa: *ei voi tehdä mitä itse haluaa koska [...] jos se on ristiriidassa sen et mihin niillä lapsilla on oikeus ja mikä sitä lapsie hyvinvointia tukee niin se aikuiste oikeus siihen omana itsenä itsenään toimimiseen on erilainen.* Tällä Ruska tarkoitti haastattelussaan sellaisia asioita, joita opettaja ei voinut näyttää koulussa, vaikka henkilökohtaisessa elämässään niin tekisikin. Esimerkkinä Ruska mainitsi *rasistisen henkilökohtaisen elämännäkemysen.*

Puolet rehtoreista painotti sitä, että työyhteisössä voitiin silloin hyvin, kun työntekijöiden oli hyvä ja mieluisa tulla töihin. Tuisku totesi haastattelussa, *että töihin pitää olla kiva tulla, ja että se työ antaa positiivisia kokemuksia, työtä ei koeta vaan niinku kivirekenä.* Myös Kaamos mainitsi useammin kuin kerran siitä, että töihin pitäisi olla kiva tulla, mutta lisäsi myös, että töissä pitäisi olla *tekemisen meininki.* Kaamos lisäsi haluavansa työpaikalle korkean työmoraalin ja jatkoi, että *mää haluun et meidän status on koko ajan siinä et oppilaat on siinä, opettaminen on meidän pääasia.*

Haastatteluissa puhuttiin myös työn kuormittavuudesta ja siitä, miten sitä voitiin säädellä. Tuisku puhui siitä, että työn pitäisi olla *ihmiselle sopivan kokoista.* Tällä hän tarkoitti sitä, että työtä ei ollut liikaa tai liian vähän ja työntekijä koki työn hallintaa. Kuura taas toi esille itsensä johtamisen käsitteen ja totesi näin: *nykyään puhutaan paljon sellasesta kun itsensä johtamisesta niin se ei kuulu millään tavalla pelkästään esihenkilöille vaan jokaiselle opettajalle.* Kuuran mielestä jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi ensisijaisesti johtaa itseään ja omaa työtään, jotta kokonaisuus pysyisi hallussa. Viimeisenä Kaamos nosti esille hänen työyhteisössään pidetyt *kolmikantaneuvottelut.* Hän selitti kolmikantaneuvottelua seuraavalla tavalla: *kolmikantaneuvottelu tarkoittaa sitä, että jollain henkilökunna jäsenellä on huono työkyky ja hän ei jostain syystä jaksu ja sairauspoissaoloja tulee hirveesti. Ni sitte me kokoonnutua sillee, et siel on pääluottamusmies, siel on lääkäri, työterveyslääkäri, sit siel olen minä, ja siel on tää kyseinen henkilökunnan jäsen ja me pohditaan siellä, et miten me voidaan parantaa tätä tilannetta et hän jaksais töissä paremmin.* Tällä tavalla voitiin siis puuttua työntekijän heikentyneeseen työhyvinvointiin, mikäli työntekijän omat resurssit eivät siihen riittäneet.

6.1.3 Kuvaukset sosiaalisesti hyvinvoivasta työyhteisöstä

Sosiaalisen hyvinvoinnin toteutumisessa tärkeänä nähtiin rehtorin ja henkilöstön yhteistyö, mutta myös oppilaiden merkitys nostettiin esiin. Rehtorit mainitsivat muun muassa siitä, että oppilaat olivat koulussa se kaikkein tärkein asia ja lasten pitäisi voida hyvin. Ruska esitti ajatuksensa näin: *se koko [...] toimivuus ja se hyvinvoivuus liittyy siihen, että siellä osataan keskittyä oikeisiin asioihin ja se oikea asia on se, että ne lapset ja nuoret mitä varten se koulu siellä on, niin niitten eteen tehdään se työ mikä pystytään.* Selvisi, että oppilaiden hyvinvoinnilla oli suuri merkitys juuri sille, miten koko koulu voi ja oppilaisiin panostamalla oli merkitystä myös yhteiseen hyvään ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Sosiaalisen hyvinvoinnin rakentajana rehtorit näkivät tiimityöskentelyn. Kaikissa haastatteluissa mainittiin tiimityö jollakin tavalla, mutta kolme rehtoria puhuivat tiimeistä vastattaessa nimenomaan sosiaalista hyvinvointia koskevaan kysymykseen. Kuuran mielestä *tän työn pitäisikin olla ehdottomasti tiimihommaa.* Kaamos taas painotti työyhteisön vastuuta ja sanoi: *se sosiaalise hyvinvoinnin taso ni siinä sit taas mun roolini on ehkä vähän pienempi. Mää koen, et siin on hiroeen tärkeetä tiimit, työparit, ja ylipäättään työkaverit.* Kaamoksen tavoin myös Puro näki olennaisena asiana sen, että kaikki asiat eivät aina menneet rehtorin kautta vaan työyhteisö teki aktiivisesti myös omia päätöksiä. Tämän lisäksi Puro painotti sitä, että työntekijät uskalsivat myös *sanoa asioita suoraan, antaa tilaa kehittää ja tehdä asioita myös koko koulun tasolla.*

Esille tuli myös, että jokaisella työntekijällä oli työyhteisössä oma rooli, joka koettiin tärkeänä. Sumu totesi, että *työstetään sitä, että kaikki kokisivat olevansa tosi isossa ja tärkeässä roolissa tässä työyhteisössä.* Ei siis ollut itsestään selvää, että kaikilla oli tärkeä rooli työyhteisössä vaan sen eteen tuli tehdä töitä niin rehtorin kuin työntekijän osalta. Kuura painottikin, että *jokainen työntekijä ymmärtää oman tekemisensä ja oman roolinsa ja haluaa olla osa sitä yhteisöä.* Sumu antoi myös näkemysensä työyhteisön toimivuuteen, ja painotti ettei työyhteisön sisällä saanut olla *klikkejä.* Hän totesi: *ei ole porukoita, ei ole eriarvoisuutta, ei ole pelkoja siitä, että joku tietää tai saa enemmän kuin minä.*

Rehtorit painottivat myös seuraavia asioita: *henkilöstö tulee toimeen keskenään, vuorovaikutus toimii, saa apua ja tukea pyydettyä sekä suvaitaan, hyväksytään ja luotetaan.* Lisäksi yksi rehtoreista painotti *huumoria ja hauskoja juttuja työyhteisön kesken.* Puro tiivisti asian: *huumoria pitää olla, [...] semmoinen niin kuin huoltamotointi, että niinku missä me ollaan tällä hetkellä ja miten meillä menee työyhteisönä ja sitten jotain niinku hauskoja juttuja meidän hyvinvointitiimi on kehitellyt työyhteisöön.* Varsinkin koronapandemian aikana Puro näki huumorin tärkeänä, työpäiviä pirstävänä asiana.

6.1.4 Koronapandemian merkitys työyhteisöjen hyvinvoinnissa

Kaikki kuusi rehtoria mainitsivat, että koronapandemialla oli ollut jonkinlainen merkitys koulujen työyhteisöjen hyvinvoinnissa. Jokainen rehtori mainitsi huolensa henkilöstön hyvinvoinnista jollakin tasolla, mutta näkemykset tilanteen vakavuudesta vaihtelivat melko paljon. Rehtorit ilmaisivat muun muassa huolensa henkilöstönsä hyvinvoinnista ja pitivät tilannetta stressaavana ja kuormittavana. Ruska selitti tilannetta seuraavasti: *tosi kovillahan se henkilökunta oli ja varsinkin niille [...] joilla oli tietoteknisten laitteiden kanssa pulmaa niin tosi paljon uuden oppimista.* Hän myös huomautti, että *ihmiset on kauttaaltaan ollut väsyneitä* ja lisäsi, että *olitsä töissä tai missä tahansa niin korona aiheuttaa stressiä ihmiselle ja ihmisen elämään.* Kuuran mukaan koronatilanne oli osalle koulun opettajista jopa *shokki*, johon ei etukäteen ollut valmistauduttu. Hän myös kertoi kevään 2020 olleen raskas. Kaamos taas huomautti koronapandemialla ja siitä seuranneella etäopetusjaksolla ja kokoontumisrajoituksilla olleen seurauksensa ihmisten kohtaamiseen ja totesi, että *mulla ei ole tällä hetkellä kokonaiskuvaa mikä on tilanne.*

Todella paljon mainintoja sai yhteisöllisyyden katoaminen tai väheneminen. Kaamos totesikin haastattelussa, että *meillä on ennen ollut hyvin yhteisöllinen päätöntätapa ja yhteisöllinen systeemi tääl koulussa, nyt se [...] yhteisöllisyys on kadonnut täält ihan kokonaa.* Tuisku mainitsi huolensa *yksittäisistä ihmisistä*, ja esitti myös murheensa siitä, ettei kukaan *tippuisi pois kyydistä.* Hän summasi, että ihmisten on ollut vaikea *rajata työtään.* Ruskan haastattelussa ilmeni samoja asioita ja hän

huomautti ihmisten *venyneistä työajoista*, ja kertoi että *ei ne ihmiset siellä kovin lepäile viikonloppunakaan*. Ruskan huolenaiheena olivat lisäksi *yksinäisyys, ammatillisen kollegiaalisuuden rapistuminen sekä yleinen jaksaminen*. Sumu oli sitä mieltä, että ihmisten *venymiskyky on heikompi* ja ihmiset olivat koronapandemian vuoksi *passiivisempia ja apaattisempia*.

Kaksi rehtoria ilmaisi koronatilanteella kyllä olleen jonkinlainen merkitys henkilöstön hyvinvoinnissa, mutta eivät kokeneet sitä yhtä huolestuttavaksi kuin neljä muuta rehtoria. Sumu totesi: *no mä sanoisin, että se on pysynyt [...] hyvänä ja mä oon siitä kiitollinen, että ei ole tullut romahduksia eikä ole tullut mitään niinku tipumisia sen takia*. Myöskin Puro oli sitä mieltä, että koulussa meni *ihan hyvin*. Myös kaksi muuta rehtoria kertoivat tilanteen olleen haastattelun hetkellä hyvä, mutta tilanne oli jo ehtinyt tasaantumaan pahimman korona-ajan, kevään 2020, jälkeen.

Vaikka rehtorit kertoivat työyhteisön hyvinvointiin liittyvistä huolistaan, löysivät he myös koronapandemiasta seuranneita positiivisia asioita. Tuiskun mukaan koulussa oli *hirveen hyvä ilmapiiri*, joka auttoi etäjärjestelyihin siirtymistä ja hän lisäsi, että *ilmapiiri on pysynyt koko ajan hyvänä ja [...] on puhallettu yhteen hiileen*. Myös Sumu näki positiivisia asioita omassa työyhteisössään ja summasi: *ihmiset tukee toisiaan hirveen hyvin ja yhteishenki on säilynyt hyvänä*. Hän myös kertoi ihmisten kaipaavan yhdessäoloa, mutta toisaalta painotti, että *me ollaan tieteenkin saatu olla koko lukuvuosi täällä ja tulla joka päivä töihin ja nähdä työkavereita että me ollaan etuoikeutettuja joka tapauksessa*. Tuisku kertoi ilahtuneensa koronapandemian aikana positiivisesti, sillä koulussa *rupes tapahtuu myös paljon sellast opetuksen yhteissuunnittelua mitä ei ollu aikasemmin tapahtunu ja sit niit hyviä ideoita ja ajatuksia ruvettiin levittämään*. Myös Kaamos kertoi, että *työparien ja tiimien korostus on noussu iha hirveesti*.

Yksi rehtoreista nosti esiin huolensa tulevasta. Sumu esitti kysymyksen, *mitä tapahtuu, kun me sitten päästään tästä koronasta*. Hän ilmaisi huolensa siitä, että kun tulevaisuudessa palataan takaisin normaaliin arkeen, niin *monella elämän ja yhteiskunnan osa alueella tulee romahduksia*. Muutama muukin rehtori puhui tule-

vasta, mutta positiivisempaan sävyyn. Eniten toiveena oli se, että yhdessä koontuminen olisi taas sallittua ja Tuisku summasikin, että *sitä odotetaan, että milloin tää poistuu tää rajotus et me voidaa ihan oikeesti istuu vaikka kaikki yhtee huoneeseen kahvikupin ääres*. Myös Kaamos toivoi, että *kokoontuminen ja ihmisten kohtaaminen olisivat taas mahdollisia*.

6.2 Rehtorin ominaisuudet ja toimintatavat, jotka tukevat toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä

Rehtorit mainitsivat ominaisuuksia ja toimintatapoja, jotka tukevat henkilöstön työhyvinvointia. Vastauksia annettiin yleisellä tasolla sekä ajatellen omia ominaisuuksia ja toimintatapoja rehtorien johtamissa kouluissa. Ominaisuuksien nimeäminen osoittautui rehtoreille hankalammaksi kuin toimintatapojen määrittely. Jotkut rehtoreista toivat esille ajatuksen siitä, että jokainen rehtori tekee työnsä omalla tavallaan, minkä vuoksi tiettyjen ominaisuuksien määrittely oli hankalaa. Ruska kertoi: *mää en oikein usko siihen, että se voitais semmoinen niinku prototyyppi semmoisesta hyvästä rehtorista luoda*.

Ominaisuuksilla viitattiin haastatteluissa enemmänkin rehtorin persoonallisuuteen liittyviin tekijöihin. Kuuran mielestä rehtorin *sosiaaliset taidot* olivat toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön kulmakivi. Myös kaikki muut rehtorit mainitsivat sosiaalisiin taitoihin lukeutuvia ominaisuuksia. Rehtorien mainitsemia ominaisuuksia olivat *kuuntelevuus, keskusteleavuus, joustavuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus, empaattisuus* sekä *luotettavuus*. Mainintoja saivat myös *turoallisuus, välittömyys, monipuolisuus, paineensietokyky, kannustavuus, heittäytymiskyky, huumorintaju ja kekseliäisyys*.

Puolet rehtoreista mainitsi, että *vastuuntuntoisuus* oli rehtorille tärkeä ominaisuus. Sumu kuvaili, että *rehtorin ensisijainen työtehtävä on olla täällä palvelemassa muita ja ymmärrettävää ajatus siitä, että kaikki työ kuuluu vastuulle sekä kaikkien työ kuuluu vastuulle*. Puron mielestä *asiantuntijayhteisössä ei voi olla semmoinen, että sä tulet ja sanot*. Toisaalta Puro huomautti myös siitä, että rehtorilla tulisi olla *kokemusta ja nähnyt eri tapoja tehdä töitä*. Kuura lisäsi edelliseen huomioon siitä, että rehtorilla tulisi olla johtamansa koulun koulutusasteen koulutus: *pitää olla taju*

minkäläinen on ekaluokkalainen, minkäläinen on kutosluokkalainen. Rehtorit olivat yksimielisiä siitä, että johtajalla tuli olla kyky muodostaa isompi kuva ja arvopohja johtamalleen koululle, unohtamatta yhdessä tekemistä.

Yhdessä tekeminen, *tiimipelaaminen*, näyttäytyikin etenkin toimintatapojen kohdalla yhtenä osa-alueena kaikkien rehtorien vastauksissa. Rehtoreilta siis kysyttiin, mitä toimintatapoja johtajalta vaaditaan, jotta työyhteisö olisi toimiva ja hyvinvoiva, ja vastaukset olivat jaettavissa neljään osa-alueeseen: 1) tiimipelaaminen, 2) päätöskyky, 3) ennakointi ja reagointi ja 4) struktuurin luominen. Osa-alueissa mainitut asiat limittyivät osittain toistensa päälle, mutta selvyuden vuoksi määrittelemme ne omina teemoinaan. Esimerkiksi Sumun lainaus *tärkein tehtävä kuunnella ja reagoida, ettei siellä vaan voi jyrätä sitä omaa agenda*, limittyi niin ennakointiin ja reagointiin kuin tiimipelaamiseenkin.

Tiimipelaaminen mainittiin jokaisen rehtorin haastattelussa. He olivat samaa mieltä siitä, ettei rehtori voinut soloilla, vaan hänen täytyi vastaanottaa kuulemaansa, jakaa vastuuta tiimeille sekä antaa aikaa yhdessä tekemiselle. Puro kiteytti tämän: *tehdään ja puhutaan ja haetaan vaihtoehtoja ja sitten tehdään ikään kuin päätös, että mihin me mennään ja sitten mahdollisesti korjataan.* Kuura muistutti myös tiimipelaamisen toimintatavan vaikutuksesta työyhteisön hyvinvointiin: *eli mä haluan niinku avointa politiikkaa käyttää ja vähentää tällä tavalla opettajan stressiä.* Rehtorit pyrkivät siis luomaan työyhteisöönsä hyvinvointia ja toimivuutta osallistamalla työyhteisönsä jäseniä ja olemalla kiinnostuneita oppivasta organisaatiosta.

Vaikka tiimipelaaminen nähtiin tärkeänä asiana, jokainen rehtori toi esille myös päätäntäkyvyn merkityksen työyhteisön hyvinvoinnissa ja toimivuudessa. Tällä tarkoitettiin *jämäkkyyttä, aikatauluissa pysymistä ja tietynlaista napakkuutta.* Kaamos kertoi, että *tarvittaessa rehtori tekee sen viimeisen päätöksen ja sanoo se viimeisen sanan. Et rehtorin täytyy olla myöskin sit päättäjää.* Kaikki rehtorit selittivät käyttävänsä tiimipelaamista tärkeimpänä työkaluna, mutta joutuneensa joskus harvoin käyttämään rohkeasti valtaansa kiperissä tilanteissa. Kuura kuvasi tätä myös *koutsu*-asenteeksi, jolloin tuli myös luoda uskoa työyhteisöön.

Kolmantena osa-alueena rehtorit mainitsivat ennakoinnin ja reagoinnin. Puro sanoi, että *sun on kyettävä haistamaan jotenkin että miten siellä pinnan alla opettajilla menee*. Ennakoinnin avulla rehtorin koettiin pystyvän reagoimaan paremmin yllättäviin tilanteisiin ja puhumaan vaikeistakin asioista työyhteisön kesken. Ennakointiin ja reagointiin liitettiin myös rehtorin mahdollistajan asema työyhteisössä. Tuisku kuvailikin reagointitapaa näin: *pitää olla myös mahdollistaja, nyt ku tulee hyviä ajatuksia ja ideoita ni sit pitää auttaa työntekijöitä niitten toteuttamisessa*.

Viimeisenä osa-alueena puolet rehtoreista mainitsivat struktuurin luomisen hyvinvoivan ja toimivan työyhteisön johtamisessa. Kuuran mielestä struktuurin luominen lähti liikkeelle jo siitä, että *sä osaat valita oikeat ihmiset sun työpaikalle*. Struktuurin luomisella tarkoitettiin käytännössä rakenteiden luomista ja toimintakulttuurin ylläpitämistä. Yksityiskohtaisemmin ajateltiin, että kokouskäytänteet sekä tiedottaminen puolin ja toisin tulisi olla työyhteisössä kunnossa.

6.3 Koronapandemian merkitys rehtorin toiminnassa työhyvinvoinnin tukijana

Tässä luvussa kerrotaan keskeisiä tuloksia liittyen rehtorin keinoihin edistää henkilöstön työhyvinvointia koronapandemian aikana. Rehtorin työnkuva on muuttunut koronapandemian vuoksi ja työn kuormittavuus on lisääntynyt niin rehtorien kuin henkilöstön osalta. Haastattelujen perusteella rehtorit olivat löytäneet keinoja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen osa-alueen konteksteissa. Rehtorit olivat kohdanneet haasteita työhönsä liittyen, mutta kertoivat myös löytäneensä ratkaisuja näihin haasteisiin koronapandemian aikana ja sen jälkeen.

6.3.1 Rehtorin työ ennen koronapandemiaa ja koronapandemian aikana

Rehtorit saivat kuvailla työtänsä yleisesti ennen koronapandemiaa ja pohtia, oliko työnkuva muuttunut koronapandemian aikana ja jos oli niin miten. Kaikki rehtorit kertoivat vastuullensa kuuluvan *kaikki koulun asiat*. Sumu avasi mielipidettään tarkemmin ja sanoi, että *toki mä organisoin, delegoin ja mä työllistän ihmisiä*

ja jaan tehtäviä, mutta loppupeleissä mun vastuulla on kaikki alakoulun toiminta. Rehtoreiden haastattelujen perusteelle he jaottelivat tehtävänsä kuitenkin neljään osa-alueeseen, jotka olivat henkilöstöhallinnolliset asiat, oppilashuollolliset asiat, kiinteistön hoitaminen sekä pedagoginen johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Henkilöstöön ja oppilaisiin liittyviä asioita eli ihmisten johtamista pidettiin rehtoreiden keskuudessa tärkeämpänä kuin hallinnollisia toimistoasioita eli niin sanotusti asioiden johtamista. Sumu kiteytti: tärkein tehtävä on tietenkin ihmisten johtaminen, kannustaminen ja tukeminen ja ohjaaminen. Ja sitten se arjen pyörittäminen, että mun tehtävä on poistaa niitä esteitä, että ihmiset pystyisi tekemään sen työnsä mahdollisimman hyvin.

Osa rehtoreista painotti, ettei työnkuva ollut sinänsä muuttunut koronapandemian aikana suhteessa ennen koronapandemiaa. Ruska tiivisti, että *olaa vähä niinku aikataulua jäljessä, mut kaikki työhän ne pitää siitä huolimatta tehdä, että ei niitä voi pois jättää, mutta ehkä se painottuu vaan se vähän sellanen selviytymismoodi.* Rehtoreilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, oliko työnkuva pysynyt samana vai muuttanut selvästi muotoaan. Kaikki rehtorit olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että korona-aika ja siitä johtuneet rajoitukset, erilaiset ohjeet, turvallisuustoimet ja etäopetus olivat muuttaneet rehtorin toimenkuvaa entisestään. Kuura kuvaili omaa rooliaan koronapandemian alussa: *siihen tuli ihan kokonaan uus asia, korona toi kaiken liittyen etäopiskeluun ja kaikkeen niin se toi tosi paljon uutta ja mä olin siinä niinku tiedottajan roolissa uuden asian strategian tuomisessa kouluun niin se oli mun rooli.*

Rehtorit toivat esille myös kokoontumisen ja kohtaamisen ongelmallisuuden korona-aikana ja siten rehtorin toimenkuvaa muuttaneena asiana. Kaamos pohti kevään 2020 etäopetusaikaa: *mä en oo nähny kaikkia välttämättä ollenkaa päivän aikana. Ja se on ollu ihan raastavaa tää aika, et mul on semmone olo et mää joudun lähtemää iha alusta liikkeelle sit taas ku tää korona-aika täst joskus toivottavasti joskus loppuu.* Rehtorit kuitenkin huomauttivat, että kevään 2020 koulujen täyssulkutila oli rankinta ja epäselvintä aikaa verrattuna yleisesti korona-aikaan, jolloin pääsääntöisesti oltiin lähikontaktissa koululla. Korona-ajan alku ja täyssulkutila oli-

vat uusi asia koko yhteiskunnassa eikä koulussa ollut totuttu viestimään etäyhteyksin. Rehtoreiden tuli huolehtia, että kaikki työntekijät saivat *tiedon asioista* ja olivat *työyhteisössä mukana*. Ongelmaksi nousi kuitenkin Kuuran sanojen mukaan se, että *musta tuli koronajohtaja ja tavallaan mun piti joku ulkopuolinen tekijä tuoda tänne kouluun ja alkaa hallitsemaan sitä, mutta en ole saanut koulutusta koronajohtamiseen*. Vain yksi rehtori mainitsi positiivisia vaikutuksia toimenkuvan muuttumiselle. Sumu kertoi: *fyysisesti minua ei ole työllistänyt, että päinvastoin oon päässyt helpommalla niin kuin fyysisesti tänä lukuvuonna*.

6.3.2 Rehtorin keinot henkilöstön fyysisen hyvinvoinnin tukemiseen koronapandemian aikana

Rehtorit jakoivat ajatuksiaan siitä, miten he olivat tukeneet henkilöstönsä fyysistä hyvinvointia koronapandemian aikana. Yhtenä keinona rehtorit näkivät sen, että opettajat olivat saaneet hankkia tarvittavaa tavaraa. Etäopetusjärjestelyt olivat luoneet uusia tarpeita koulu- ja luokkatiloihin lähiopetukseen verrattuna ja muun muassa Kaamos kertoi vastanneensa näihin opettajien tarpeisiin antamalla *resursseja* tavaran hankkimista varten. Puro oli samoilla linjoilla ja kertoi, että *meillä [...] noita chromebookkeja on lisätty, että jos tulee etäopetukseen niin on mahdollista se*. Myös Kuura painotti tietokoneiden tarpeellisuutta etäopetuksessa ja lisäksi, että *meillä ei ole opettajilla puhelimia niin yritin järjestää niitä*.

Tavaroiden ja välineiden lisäksi mainittiin myös *tilojen väljyydestä ja mahdollisimman hyöistä olosuhteista*. Puro painotti toimivien tilojen merkitystä ja näki tärkeänä sen, että koulussa vältettäisiin mahdollisimman hyvin joukkoaltistumiset koronatapausten ilmetessä. Hän summasi näin: *ei sekoitella noita luokkia keskenään ja pyritään välttämään niitä, että jotain valinnaisia ei ole sekoitettu sillä tavalla kuin aikaisemmin olisi sekoitettu jotta sitä korona riskiä henkilöstöönkin nähden on vähennetty*. Lisäksi Puro kertoi *maskien käytön tärkeydestä* sekä siitä, että sellaiset aktiviteetit, jotka voivat olla haitallisia juuri koronan leviämisen kannalta, jätettiin tekemättä: *yritetään niinku suojata niitä opettajia siinä, ei lauleta, nyt on tietenkin sulku aika*.

Yksi rehtoreista nosti esille myös suunnitelmallisuuden tärkeyden. Ruskan mielestä *suunnitelmien tekeminen [...] niin se rauhoittaa mieltä*. Hän painotti, että yllättävienkin tilanteiden, kuten luokan joutuessa karanteeniin, hyvään suunnitelmaan oli helppo nojautua. Hän totesi, että *kun on suunnitelma, niin se on se tuki ja turva ja sen mukaan sitä voi sitten muuttaa ja muokata tai edetä sitten erillailla taroittaessa [...] ja se ei ole epämääräistä se tulevaisuus*.

Tuisku oli sitä mieltä, että tiedon välittäminen ja jakaminen oli ollut koronapandemian aikana yksi tärkeä kulmakivi. Hän totesi, että pandemian aikana erityisen tärkeää oli ollut *säännöllinen sähköpostilla tiedottaminen*. Tuisku lisäsi, että oli työyhteisön toimivuuden kannalta tarpeellista, että *kaikki saa sen saman tiedon samaan aikaan et kukaan ei koe olevansa ulkopuolella tai tiedon ulkopuolella*. Tällöin jokainen työyhteisön jäsen pysyi mukana ajankohtaisissa asioissa ja koki, että oli osa työyhteisöä myös etäopetuksen aikana.

Rehtorit kertoivat yleisesti siitä, että työpaikalla heidän vastuulleen kuuluvat kaikenlaiset työt, ja myös koronapandemian aikana tämä näytti jatkuvan. Kuura kertoi, että joissakin tapauksissa hän oli itse ollut paikkailemassa opettajia, mikäli oli tullut yllättäviä muutoksia ja poissaoloja. Kuura summasi, että *jos meillä sattuu sellainen, että opettaja joutuu etään, mutta luokka ei, niin mä oon joitakin tunteja mennyt itse pitämään*. Hän jatkoi, että silloin riitti aivan *perusasiat*, eikä ihmeellisyyksiä vaadittu. Hän myös kertoi, että koronapandemian aikana oli ohjeistanut opettajia tekemään luokassa pelkkiä *perusjuttuja*, eli *lukemista, laskemista ja kirjoittamista*.

6.3.3 Rehtorin keinot henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseen koronapandemian aikana

Rehtorit tukivat henkilöstön psyykkistä hyvinvointia koronatilanteen aikana monin erilaisin keinoin. Puolet rehtoreista toi esille *kannustamisen töiden keventämiseen*. Sumu avarsi asiaa kertomalla, että *kannustaa siihen, että voi keventää ja pitää keventää [...] nyt tehdään perustyötä ja mutta tingitään, me ei voida yhteisiä projekteja tehdä, me ei voida nyt meillä ei ole yhteisiä juhlia tai muita, että hyöäksytään se*. Myös Ruska mainitsi *keventämisen siltä osilta kuin vain on mahdollista*. Kuura toi esille

vielä käytännönläheisemmän näkökulman töiden keventämiseen ja kertoi ohjanneensa opettajia *laskemaan rimaa* esimerkiksi etä-käsityötunneilla ja *antaneensa vinkkejä* erilaisiin toteutustapoihin. Hän kertoi myös auttaneensa keventämään erään opettajan psyykkistä kuormaa niin, että *mä en anna sille kovin kuormittavaa luokkaa ja yritän lukujärjestyksen värkätä hyvin*. Puro mainitsi *luokka-astetiimin merkityksen* psyykkisen kuorman vähentämisessä ja painotti rehtorina kannustamista *yhteisopettajuuteen*.

Toinen rehtoreiden näkökulma psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseen oli mahdollisesta etäjohtamisesta huolimatta *oleminen vielä enemmän läsnä*. Esimerkiksi Kaamos huolehti läsnä olemisesta niin, että *mä olen ilmottanut et mulla on ovi koko aika auki, olen sanonu että meil alkaa kehityskeskustelut kävelykeskusteluina, me mennään tonne maastoon kävelemään ja pidetään jokasen opetushenkilökunnan jäsenen kanssa semmonen tunnin sessio*. Mahdollisista koronaan liittyvistä rajoituksista siis huolehdittiin hoitamalla turvavälit ulkoilmassa. Pitää myös huomioda, että korona-ajan alku, kevät 2020, oli poikkeus, eivätkä opettajat olisi silloin pystyneet menemään rehtorin luokse. Edellä mainittuna poikkeusaikana sekä sellaisissa tilanteissa, kun opettaja tai koko luokka on joutunut korona-altistuksen vuoksi etäyhteyden päähän, Kuura piti huolen *säännöllisestä yhteydenpidosta*.

Kolmanneksi rehtorit pitivät merkityksellisenä *turvallisuuden tunteen ylläpitämistä* henkilöstössä eri keinoin. Puro luonnehti tätä *luottamuksen ilmapiiriksi: että mä voin rehtorina luottaa ja sitten mulle voi tulla kysymään sitten kun on jotain ongelmia ja pystyy ja uskaltaa tulla sitten sanomaan, jos on jotain ongelmia*. Turvallisuuden tunteen ylläpitämistä Tuiskun sanoin edesautettiin *rauhoittelun* avulla ja Ruskan mielestä osoittamalla *henkilökohtaista välittämistä*.

Viimeisenä asiana rehtorit tukivat henkilöstönsä psyykkistä hyvinvointia *huomioimalla, tukemalla ja kannustamalla*. Tämä näyttäytyi henkilökohtaisena välittämisenä läsnä ja etänä. Kaamos kertoi, että *ne viikot kun oltiin etänä niin mä yritin kannustaa ja tukee ja laittaa viestiä ja mahdollistaa ja sitten mä pyrin kaikkien kanssa juttelemaan myös henkilökohtaisesti ja ihan soittelinkin päivittäin useammallekin ihmiselle*. Etäjohtajana korona-ajan alkaessa myös Kuura lähetti viikkokirjeitä, joihin sisällytti *huumoria*, minkä avulla pyrki kohottamaan henkilöstön mielialaa.

6.3.4 Rehtorin keinot henkilöstön sosiaalisen hyvinvoinnin tukemiseen koronapandemian aikana

Sosiaalisella tasolla rehtorit nostivat esiin lukuisia hyvinvoinnin tukemisen keinoja. Myös tällä osa-alueella kokoontumisen tärkeyttä korosti moni rehtori. Tuisku kertoi, että *joka viikko me kokoonnuttii yhdessä elikä silloin etäopetusaikana ni me pidettiin joka keskiviikko semmonen yhteinen teams*. Vaikka koronapandemia esti kokoontumisen fyysisesti, olivat rehtorit pitäneet kiinni kokoontumisesta digitaalisten välineiden avulla. Kuura kertoi, että heidän koulussaan *säännölliset opetuskokoukset teamsin kautta* olivat olleet äärimmäisen tärkeitä ja jatkaa, että *teamsissa he pääsivät näkemään toisiaan, vaikkakin virtuaalisessa muodossa*. Kuura myös kertoi kannustaneensa opettajia *pitämään yhteyttä toisiinsa ja hakemaan apua ja tukea tiimeistä*. Puro täydensi kokoontumisen tärkeyttä ja kertoi, että koronapandemian alkuaikoina etäopetuksen käynnistyessä he olivat yhteydessä *päivittäin, jokaisen koulupäivän jälkeen*. Myös Ruska ja Kuura painottivat yhteydenpitoa ja tiedottamista ja kertoivat, että he olivat kokeneet tärkeänä *avoimen ja suoran tiedottamisen*, jotta opettajien ei tarvinnut arvailla, mitä tapahtuisi seuraavaksi.

Rehtorit korostivat myös sitä, miten he olivat kannustaneet henkilöstöä toistensa *auttamiseen ja tukemiseen sekä asiantuntijuuden jakamiseen*. Tuisku kehui omaa henkilökuntaansa ja totesi, että *yhdes mietittiin et miel on tyyppejä, jotka hallitsee nää hommat hienosti ja me voidaa rohkeesti kysyy niilt apua et ei oo mitenkää noloa tai häpeää kysyä apua*. Kaamos jatkoi keskustelun tärkeydestä ja painotti, että jo pelkkä *mielipiteiden vaihto* vaikeissa tilanteissa auttoi ratkomaan ongelmia. Kaamos myös painotti omaa rooliaan hyvinvoinnin tukijana ja kertoi, että haluaa *aina olla mukana henkilöstön ongelmassa*. Hän antoi esimerkiksi *huoltajapalaverit*, joihin hän oli aina valmis tulemaan opettajan tueksi mukaan, mikäli tämä sitä tarvitsi.

Rehtorien ajatukset olivat keskenään hyvin samanlaisia, kun he puhuivat yhteydenpidon tärkeydestä. Ruska piti tärkeänä seikkana sitä, että oli *henkilökohdaisesti yhteydessä* joka ainoaan opettajaan pysyäkseen kärryillä siitä, miten heillä meni. Tuisku korosti sitä, miten hän vaati opettajia *tekemään töitä kimpassa* ja yritti pitää huolen siitä, ettei kukaan opettajista jäisi yksin. Sumu totesi, että *ne oli parhaita hetkiä kun sai jutella toisten kanssa ja nähdä pelkästään työkavereiden naamoja kun*

ei ole muutama viikkoon nähnyt niin se oli jo kova juttu. Haastatteluista voi havaita sen, miten yksin henkilöstö oli työtä joutunut tekemään ja miten tärkeitä yksittäiset kohtaamisen hetket olivat olleet. Kuura totesikin, että joissakin tapauksissa hän oli jopa *rikkonut kokoontumissääntöä*, mikäli jokin asia oli sitä vaatinut. Silloin opettajat olivat kokoontuneet yhteen maskit ja visiirit päässä ja pyrkien säilyttämään hyvät turvavälit.

6.3.5 Koronapandemian aiheuttamat haasteet työhyvinvoinnin johtamisen kontekstissa sekä keskeisimmät ratkaisukeinot

Rehtorit luettelivat lukuisia haasteita, joita koronapandemia oli henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta aiheuttanut. Rehtorien vastauksista kävi ilmi, että osa heistä oli löytänyt hyviä keinoja niiden ratkaisuun, kun taas osa vielä pähkäili joidenkin ongelmien kanssa. Jo aiempien tulosten mukaisesti, tässäkin haastattelun vaiheessa rehtorit toivat esille haasteen *kokoontumisessa, kohtamisessa ja yhteisöllisyydessä*. Ruska kertoi asian näin: *ei pysty olemaa mitää tämmösiä yhteisöllisiä juttuja ni sille ei kyllä maha mitää muuta ku olla korvana niinku siinä, että kuunnella ja yrittää tsempata*. Puro kertoi, miten heidän koulussaan kokoontumisrajoituksiin oli reagoitu: *se luokka-aste tiimi on [...] tullut vähän tärkeämmäksi niille opettajille*. Kun koko koulun henkilöstön kesken ei rajoitusten mukaan voitu kokoontua, olivat pienemmät tiimit olleet tärkeitä. Sama ajatus ilmeni myös muilla rehtoreilla.

Myös Kaamoksen ajatuksissa haasteena oli kokoontumisrajoitukset, ja hän painotti ratkaisuksi henkilöstön *itsetunnon kohottamisen ja korvana olemisen*. Kaamos kertoi myös toisenlaisesta haasteesta: *ne opettajat ei oo kokenu itteään riittäväksi, he eivät oo kokeneet et heidän työnsä on mitenkää merkityksellistä tai arvokasta niinku se on lähiopetukses ollu*. Kaamos kertoi, että tällaisia tilanteita varten koulussa oli jouduttu *rakentamaan erilaisia tukimekanismeja* nimenomaan koronapandemian tilannetta ajatellen. Esimerkkinä hän kertoi, että *mä olen muun muassa joutunu koulunkäyntiohjaajia valjastamaan siihen et [...] ottaa ne haastavimmat oppilaat, päivittäin ottaa yhteyden ja hoitaa heidän kanssaan tiettyjä asioita*. Kuura oli samaa

mieltä muiden rehtorien kanssa ja lisäsi huomautuksen, että oli huomannut *etäkokousten ja -palaverien* olleen jopa *voimaannuttavia*, mikäli ne oli suunniteltu ja mietitty huolella. Etäkokoontumiset tosiaan olivat ainoita hetkiä, joissa pahimpaan korona-aikaan kohtaaminen oli koko henkilöstön kesken sallittua. Myös Tuisku kertoi, että yhdenlainen työhyvinvointia tukeva tapahtuma heidän koulussaan oli yhteinen *kokkausilta*, jossa henkilöstö laittoi ruokaa samaan aikaan etäyhteyksien päässä.

Puolet rehtoreista esitti huolensa siitä, miten korona vaikutti omaan ja lähimmäisten terveyteen. Sumu koosti ajatuksensa näin: *huoli omasta terveydestä jonkin verran mutta erityisesti sitten läheisten terveydestä, kun on niitä riskiryhmäläisiä ja vanhempista*. Myös Ruska toi asian esille ja kertoi, että heidän koulunsa oli joutunut koronapandemian aikana kohtaamaan tilanteita, joissa sairastuminen kosketti henkilökunnan omaisia: *se saatto koskettaa niinku omia meidän henkilökunna vanhempia, jotka sitte [...] tuota esimerkiksi menehty vaikka tähän pandemiaan*. Hän vielä lisäsi, että osa työntekijöistä oli joutunut kohtaamaan *yksinäisyyttä*, mikäli perhetilanne oli ollut sellainen. Ruska kertoi tyhjentävästi, että *sitähän ei pysty ratkasemaan*.

Rehtorit nostivat esiin myös kevään 2020 *etäopetusjakson* sekä sen jälkeen lähiopetukseen palaamisen kahdeksi viikoksi ennen kesälomaa. Rehtorien mielestä *lähiopetukseen palaaminen* ennen kesälomaa oli välttämätön. Sumu summasi asian näin: *se oli ihan hirveään hyvää, että se tehtiin keväällä koska se rauhoitti kaikkien mielen niin että elokuussa oli todella helppo tulla*. Ruska kertoi, ettei ollut koskaan ollut yhtä *pettynyt rehtorijärjestön ja OAJ:n toimintaan*, ja viittasi tällä nimenomaan siihen vaihtoehtoiseen tilanteeseen, ettei lähiopetukseen olisikaan palattu ennen kesälomaa. Puro myös kertoi tehneensä *etäopetusjakson* aikana omia päätöksiä, ja otti erityisen tuen oppilaita kouluun ohjeiden vastaisesti: *että huoltajien kanssa sovittiin, vaikka ei olisi kuulunutkaan se kouluun tulo niin mä sanoin, että kouluun sitten vaan*. Tämän hän kertoi olleen myös opettajille helpompaa, jos kotona opiskelu ei meinannut millään onnistua.

Kuura painotti myös sitä, että koronapandemian aiheuttamaan epätietoisuuteen piti jotenkin vastata ja kertoi, että *meidän piti tänä vuonna meidän lukuvuosisuunnitelmaan suunnitella [...] jos tulee uudelleen tai tää jatkuu niin miten toimitaan. Niin meillä oli siis valmiit mallit.* Suunnittelutyön merkitys ilmeni myös muissa haastatteluissa. Sumun päällimmäinen ajatus koronapandemian seurauksista koulutyöhön oli *luopumisen tuska.* Hän painotti, että tietyistä asioista oli koronapandemian vuoksi *jouduttu luopumaan* ja henkilökunnan oli pitänyt osin myös tottua siihen, että *laatua ja rimaa tiputetaan.* Tämä oli Sumun mukaan ollut erityisen vaikeaa opettajille. Kaamos toi esiin henkilöstön hyvinvoinnin rinnalla hänen oman jaksamisensa koronapandemian aikana. Hän kertoi, että *hirveen yksin mä olen jäänyt* ja lisäsi, että *kyl se aika yksin se rehtori on sillon ku niit ongelmii tulee.* Hän kertoi, että oli ratkaissut asian *ottamalla olkapäitä avuksi ulkopuolelta.* Kaamos listasi ulkopuoliseen apuun lukeutuneen muun muassa *koulukuraattorin, henkilöstöjohtajan, työterveyslääkärin ja työterveyshoitajan.*

Erilaiset digitaaliset työkalut olivat olleet tärkeässä roolissa etäopetus ja -johtamisaikana haasteiden ratkaisemisessa. Rehtorit kertoivat eri välineistä, joita olivat käyttäneet johtamisensa tukena koronapandemian aikana. Rehtorien melko yksimielinen mielipide oli, että eniten käytössä oli ollut Teams. Viisi rehtoria kertoi, etteivät olleet käyttäneet juuri ollenkaan esimerkiksi Zoomia tai Google Meetiä vaan Teams oli ollut kaikista toimivin. Kaamos perusteli asiaa näin: *teams on nykyään meidän tota niin sanottu johtamisväline, elikkä teamsissa mää pidän kaikki opettajakokoukset, mää pidä johtoryhmän kokoukset siellä ja mää pidän henkilöstökokoukset siellä.* Teamsin lisäksi kannatusta saivat myös erilaiset yhteydenpitovälineet, kuten Whatsapp ja sähköposti. Lisäksi monen rehtorin listassa puhuttiin Google-sovelluksista. Mainintoja saivat etäopetustyökalu Google Classroom sekä erilaisten dokumenttien tekoon soveltulva Google Docs, sekä yleisesti *kaikki muut mahdolliset mitä siellä on.* Keskeistä haastatteluissa oli, että jokainen rehtori oli löytänyt itselleen sopivat digivälineet, joilla oli onnistunut tukemaan johtamistehtäväänsä koronapandemian aikana.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää alakoulun rehtorin mahdollisuuksia edistää työyhteisönsä jäsenten hyvinvointia korona-aikana. Tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys koronapandemialla on ylipäätään ollut haastattelemiemme rehtoreiden työyhteisöjen hyvinvoinnissa, mitkä rehtoreiden ominaisuudet ja toimintatavat ovat tukeneet henkilöstön työhyvinvointia sekä millainen merkitys koronapandemialla ja siitä johtuvalla etäjohtamisella on ollut rehtorin toimintaan työhyvinvoinnin tukijana. Koska nykyisin työhyvinvointi nähdään fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena kokonaisvaltaisena ilmiönä (Virolainen, 2012, s. 11), rehtorit vastasivat usein tämän jaottelun avulla kysymyksiin ja se on vahvasti näkyvissä myös tuloksissa. Tarkastelemme seuraavaksi tutkimuksen päätuloksia tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä.

7.1 Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset

Koronapandemialla oli merkitys työyhteisöjen hyvinvoinnissa pääasiassa stressaavana ja kuormittavana tekijänä. Syy tähän oli yhteisöllisyyden väheneminen ja äkillisesti alkanut etäopetusaika. Hyvinvointi vaihtelee eri yksilöiden välillä (Heintzelman, 2018, s. 1) ja jokaisen yksilön hyvinvointi koostuu itselle merkityksellisistä tekijöistä (Crisp, 2001). Tutkimuksemme tulokset kumpusivat rehtoreiden subjektiivisista kokemuksista työyhteisön hyvinvoinnin tilasta, eivätkä rehtorit näin ollen voineet puhua jokaisen työyhteisönsä jäsenen puolesta.

Rehtoreiden kokemusten mukaan osa opettajista oli koronapandemian vuoksi väsyneempiä kuin ennen pandemiaa ja heillä oli ongelmia tietoteknisten laitteiden kanssa, mikä venytti työaikoja. Ahtiaisen ja kollegoiden (2021, s. 70) tuoreessa korona-ajan tutkimuksessa opettajien stressitaso keväällä 2021 oli korkeampi kuin vuotta aikaisemmin korona-ajan oltua läsnä jo vuoden ajan kouluissa. Koronapandemialla voi näin ollen siis olla hyvinkin pitkäaikaisia vaikutuksia yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvointiin. Mitä pidempään korona-aika

jatkuu, sitä suuremmalla koetuksella ovat myös siitä kärsivät työyhteisöjen jäsenet.

Tutkimuksessamme rehtorit näkivät koronatilanteessa kuitenkin myös positiivisia asioita, joita olivat hyvänä pysynyt ilmapiiri sekä toisten tukemisen ja tiimityön lisääntyminen entisestään. Tulosten perusteella korona-aika näyttäytyi osittain erilaisena eri työyhteisöjen kesken. Mielenkiintoista olisi tietää, millä työyhteisön tai henkilöstön yksilöllisillä tekijöillä on merkitystä siinä, onko koronapandemialla negatiivisia vai positiivisia vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin. Tuiskun ja Puron haastattelujen perusteella voisi päätellä, että mikäli työyhteisö on jo entuudestaan hyvin yhdessä toimiva, jatkuisi tämä myös vaikeiden ajanjaksojen vallitessa. He korostivat ilmapiirin pysymistä hyvänä, mistä voi päätellä, että työyhteisössä vallitsi hyvä ilmapiiri jo ennen koronaa. Mikäli työyhteisön ilmapiiri on jo valmiiksi heikko, aiheuttavat poikkeusajat todennäköisesti lisää kuormaa ja sitä kautta heikentävät työhyvinvointia entisestään.

Fyysisesti hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkeiksi rehtorit mainitsivat hyvän sisäilman sekä tarvittavat ja hyvässä kunnossa olevat koulun tilat ja välineet. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) fyysisen toimintakyvyn määritelmässä otetaan huomioon terveydentilan, yksilön ja ympäristön yhteisvaikutus. Ympäristö voi siis vaikuttaa työntekijän terveyteen negatiivisesti esimerkiksi huonon sisäilman välityksellä, mutta myös yksilön omalla toiminnalla fyysisen toimintakyvyn edistämiseksi on väliä. Rehtorit eivät korostaneet työyhteisön fyysisen hyvinvoinnin määräytymisessä yksilön fyysistä kuntoa tai toimintakykyä vaan painottivat hyviä tiloja ja välineitä. He todennäköisesti painottivat niitä asioita, joihin pystyvät esihenkilönä helpommin vaikuttamaan. Mikäli fyysisestä hyvinvoinnista kysyttäisiin työyhteisön jäseniltä itseltään, saattaisi enemmistö painottaa nimenomaan yksilön fyysisen kunnan ja toimintakyvyn tärkeyttä.

Psyykkisesti hyvinvoiva työyhteisö määriteltiin paikaksi, jonne oli kiva tulla ja jossa uskallettiin olla oma itsensä. Siellä myös ajateltiin esiintyvän toisten arvostamista sekä vahvuuksien, minäpystyvyyden ja ammatillisen asiantuntijuuden tukemista. Rehtorit tuntuivat olevan hyvin tietoisia siitä, mitkä seikat edesauttoivat yksilön psyykkistä hyvinvointia juuri omassa työyhteisössään.

Myös Appelqvist-Schmidlechnerin, Tuiskun, Tammisen, Nordlingin ja Solinin (2016, s. 1759) mukaan psyykkistä hyvinvointia tukevat muun muassa yksilöiden oman potentiaalin ymmärtäminen sekä stressitilanteista selviytyminen. Varsinkin korona-aikana opettajien ammatillinen itsetunto on ollut koetuksella ja omien vahvuuksien ja onnistumisten tunnistaminen on saattanut olla normaalitilanteeseen verrattuna haastavampaa. Sillä, että rehtori antaa positiivista palautetta ja vahvistaa opettajan itsetuntoa ja minäpystyvyyttä positiivisin palauttein ja kehuin, voi olla suurikin merkitys muutostilanteessa.

Sosiaalisesti hyvinvoivaa työyhteisöä pidettiin paikkana, jossa on tiimityöskentelyä sekä toimivaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta rehtorin, henkilökunnan ja oppilaiden välillä. Suoninen ja kumppanit (2012, s. 291) huomauttivat tutkimuksessaan, että yksilölle sopiva sosiaalinen optimitaso on yhteydessä parempaan stressinsietokykyyn ja voi täten rakentaa myös parempaa sosiaalista hyvinvointia. Rehtorin onkin tärkeää olla herkkänä yksilöiden erilaisille sosiaalisille tarpeille ja huomioida se omassa johtamisessaan esimerkiksi miettimällä tarkkaan luokkavalintoja ja vastuunjakoa.

Rehtorin vastuu sosiaalisten suhteiden mahdollistajana ja tukijana on tärkeä, mutta vastuu ei voi olla pelkästään rehtorin. Sosiaalisen optimitason ja hyvän vuorovaikutuksen löytämiseksi työntekijän tulee olla myös itse aktiivinen osapuoli. Alaisten tulee avoimesti kertoa ajatuksistaan, toiveistaan ja ideoistaan rehtorille. Tässä rehtorilla on kuitenkin suuri rooli, sillä hänen tulee myös luoda työpaikalle sellainen ilmapiiri ja kulttuuri, että työyhteisön jäsenet voivat puhua ja toimia avoimesti. Kaamos painotti haastattelussa hänen ovensa olevan aina auki, ja tällainen toiminta rehtorin työssä on väistämättä tarpeellista. Rehtorin pitää olla valmis kuuntelemaan ja auttamaan, jotta hän voi olettaa työyhteisön jäseniltä avointa kommunikointia. Se perustarve, että ihminen tarvitsee toista ihmistä selviytyäkseen arjessa (Pirttilä-Backman, Suoninen, Lahikainen & Ahokas, 2013, s. 11) on nähtävissä myöskin tutkimuksemme rehtoreiden ajatuksissa koskien sosiaalisesti hyvinvoivaa työyhteisöä.

Ominaisuudet, joiden rehtorit ajattelivat tukevan henkilöstön työhyvinvointia, olivat sosiaaliset taidot, kuuntelevuus, keskusteleveys, joustavuus, avoimuus, empaattisuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus sekä vastuuntuntoisuus. Toimintatavoissa rehtorit mainitsivat paljon erilaisia tapoja tukea henkilöstön työhyvinvointia ja tavat olivat jaoteltavissa neljään eri kategoriaan: 1) tiimipelaaminen, 2) päätöskyky, 3) ennakointi ja reagointi ja 4) struktuurin luominen. Matthews (2009, s. 9) määrittelemät rehtorin ominaisuudet sosiaalisista taidoista, kuuntelevuudesta, luotettavuudesta, avoimuudesta sekä empaattisuudesta olivat samansuuntaiset kuin tutkimuksemme tuloksissa. Tutkimuksessamme yhdenmukaiset toimintatavat Matthews (2009, s. 9) määritelmiin verrattuna olivat taas tiimipelaaminen ja päätöskyky. Omat tuloksemme rehtorin toimintatavoista mukailevat myöskin Taipaleen (2008, s. 52) näkemystä siitä, että johtaminen on määrätietoista ja ammattimaista toimintaa, jolla voidaan tukea verkostoissa ja prosesseissa toimivien yksilöiden sekä tiimien kasvua ja oppimista.

Ruskan ajatus rehtorin ominaisuuksista oli kuitenkin muista tuloksista sekä aiemmasta tutkimuksesta eroavaista. Hän painotti, ettei voida määrittää tiettyjä ominaisuuksia, jotka tekevät rehtorista hyvän, vaan jokainen työpaikka ja -yhteisö vaatii omanlaisensa esihenkilön. Tämä on tärkeä seikka, sillä vaikka joitakin hyvän esihenkilön ominaisuuksia varmasti on, on jokainen työyhteisö aivan omanlaisensa. Näin ollen jokaisen työyhteisön ollessa ainutlaatuinen kokoonpano eri alojen ammattilaisia ja erilaisia persoonallisuuksia, pitää myös esihenkilön mukautua juuri siihen yhteisöön sopivaksi. Tämä vaatiikin esihenkilöltä erityistä kykyä kuunnella tarkasti työyhteisön tarpeita. Aikaisemman tutkimuksen mukaan esihenkilön johtama ryhmä voi toiminnallaan kompensoida esihenkilöltä puuttuvia ominaisuuksia ja toimintaa, jolloin johtajuus muodostuu koko ryhmän toimivuudesta (Manka & Manka, 2016, s. 142). Rehtorit eivät suoraan puhuneet ominaisuuksien kompensoimisesta, mutta korostivat kuitenkin tiimipelaamisen ja jaetun johtajuuden tärkeydestä.

Tutkimuksessamme selvitettiin koronapandemian merkitystä rehtorin toimintaan työhyvinvoinnin tukijana. Ensin, ennen syventymistä koronapandemian merkitykseen johtamisessa oli syytä selvittää, miten rehtorit määrittelivät

oman toimintansa johtajina koulussa. Rehtorit jaottelivat tehtävänsä koulun johtajana pääosin neljään osa-alueeseen: 1) henkilöstöhallinnolliset asiat, 2) oppilashuollolliset asiat, 3) kiinteistön hoitaminen sekä 4) pedagoginen johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Tämän tutkimuksen näkökulma, työhyvinvoinnin tukeminen, on siis rehtorien työnkuvan määritelmien mukaan yksi neljästä muusta tärkeästä tehtävästä.

Rehtoreiden määrittelemään tehtävänkuvaan sisältyi asioiden ja ihmisten johtamista aivan kuten aikaisempi tutkimus antoi ymmärtää (Algahtani, 2014, s. 72; Bush, 2008, s. 1; Isoaho, 2007, s. 105). Rehtorit pitivät työssään tärkeimpänä osa-alueena ihmisten johtamista. Rehtorilla onkin muihin esihenkilöihin verrattuna aivan erilainen asema ihmisten johtamisessa, sillä tässä ”yrityksen” eli koulun tuotteena ovat lasten kasvu ja oppiminen. Pedagogisen johtamisen strategian hyödyntäminen työhyvinvoinnin tukemisessa oli myös yhtenevä aikaisemman tutkimuksen kanssa (Taipale, 2004, s. 72). Käsitettä koulutusjohtaminen ei kuitenkaan haastatteluissa mainittu, joka oli Bolamin (1999, s. 194) mukaan rehtorin tehtävänkuvaa mukaileva termi, sisältäen niin koulutushallinnolliset ja poliittiset asiat kuin ihmisten ja asioiden johtamisen.

Rehtorit toivat esille henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen keinoja korona-aikana fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Fyysisen hyvinvoinnin tukeminen oli tavaroiden mahdollistamista korona-ajan tuomien resurssien avulla, tilojen väljyyden ja hyvien olosuhteiden mahdollistamista, suunnitelmien tekemistä ja hyvien tiedotuskanavien valitsemista. Koronapandemian aikana ja sen edelleen jatkuessa fyysiseen hyvinvointiin on siis mahdollista panostaa esimerkiksi sillä, että koulut hankkivat lisää tarpeellista tavaraa. Etenkin paljon käytössä olleet digitaaliset välineet tulee olla kunnossa. Rehtorit ovat joutuneet suuren vastuun eteen koronapandemian aikana, joutuesaan ratkomaan tiloihin ja välineisiin liittyviä ongelmia. Rehtorit kertoivat, että resursseja on koronan vuoksi saatu lisää, mikä on mahdollistanut monenlaiset ratkaisut. Esimerkiksi tilojen väljyys tai hyvien olosuhteiden mahdollistaminen ei kuitenkaan kaikilla kouluilla ole yhtä helppoa. Koulussa voi olla esimerkiksi

ongelma, jossa tilojen väljyyttä ei ole mahdollista taata. Rehtorin tulee näissä tilanteissa käyttää luovuuttaan ja päätöskykyään ja tehdä myös päätöksiä, jotka eivät välttämättä miellytä kaikkia.

Sainion ja kollegoiden (2018, s. 108) sekä Pohjolaisen (2007, s. 7) käyttämä käsite fyysinen toimintakyky sekä sen tukeminen ei noussut haastatteluissa vahvasti esille. Rehtorit painottivat enemmän tilojen ja välineiden merkitystä ja yksilön oman fyysisen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn tukeminen jätettiin vähemmälle huomiolle. Kuitenkin Pohjolainen (2014, s. 6) painottaa sitä, että fyysiseen hyvinvointiin vaaditaan myös elimistön hyvinvointia. Rajoitusten vuoksi monet yksilön fyysistä hyvinvointia tukevat palvelut, kuten kuntosalit ja uimahallit, laitetaan kiinni, eikä esimerkiksi ryhmäliikuntaan tai joukkuelajeihin osallistuminen ole aina mahdollista. Työnantajan vastuu ei välttämättä ole tässä asiassa suurin, mutta esimerkiksi työyhteisön yhteiset liikunta- ja hyvinvointihetket työajan sisällä sekä ulkopuolella voisivat olla omiaan tukemaan fyysisen hyvinvoinnin säilymistä myös työssä.

Psykkistä hyvinvointia tuettiin kannustamalla töiden keventämiseen, olemalla läsnä, ylläpitämällä turvallisuuden tunnetta sekä yleisesti huomioimalla, tukemalla ja kannustamalla. Rehtorin johtamistyyli voi todella ennustaa opettajien motivaatiota ja uupumusta, oppimisen ja opetuksen laatua sekä oppilaiden ja opettajien suorituskykyä ja hyvinvointia (Eyal ja Roth, 2011, s. 266–267). Rehtoreilla on todella vaikuttava ja vastuuntuntoinen tehtävä ja haastateltavamme ymmärsivät vastuunsa lisääntyneen vieläkin enemmän korona-aikana. Rehtoreiden mainitsemat korona-ajan psyykkisen hyvinvoinnin tukemisen keinot ovat muilta osin sovellettavissa korona-aikaa edeltävään aikaan, mutta töiden keventämisen kannustaminen oli uusi ja vieras asia työyhteisöissä. Rehtorit kertoivat opettajien ongelmasta rajata työtään. Ongelmaksi saattaakin korona-ajan jälkeen muodostua se, että työn rajaamiseen on totuttu ja kaikki ylimääräiset asiat karstittu kouluarjesta, jolloin ”entiseen” on vaikea palata.

Sosiaalisen hyvinvoinnin tukemisen keinoiksi rehtorit mainitsivat säännöllisen kokoontumisen etäyhteyksin ja mahdollisuuksien mukaan paikan päällä, säännöllisen tiedotuksen, henkilökohtaisen yhteyden pitämisen opettajiin sekä

kannustamisen, toisten auttamisen ja asiantuntijuuden jakamisen. Myös Karikosken (2009, s. 151) mukaan rehtorien käyttämiin toimintatapoihin työhyvinvoinnin tukemiseksi lukeutuvat keskustelut opettajien ja muun henkilökunnan kanssa, opettajien tukeminen ja neuvominen vaikeissa tilanteissa, positiivisen palautteen antaminen sekä virkistystoiminnan järjestäminen. Rehtorit olivat todella vaikeassa tilanteessa sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä, sillä arkiset kohtaamiset loppuivat eikä edes opettajanhuoneissa suositeltu kokoonnuttavan. Toisaalta luokka-astetiimeihin tukeutuminen oli rehtorien mielestä lisääntynyt korona-aikana. Onkin mielenkiintoista, jääkö tällainen yhteisöllinen toimintatapa korona-ajan jälkeen pysyvämmiin työyhteisöihin. Myös esimerkiksi etäyhteyksin kokoustaminen saattaa olla tulevaisuudessa arkipäivää.

Rehtorit olivat yksimielisiä korona-ajalla vallinneesta yhteisöllisyyden haasteesta. Haaste oli ratkaistu esimerkiksi luokka-astetiimien tiiviimmällä toiminnalla ja pitämällä etäkokootumisia. Myöskin huoli omasta ja lähimmäisten terveydestä oli työyhteisöissä kova, johon rehtorit vastasivat tukemalla parhaalla mahdollisella tavalla. Nopeasti muuttuvien tilanteiden varalle rehtorit painottivat suunnittelutyön ja digivälineiden merkitystä. Ahtiaisen ja kollegoiden (2021, s. 112) tutkimuksessa rehtorit painottivat korona-aikana kouluyhteisön jäsenten keskinäisestä kommunikaatiosta huolehtimista, emotionaalista tukemista sekä tiedotuksesta vastaamista.

Ahokkaan (2013, s. 141) määrittelemät 'liittymisen tarve' ja 'sosiaaliseen opitimitasoon pyrkiminen' ovat selvästi olleet korona-aikana vaikeammin saavutettavissa. Koska kokoontumista on rajoitettu, ihmiset eivät saa tarpeeksi liittymisen kokemuksia tai sosiaalisia kontakteja, jotka olisivat edellytys hyvinvoinnille. Korona-aikana ratkaisu tähän tuntuu hankalalta, mutta etäyhteydet ovat vastanneet haasteeseen ainakin osittain. Toisaalta sitä tosiasiaa ei voi kiistää, että etäyhteyden päässä tapahtuva vuorovaikutus ei vastaa ihmisten sosiaalisiin tarpeisiin samalla tavalla kuin kohtaaminen kasvokkain. Tähän seikkaan ei ainakaan vielä ole ratkaisua, joka poistaisi kohtaamisen ongelman korona-aikana.

Korona-ajan tuoma digiloikka tulee varmasti muuttamaan tulevaisuudessa toimintatapoja työyhteisöissä. Myös Manka ja Manka (2016, s. 159) toteavat, että

nyky-yhteiskunnan muutokset työelämässä vaativat työntekijöiltä sopeutumiskykyä, pystyvyyttä pysyä muutosten mukana sekä itseohjautuvuutta työn suhteen. Pahimmillaan seurauksena on työuupumus, jos työyhteisössä puuttuvat vaadittavat työresurssit ja siellä on liialliset työvaatimukset (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 309). Mikäli koulujen työyhteisöjen hyvinvointi heikkenee entisestään, voi sillä olla paljon kauaskantoisempi merkitys. Opettajien voidessa huonosti, opetus- ja kasvatustehtävä kärsii, ja tulevaisuuden sukupolvi saa heikommat eväät omaan elämäänsä. Aiheen tärkeyttä jatkotutkimuksen sekä uusien toimintatapojen löytämisen kannalta ei voida vähätellä asian ollessa merkittävä koko yhteiskunnalle.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä olemme pyrkineet ottamaan huomioon sen luotettavuutta lisääviä tekijöitä. Tynjälä (1991, 390–392) esittelee Lincolnin ja Guban pohjalta luotettavuuden nelijaon, jota tulemme hyödyntämään tutkimuksemme luotettavuuden tarkastelussa: Sisäinen validiteetti – vastaavuus, yleistettävyyys – siirrettävyyys, reliabiliteetti – tutkimustilanteen arviointi sekä objektiivisyys – vahvistettavuus.

Koemme, että tutkimuksen otanta valittiin hyvin ja tarkoituksenmukaisesti. Määrittelimme tarkat kriteerit, jotka vaadimme jokaiselta haastateltavalta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää esimerkiksi se, että jokainen rehtori oli ollut töissä kyseisessä koulussa jo ennen koronapandemian alkua, ja osasi näin ollen verrata työyhteisönsä hyvinvointia koronapandemiaa edeltäneeseen aikaan. Lisäksi halusimme haastateltavia ympäri Suomea, ei esimerkiksi pelkästään pääkaupunkiseudulta, jolloin saimme monipuolisemman näkökulman. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi rehtoria. Toiveemme tutkimusta aloittaessa oli saada kymmenen haastattelua, mutta kriteerien sekä edelleen vallitsevan koronapandemian aiheuttaman kiireen vuoksi haastateltavia oli melko vaikea saada.

Aineistomme on opinnäytetyön luonteen mukaisesti suhteellisen pieni. Laadullisessa tutkimuksessa pitää aktiivisesti pohtia sitä, minkä kokoinen aineisto kyseiseen tutkimukseen sopii. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä ei ole, että päästään tekemään tilastollisia yleistyksiä vaan että saadaan ymmärrystä jostakin tapahtumasta tai kokemuksesta (Eskola & Suoranta, 1998, s. 46). Kuuden rehtorin haastatteluaineisto mahdollistikin syvällisemmän kokemusten tarkastelun.

Luotettavuutta pohtiessa tulee nostaa esille tulosten yleistettävyyden, josta Tynjälä (1991, s. 390) käyttää artikkelissaan käsitettä siirrettävyys. Tutkimuksemme otos on pyritty valitsemaan harkinnanvaraisesti niin, että tuloksen olisivat mahdollisimman hyvin siirrettävissä. Valitsimme profiililtaan erilaisia, kuitenkin tietyt kriteerit täyttäviä kouluja (koulun koko, sijainti, monikulttuurisuus, tehostetun ja erityisen tuen tarvitsijat). Tämä mahdollistaa sen, että voimme tarkastella tuloksia myös laajemmin, sillä otos vastaa melko hyvin myös sovellusympäristöä (Tynjälä, 1991, s. 390) eli Suomen muita kouluja.

Toisaalta tarkasteltaessa ihmisten kokemuksia hyvinvoinnista, tulosten siirrettävyys on hankalampaa. Crisp (2001) painottaakin, että subjektiiviset kokemukset hyvinvoinnista eivät ole yleistettävissä tai yleisesti määriteltävissä. Lisäksi eri koulujen rehtorien tulkinnat ja toteuttamistavat voivat erota suurestikin toisistaan. Rehtorit ja opettajat tekevät työtä melko vapaasti, jolloin kuuden haastattelun perusteella ei voida vetää laajempia johtopäätöksiä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät tietyt haastattelutilanteen piirteet. Olennainen osa haastattelurunkoamme oli alussa esitetyt epämuodolliset kysymykset, jotka valmistivat rehtoreita sekä meitä tutkijoita tulevaan haastatteluun. Tämän avulla liika jännitys väheni itse tilanteesta ja haastattelu sujui rennommin ja varmemmin. Haastattelurungon lähetimme rehtorien luettavaksi jo aiemmin, jolloin heidän oli mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä sekä selvittää epäselviksi jääneet asiat. Myös me haastattelijat kysyimme tarkentavia kysymyksiä, jotta ymmärsimme varmasti oleelliset asiat oikein. Halusimme varmistua siitä, että rehtorien käyttämät käsitteet olivat meidän ymmärrettävissämme, jotta niiden tarkoitus tulisi tuloksissa esiin oikealla tavalla.

Analyysivaiheessa pyrimme jaottelemaan tulokset tarkasti eri kategorioihin sekä keräämään samaa aihetta koskevat asiat samaan paikkaan. Tässä käytimme apuna Google Jamboard -sovellusta, johon pystyimme värikoodaamalla ja sijoittelemalla muodostamaan selkeän kategorisoinnin (liite 3). Tämän pohjalta tulosten raportointi tapahtui johdonmukaisesti ja tarkasti. Olemme myös läpi tutkimuksen kuvanneet tutkimusvaiheita yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi seurata tutkimuksen etenemistä vaihe vaiheelta. Alussa tehty tutkimussuunnitelma toimi hyvänä ohjeena meille tutkijoille siinä, mitä tehdä ja missä vaiheessa.

Tutkittavien anonymiteetti säilyi hyvin koko tutkimuksen ajan, ja halusimme luotettavuuden lisäämiseksi keksiä peitenimet rehtoreille. Peitenimet olivat sukupuolineutraaleja luontonimiä, mikä mahdollisti hyvin henkilökohtaiselta tuntuvan otteen tulokset -osiossa, mutta kuitenkin niin, etteivät ne millään tavalla paljastaneet haastateltavien anonymiteettiä. Tuloksista selviää, että vastauksia on tullut monelta eri rehtorilta, eivätkä tutkimuksen tulokset ole esimerkiksi vain yhden haastattelun varassa.

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta olisi mahdollista lisätä käyttämällä myös toista, määrällistä, tutkimusmenetelmää. Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme selvittää, millainen merkitys koronapandemialla on ollut työyhteisöjen hyvinvoinnissa rehtorien näkökulmasta. Jotta tuloksia olisi mahdollista yleistää esimerkiksi koko Suomen mittakaavalla, tulisi tätä mitata määrällisesti suuremmalla joukolla rehtoreita. Silloin tutkimuksesta olisi mahdollista vetää laajempia johtopäätöksiä Suomen koulujen henkilöstöjen työhyvinvoinnista. Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tulee myös ottaa huomioon, että tulokset pohjautuvat vain rehtorien yksipuoliseen näkemykseen työhyvinvoinnista ja sen tukemisesta. Luotettavuuden lisäämiseksi olisi tarkasteltava laajemmin myös työyhteisön jäsenten kokemuksia. Usein eri ihmisten näkemykset voivat erota paljonkin toisistaan ja tässä tapauksessa esihenkilön ja alaisen asema työpaikalla voi myös osin vaikuttaa näkemyksiin hyvinvoinnista.

Olemme tutkimusta tehdessämme reflektoineet omaa toimintaamme tutkimuksen alusta saakka. Oma etumme tutkijoina on, ettei meillä kummallakaan

ole omakohtaista kokemusta rehtorin työstä. Näin ollen pystyimme suhtautumaan tutkimusaineistoon ilman ennakkokäsityksiä tai -oletuksia. Mikäli meillä olisi omakohtainen kokemus rehtorin ammatillisesta identiteetistä, voisivat omat kokemuksemme ohjata meitä tiettyihin näkökulmiin. Koemme myös, että tutkimuksen tekeminen yhdessä toisen kanssa nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Jokaisessa tutkimusvaiheessa olemme käyneet keskustelua siitä, miten pystymme tutkijoina tekemään laadukasta ja hyvää tutkimusta. Olemme analysoineet kriittisesti toisen tekemistä ja kirjoittamista, ja näin ollen pystyneet laadukkaampaan työhön kuin jos olisimme tehneet tutkimusta yksin. Työskentely on ollut saumatonta, ja toisen apu tutkimusta tehdessä on ollut korvaamatonta. Kumpikin meistä oli alusta asti sitoutunut tutkimuksen lisäksi myös laadukkaaseen parityöhön, mikä on auttanut meitä kirjoittamiseen liittyvissä haasteissa. Olemme kirjoittaneet myös kandidattutkielman yhdessä, minkä vuoksi työskentelymme oli sujuvaa ja tehokasta.

7.3 Minä tutkijana ja jatkotutkimus

Tämä tutkimusaihe on merkityksellinen edelleenkin vallitsevan koronapandemian vuoksi sekä tulevaisuuden mahdollisten poikkeustilanteiden varalle. Hirsjärven, Remeksen, Sajavaaran ja Sinivuoren (2009, s. 19) mukaan tutkimuksen tekemiseen ryhdytään usein siksi, että ongelmien ratkaisu tarvitsee tieteellistä pohjaa jokapäiväisen arkiajattelun tueksi. Tutkimustulokset antavat uutta käytännön tietoa, joka auttaa ymmärtämään paremmin ilmiön luonnetta sekä löytämään keinoja ongelmien ratkaisemiseen.

Koronapandemia alkoi keväällä 2020 ja jatkuu edelleen keväällä 2022. Keväällä 2020 alkanut pandemia pakotti koulut etätyöskentelyyn ja erilaiset muutokset työyhteisöissä alkoivat yllättäen. Myös rehtorit kertoivat haastatteluisaan, että suurin huoli työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista oli juuri keväällä 2020. Pitkään jatkunut pandemia ja siihen kuuluvat toimenpiteet vaikuttavat mahdollisesti kuitenkin pitkäaikaisesti työyhteisön jäsenten hyvinvointiin. Aiheemme on siis merkityksellinen vielä pahimman korona-ajan jälkeenkkin, jotta

henkilöstön työssä jaksamiseen ja yhteisöllisyyteen voidaan vaikuttaa korjaten korona-ajan aiheuttamia ongelmia.

Tutkimuksemme voi olla merkityksellinen koulujen rehtoreille, joiden työyhteisöjen jäsenet voivat huonosti koronan aiheuttaman tilanteen vuoksi. Haastattelumme rehtorit ilmaisivat huolensa oman henkilöstönsä työssä jaksamisesta ja sen perusteella voidaan päätellä, että moni koulu kamppailee edelleen työntekijöiden uupumuksen ja äärirajoilla työskentelyn kanssa. Koronan aiheuttamat haasteet tulivat yllätyksenä rehtoreille, ja tutkimuksen tuloksien avulla rehtorit voivat löytää lisää työkaluja työyhteisönsä hyvinvoinnin tukemiseen.

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara ja Sinivuori (2009, 30) huomauttavat, että erilaisille tutkimuksen lukijoille on kirjoitettava eri tavalla. Tutkimuksemme suurin kohderyhmä on käytännön työssä toimivat eli alan perusteet hallitsevat ihmiset. Heille suunnatun tutkimuksen tulee tarjota tutkimuksen tuottamaa konkretiaa sekä soveltamiskelpoista tietoa tiivistetyllä, hyvin jäsennetyllä sekä kriittisellä otteella. Tutkimuksen päällimmäinen funktio on täten ammattikunnan auttaminen ja varustaminen käyttöön soveltuvalla tiedolla. Toisaalta tiedostamme, että kirjoitamme tutkimustamme myös opiskelijakollegoillemme sekä opinnäytteiden arvioijille.

Tutkimuksen eri vaiheissa olemme pohtineet tekemiämme valintoja ja ratkaisuja, ja olemme päätyneet joihinkin muutoksiin. Kysyimme rehtoreiden haastatteluissa korona-ajan etäjohtamisesta. Etäjohtaminen käsitteenä oli tutkimuksen kannalta tärkeää määritellä, mutta huomasimme kuitenkin haastatteluista, ettei rehtoreilla ollut aiempaa oletettua laajaa kokemusta etäjohtamisesta, sillä he ja henkilökunta olivat pääsääntöisesti olleet fyysisesti koululla korona-aikana. Toki täyssulku-tilassa keväällä 2020 kaikki tekivät töitään etänä jonkin aikaa, mutta haastatteluissa käsite ei noussut vahvasti esille rehtorien toimesta. Niinpä otimme etäjohtamisen käsitteen pois tutkimuskysymyksistä. Puhuimme myös ensin koronasta yleisemmin käsitteellä poikkeusaika, mutta päätimme myöhemmässä vaiheessa puhua tarkemmin korona-ajasta. Tähän päädyimme sen vuoksi, että poikkeusaika voi merkitä vastaisuudessa monia eri asioita, mutta tässä tutkimuksessa puhutaan pelkästään tartuntataudin aiheuttamasta tilanteesta.

Käsitteiden korjaamisen lisäksi tutkimuskysymyksiä muokattiin käsitteellisen viitekehyksen ja haastatteluiden pohjalta. Aluksi tutkimuskysymyksiä oli vain kaksi, mutta haastatteluissa keskeiseksi nousi myös yleisesti hyvinvoivan työyhteisön määritelmä ja korona-ajan merkitys sen hyvinvoinnissa. Lisäsimme siis ensimmäisen tutkimuskysymyksen jälkeenpäin, sillä koimme, että se oli tutkimuksen kannalta tarpeellinen. Ensimmäisten haastatteluiden jälkeen koimme tarpeelliseksi myös muokata muutamaa haastattelukysymystä tarkemmaksi, sillä huomasimme, että haastateltavat kertoivat useammassa haastattelun vaiheessa samoja asioita. Muutimme myös joidenkin kysymysten paikkaa haastattelurungossa. Osa rehtoreista puhui koronasta jo ensimmäisessä osassa, sillä jotkin kysymykset viittasivat korona-aikaan. Halusimme kuitenkin kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen tehdä selkeämmän jaottelun ensimmäisen ja toisen osan välillä. Haastattelun ensimmäisessä osiossa kysyttiin työhyvinvoinnista ja rehtorin toiminnasta yleisesti ja vasta toisessa osiossa tarkemmin rehtorin työstä korona-aikana.

Tutkimusaiheemme on tuore, joten korona-ajan johtamiseen liittyvää tutkimusta ei vielä ole paljolti. Uutta tietoa tämä tutkimus kuitenkin toi keskittyessään rehtoreiden korona-ajan johtamiseen työhyvinvoinnin edistäjinä. Oma tutkimuksemme ei käsittele hyvinvointia oppilaiden näkökulmasta, mutta myös he ovat kärsineet tilanteesta myös hyvin paljon. Valtioneuvoston (2021, s. 20) ensimmäisten havaintojen mukaan poikkeustilanteella on ollut koulutuksellista tasaa arvoa heikentävä vaikutus. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista saada tietoa, miten oppilaiden hyvinvointia tulisi tukea korona-aikana ja sen jälkeen. Myös Opetushallitus (2022) varautuu koronatilanteen jatkumiseen muun muassa oppilaiden oppimis- ja hyvinvointivajeen paikkaamisella, oppimisen ja hyvinvoinnin tukemisella sekä tulevaisuususkon luomisella.

Nykyään myös loputtomat tietovirrat ja muuttuvat olosuhteet vaativat työntekijöiltä tavoitetietoisuutta ja uudistumiskykyä, jolloin myös itsensä johtamisen taidot korostuvat entisestään (Tökkäri, 2019, s. 63). Työyhteisön yksilöiden oma panos esihenkilön toiminnan lisäksi vaikuttaa työhyvinvoinnin toteutumiseen. Rehtoreiden kokemusten lisäksi tulisikin pohtia, miten työyhteisön jäsenet,

tässä tapauksessa opettajat, voisivat kehittää toimintaansa niin, että se edistää omaa sekä omaa että muiden työhyvinvointia.

Haastatteluista selvisi, että myös rehtoreiden oma hyvinvointi on ollut koe- tuksella koronapandemian aikana. Onkin tärkeää, että myös heillä on mahdollisuus saada tietoa ja apua vaativaan työhönsä korona-aikana. Rehtorin työnkuva koulussa eroaa muista henkilökunnan jäsenistä suuresti juuri siinä, että usein rehtorilta tullaan kysymään apua ja tukea, mutta rehtorin mahdollisuudet saada tätä tukea omaan työhönsä on huomattavasti rajallisempaa kuin esimerkiksi opettajilla.

Tutkimuksemme perustuu nimenomaan siihen, miten rehtori voi tukea henkilöstönsä hyvinvointia, mutta huomionarvoista on myös se, miten rehtorin oma hyvinvointi toteutuu. Jotta rehtori voi tukea työyhteisönsä hyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla, tulee hänen myös itse voida hyvin ja jaksaa työssään. Jatkossa tutkimus voisi siis kohdistua niin koko työyhteisön kuin sen johtajankin hyvinvointiin. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, s. 6) perustelivat, että työhyvinvoinnin takaamiseksi koko työyhteisön on voitava hyvin jokainen työntekijä mukaan luettuna. Näin ollen myös koko työyhteisön hyvinvoinnin takaajan, rehtorin, on saatava edellytykset oman hyvinvointinsa tukemista varten.

LÄHTEET

- Ahola, K., Virtanen, M., Pirkola, S. & Suvisaari, J. (2010). Työ ja mielenterveys. Teoksessa Aromaa, A., & Koskinen, S (toim.), *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa* (s. 16–25). Yliopistopaino.
- Ahtiainen, R., Asikainen, M., Heikonen, L., Hienonen, N., Hotulainen, R., Lindfors, P., ... & Vainikainen, M. P. (2020). Koulunkäynti, opetus ja hyvinvointi kouluyhteisössä koronaepidemian aikana: Ensitulokset.
- Ahtiainen, R., Asikainen, M., Heikonen, L., Hienonen, N., Hotulainen, R., Lindfors, P., ... & Vainikainen, M. P. (2021). Koulunkäynti, opetus ja hyvinvointi kouluyhteisössä koronaepidemian aikana: Tuloksia kevään 2021 aineistonkeruusta. Väliraportti syksy 2021.
- Aira, T., Kannasoja, S., Kekäläinen, T., & Manu, S. (2021). Hyvinvoinnin mittaaminen edellyttää valintoja: Näkökulmana julkishallinnollinen tiedon tarve. *Focus localis*, 49(3), 124–131.
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices*, 2(3), 71–82.
- Allardt, E. (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. WSOY.
- Appelqvist-Schmidlechner, K., Tuisku, K., Tamminen, N., Nordling, E., & Solin, P. (2016). Mitä on positiivinen mielenterveys ja kuinka sitä mitataan? *Suomen lääkärilehti*, 71(24), 1759–1764.
- Bolam, R. (1999). Educational administration, leadership and management: Towards a research agenda. Teoksessa Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatte, R., & Ribbins, P. M. (toim.). *Educational management: Redefining theory, policy and practice* (s. 193–205). Sage.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Sage.
- Crawford, M. (2006). Intentional Management and Wise Leadership. Teoksessa Bennett, N., Crawford, M., Cartwright M. (toim.) *Effective Educational Leadership. Leading and Managing for Effective Education*. Open University: Paul Chapman Publishing.

- Crisp, R. (2001). Well-being. [sähköinen tutkimusaineisto]. Stanford Encyclopedia of Philosophy.
- Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International human resource management*. Cengage learning.
- Eikenberry, K., & Turmel, W. (2018). *The Long-distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). *Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis*. Journal of educational administration.
- Fletcher, J.K. & Käufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and Possibility. Teoksessa Pearce, C.L. & Conger, J.A. (toim.), *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 21–47). Sage.
- Goman, J., Huusko, M., Isoaho, K., Lehikko, A., Metsämuuronen, J., Rumpu, N., ... & Åkerlund, C. (2021). Poikkeuksellisten opetusjärjestelyjen vaikutukset tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen eri koulutusasteilla. Osa III: Kansallisen arvioinnin yhteenveto ja suositukset. *Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisut*, 8.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Hakanen, J. (2018). *Työn imu*. Tammerprint Oy.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 289–301.
- Heintzeman, S. J. (2018). Eudaimonia in the contemporary science of subjective well-being: Psychological well-being, self-determination, and meaning in life. Teoksessa Diener, E., Oishi, S. & Tay, L. (toim.), *Handbook of well-being* (s. 1–14). DEF Publishers.
- Hilger, K. J., Scheibe, S., Frenzel, A. C., & Keller, M. M. (2021). Exceptional circumstances: Changes in teachers' work characteristics and well-being during COVID-19 lockdown. *School Psychology*, 36(6), 516–532.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

- Hoffrén, J., & Rättö, H. (2011). Hyvinvoinnin mittarit. Teoksessa Saari, J. (toim.), *Hyvinvointi: Suomalaisen yhteiskunnan perusta* (s. 219–242). Gaudeamus.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29, 179-202.
- Isoaho, M. (2007). *Rohkea johtaja*. WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kajanoja, J. (2005). Mitä on hyvinvointi. *Kuntapuntari*, 3.
- Karikoski, A. (2009). *Aika hyvää rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä?* [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]
- Kestilä, L., Jokela, M., Härmä, V., & Rissanen, P. (2021). Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: Asiantuntija-arvio, kevät 2021. THL. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-649-7>
- Kivistö, S. (2008). Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriö. *Yliopistopaino Oy*.
- Kokko, K. (2017). Mitä mielen hyvinvointi on? *Tiedeblogi*, 7.
- Konu, A. (2002). *Oppilaiden hyvinvointi koulussa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. (2012). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. *Juvenes print – Suomen yliopistopaino Oy*, 68, 1–291.
- Laine, T. (2010). Miten kokumusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R., Paloniemi, S., Heikkinen, H. L. T., Ilmonen, K., Laine, T., . . . Räihä, P. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (2008). *Pedagoginen hyvinvointi*. Suomen kasvatustieteellinen seura.

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage. Julkaisuun viitattu julkaisussa Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus*, 22(5-6), 387-398.
- Manka, M. L. (2016). Työhyvinvointi-murroksesta selviytymisen keino. *Osviitta*, 1, 4-11.
- Manka, M. L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. *Tammerprint Oy*, 12.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Matthews, P. (2009). How do school leaders successfully lead learning? *National College for School Leadership*, 1-43.
- Merton, R. K. (1973). *The sociology of science: Theoretical and empirical investigations*. University of Chicago press.
- Minkkinen, J., Auvinen, E., & Mauno, S. (2020). Meaningful Work Protects Teachers' Self-Rated Health under Stressors. *Journal of Positive School Psychology*, 4(2), 140-152.
- Mäkikangas A. & Hakanen J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas A, Mauno S. & Feldt T. (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Nielsen, K., & Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology-and some ways forward. *Work & Stress*, 33(2), 107-118.
- Nieminen, T. (2006) Synnyttääkö sosiaalinen pääoma hyvää terveyttä? *Kansanterveyslaitos*, 10, 1-24. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201210018998>
- Nieminen, T., Martelin, T., & Vaarama, M. (2012). Sosiaalinen pääoma. *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011*, 155-158.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö OKM. (27.9.2021). Tiedote 140/2020.
- Opetushallitus. (18.1.2022). *Varautuminen koronatilanteen jatkumiseen perusopetuksessa 1.1.2022 alkaen*. [Varautuminen koronatilanteen jatkumiseen perusopetuksessa 1.1.2022 alkaen | Opetushallitus \(oph.fi\)](#)
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. WSOY.

- Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet. (2014). *Opetushallitus*.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf
- Perusopetuslaki 628/1998. 2§ Opetuksen tavoitteet. Haettu 28.11.2021.
[Perusopetuslaki 628/1998 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Perusopetuslaki 628/1998. 20§ Poikkeukselliset opetusjärjestelyt. Haettu 3.12.2021. [Perusopetuslaki 628/1998 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Pirttilä-Backman, A. M., Suoninen, E., Lahikainen, A. R., & Ahokas, M (2013). Arjen sosiaalisuus. Teoksessa Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A. M., Lahikainen, A. R., & Ahokas, M. (toim.), *Arjen sosiaalipsykologia*. Sanomapro.
- Pohjolainen, P. (2007). Fyysinen toimintakyky ja sen mittaaminen vanhuudessa. *Esityksiä VI Gerontologian päivillä, 5, 7-12*.
- Rissanen, P., Parhiala, K., Kestilä, L., Härmä, V., Honkatukia, J. & Jormanainen, V. (2020). COVID-19-epidemian vaikutukset väestön palvelutarpeisiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: nopea vaikutusarvio. *THL, 8, 1-54*.
- Ruohomäki, V. (2020). Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. *Työpoliittinen aikakauskirja, 21, 21-28*.
- Saari, J. (2011). *Hyvinvointi: Suomalaisen yhteiskunnan perusta*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Sainio, P., Stenholm, S., Valkeinen, H., Vaara, M., Heliövaara, M. & Koskinen, S. (2018). Fyysinen toimintakyky. *FinTerveys 2017-tutkimus, 4, 108-112*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 293-315*.
- Siqueira, M. M. M. & Padovam, V. A. R. (2008). Theoretical basis of subjective well-being, psychological well-being and well-being at work. *Psicologia, teoria e pesquisa, 24(2)*.

- Streeten, P. (1981). *First things first: Meeting basic human needs in the developing countries*. The World Bank.
- Summanen, A-M. (2019). Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? JYU dissertations. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7814-3>
- Suoninen, E., Lahikainen, A. R. & Pirttilä-Backman, A-M. (2013). Hyvinvointi ja pahoinvointi. Teoksessa Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A. M., Lahikainen, A. R., & Ahokas, M. (toim.), *Arjen sosiaalipsykologia*. Sanomapro.
- Taipale, M. E. (2008). Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineenä. *Aikuiskasvatus*, 28(1), 51–54.
- Taipale, M. E. (2004). *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi -Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Tammerprint Oy.
- Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus*, 22(5–6), 387–398.
- Työterveyslaitos THL. (8.2.2021). *Hyvinvoinnin mittaaminen*. [Hyvinvoinnin mittaaminen - Hyvinvointi- ja terveyserot - THL](#)
- Työterveyslaitos THL. (8.2.2021). *Hyvinvointi- ja terveyserot*. [Hyvinvointi - Hyvinvointi- ja terveyserot - THL](#)
- Työterveyslaitos THL. (18.1.2022). *Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>
- Tökkäri, V. (2019). Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. (toim.), *Johtamisen psykologia*. PS-kustannus.
- Vaarama, M., Mukkila, S., & Hannikainen-Ingman, K. (2014). Suomalaisten elämänlaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa Vaarama, M., Karvonen,

S., Kestilä, L., Moisio, P. & Muuri, A. (toim.) *Suomalaisten hyvinvointi*, (s. 20–39). THL.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., & Theorell, T. (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: A seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 484–493.

Valtioneuvosto. (8.4.2021). *Valtioneuvoston koulutuspoliittinen selonteko*.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-622-8>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD-Books on Demand.

Virtaneva, M., Feshchenko, P., Hossain, A., Kariluoto, A., Himmanen, J., Kaitila, P., Kultanen, J., Kemell, K.-K., & Abrahamsson, P. (2021). COVID-19 Remote Work: Body Stress, Self-Efficacy, Teamwork, and Perceived Productivity of Knowledge Workers. *Association for Information Systems*.

Weimann, J., Knabe, A., & Schob, R. (2015). *Measuring happiness: The economics of well-being*. MIT press.

WHO. (18.11.2021). *World Health Organization*.

<https://www.who.int/about/governance/constitution>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

HAASTATTELULOMAKE, PRO GRADU

OSA 1: (Tutkimuskysymys: Mitkä rehtorin ominaisuudet ja toimintatavat tukevat henkilöstön työhyvinvointia?)

1. Millainen johtamasi koulu on profiililtaan? (maantieteellinen sijainti, oppilasmäärä, henkilökunta, kolmiportaisen tuen tarvitsijat)
2. Mitä asioita kuuluu rehtorin toimenkuvaan työpaikallasi?
3. Mitkä rehtorin työtehtävät asetet etusijalle/ mitkä rehtorin työtehtävät ovat mielestäsi tärkeimpiä?
4. Mihin rehtorin työtehtäviin sinulla ei riitä aika? Mihin työtehtäviin haluaisit panostaa enemmän?
5. Millainen on mielestäsi toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö? (Erottele fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin tasot)
6. Mitä ominaisuuksia rehtorilta mielestäsi vaaditaan, jotta työyhteisö on toimiva ja hyvinvoiva? (persoonallisuus)
7. Mitä toimintatapoja rehtorilta mielestäsi vaaditaan, jotta työyhteisö on toimiva hyvinvoiva? (toiminta)
8. Miten rehtorina pyrit edistämään työyhteisösi jäsenten työhyvinvointia lähijohtajana? (Erottele fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi)

OSA 2: (Tutkimuskysymys: Millainen merkitys koronapandemialla ja siihen liittyvällä etäjohtamisella on ollut rehtorin toimintaan esimiehenä?)

9. Miten kuvailisit työyhteisösi hyvinvointia koronapandemian aikana?
10. Miten työyhteisösi hyvinvointi on muuttunut suhteessa ennen koronapandemiaa?
11. Miten rehtorin toimenkuva koulussasi eroaa ennen koronapandemiaa lähijohtamisen ja korona-aikana etäjohtamisen konteksteissa?
12. Miten rehtorina ja etäjohtajana pyrit edistämään henkilöstösi hyvinvointia koronatilanteen aikana? (Erottele fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi)
13. Mitä haasteita olet kohdannut rehtorin työssä (henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta) koronapandemian aikana ja miten olet ratkaissut ne?
14. Millaisia digitaalisia työkaluja käytät/ olet käyttänyt etäjohtamisen tukena?

Liite 2. Haastattelukutsu

Hei (rehtorin nimi)

Olemme 4. vuoden luokanopettajaopiskelijoita Jyväskylän yliopistosta ja teemme Pro Gradu -tutkielmaamme rehtorin mahdollisuuksista edistää alakoulun työyhteisön jäsenten hyvinvointia poikkeustilanteissa etäjohtajana. Aihe on ajankohtainen ja etsimmekin nyt kymmentä rehtoria ympäri Suomen tutkimukseemme. Haluaisimme sinut mukaan haastateltavaksi. Kriteerinä olisi se, että olet toiminut rehtorina samassa alakoulussa jo jonkin aikaa ennen koronapandemian alkua (helmi-maaliskuu 2020) ja nyt sen aikana. Haastattelu tapahtuu toiveesi mukaan esimerkiksi Zoom-istunnossa. Aikaa haastatteluun tulisi varata noin 45 minuuttia. Tutkimuksemme avulla pyrimme tuomaan esille toimivia etäjohtamisen käytänteitä henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi nimenomaan alakoulukontekstissa. Haastatteluja käsitellään täysin anonyymisti, eikä sinua tai kouluasi voi tutkimuksestamme tunnistaa.

Olethan yhteydessä, mikäli olisit halukas osallistumaan tutkimukseemme tai jos sinulle herää lisäkysymyksiä tutkimukseemme suhteen. Voit jo ehdottaa sopivia ajankohtia, mikäli tiedät aikataulujasi eteenpäin. Haastattelut tehdään huhti-toukokuun aikana aikataulujesi mukaisesti.

Ystävällisin terveisin Mea Saarinen ja Ronja Nurmi

Jyväskylän yliopisto

Liite 3. Esimerkki teemoittelusta Google Jamboardin avulla



Liite 4. Suostumuslomake



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

SUOSTUMUS TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, jossa selvitetään alakoulun rehtorin mahdollisuuksia edistää työyhteisön jäsenten hyvinvointia poikkeustilanteissa etäjohtajana.

Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan tiedotteeseen (tietosuojailmoitus) ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvitykset antoi Mea Saarinen ja Ronja Nurmi. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen. Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Olen tutustunut tietosuojailoituksessa kerrottuihin rekisteröidyn oikeuksiin ja rajoituksiin.

Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen hyväksyn tietojeni käytön tietosuojailoituksessa kuvattuun tutkimukseen.

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi sekä annan luvan edellä kerrottuihin asioihin.

Allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Suostumus vastaanotettu

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Y-tunnus:
02458947
Sähköposti:
etunimi.sukunimi@ju.fi

Puhelin:
(014) 260 1211
Faksi:
(014) 260 1021

Jyväskylän yliopisto
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto
www.jyu.fi

Liite 5. Tietosuojalomake

Tietosuoja-asetus (679/2016) 12-14, 30 artikla



TIETOSUOJAILMOITUS TUTKIMUKSESTA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

Pro gradu

9.2.2021 (laatimispäivämäärä)

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä tutkittavan ole pakko toimittaa mitään tietoja, tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää.

1. TUTKIMUKSEN NIMI, LUONNE JA KESTO

Kyseessä on Pro gradu -tutkielma rehtorin mahdollisuuksista edistää alakoulun työyhteisön jäsenten hyvinvointia poikkeustilanteissa etäjohtajana. Kyseessä on laadullinen poikittaistutkimus. Haastattelut toteutetaan keväällä 2021 ja tutkimus valmistuu loppuvuodesta 2021. Jokainen haastattelu kestää noin 30-60min. Haastatteluja käsitellään täysin anonyymisti, eikä haastateltavaa tai haastateltavan koulua voi tutkimuksestamme tunnistaa.

2. MIHIN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY PERUSTUU

EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 6, kohta 1

Tutkittavan suostumus (ks. erillinen liite)

3. TUTKIMUKSESTA VASTAAVAT TAHOT

Tutkimuksen tekijät:

Mea Saarinen, 0443222286, mea.s.saarinen@student.jyu.fi,
Kiväärитеhtaankatu 12 A15, 40100 Jyväskylä

Ronja Nurmi, 0442831556, ronja.e.nurmi@student.jyu.fi, Satamakatu 11 A24,
40100 Jyväskylä

Tutkimuksen ohjaaja: Aimo Naukkarinen (lehtori), 0408053353,
aimo.naukkarinen@jyu.fi, Ruusu puisto D328.2, 40014 Jyväskylä

4. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Tutkimuksemme tavoite on tutkia alakoulun rehtorin mahdollisuuksia edistää työyhteisönsä jäsenten hyvinvointia etäjohtamisen kontekstissa. Haluamme ottaa selville, mitkä rehtorin ominaisuudet ja toimintamallit edesauttavat henkilöstön hyvinvointia, ja miten henkilöstön hyvinvointia on tuettu koronapandemian aikana.

Tutkimukseen osallistuu noin 10 rehtoria eri puolilta Suomea, jotka ovat toimineet esimiehen roolissaan ennen koronapandemiaa sekä koronapandemian aikana.

Tutkimuksen luotettavuuden takia tutkimuksessa tulee esille rehtorien koulujen sijainti maantieteellisesti yleisellä tasolla. Muita tunnistettavia tietoja emme tutkimuksemme tuo esille suojellaksemme haastateltavien ja heidän koulujensa anonymiteettiä.

Haastattelulallenteet sekä muu aineisto säilytetään turvallisesti kryptatulla muistitikulla.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Tutkimukseen sisältyy yksi noin 30-60 minuutin haastattelu.

6. TUTKIMUKSEN MAHDOLLISET HYÖDYT JA HAITAT TUTKITTAVILLE

Tutkimuksemme tuottaa uutta tietoa siitä, miten rehtori voi tukea työyhteisönsä jäsenten hyvinvointia etäjohtajana. Tulosten avulla pyrimme löytämään toimivia tapoja toteuttaa työhyvinvointia tukevaa etäjohtamista, mikäli kohtaamme samankaltaisen poikkeustilanteen tulevaisuudessa.

7. HENKILÖTIETOJEN SUOJAAMINEN

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tietojasi ei voida tunnistaa tutkimukseen liittyvistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista. Tutkimuksessamme saatamme käyttää haastatteluaineistosta nousseita suoria sitaatteja, mutta jätämme niistä pois kaikki mahdolliset tiedot, joista haastateltava tai hänen koulunsa olisi tunnistettavissa.

Tutkimusaineistoa säilytetään Jyväskylän yliopisto tutkimusaineiston käsittelyä koskevien tietoturvakäytänteiden mukaisesti. Haastattelutallenteet sekä muu aineisto säilytetään turvallisesti kryptatulla muistitikulla.

Tutkimustuloksissa ja muissa asiakirjoissa sinuun viitataan vain tunnistekoodilla.

8. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksesta valmistuu opinnäytetyö.

9. TUTKITTAVAN OIKEUDET JA NIISTÄ POIKKEAMINEN

Tutkittavalla on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, kun henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Jos tutkittava peruuttaa suostumuksensa, hänen tietojansa ei käytetä enää tutkimuksessa.

Tutkittavalla on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli tutkittava katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä. (lue lisää: <http://www.tietosuoja.fi>).

Tutkimuksessa ei poiketa muista tietosuojalainsäädännön mukaisista tutkittavan oikeuksista.

HENKILÖTIETOJEN SÄILYTTÄMINEN JA ARKISTOINTI

Henkilötietoja säilytetään kryptatulla muistitikulla tutkimuksemme ajan, kunnes tutkimus on päättynyt. Tutkimuksen päätyttyä aineisto ja henkilötiedot hävitetään.

10. REKISTERÖIDYN OIKEUKSIEN TOTEUTTAMINEN

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista voit olla yhteydessä tutkimuksen tekijään.