JYX JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Merjonen, Päivi; Sainio, Miia; Torppa, Minna; Hämeenaho, Pilvi; Poikkeus, Anna-Maija; Aro, Tuija

Title: Millainen johtaminen tuki peruskoulujen henkilöstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuneen etäkoulun aikana?

Year: 2022

Version: Published version

Copyright: © Kirjoittajat 2022

Rights: In Copyright

Rights url: http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en

Please cite the original version:

Merjonen, P., Sainio, M., Torppa, M., Hämeenaho, P., Poikkeus, A.-M., & Aro, T. (2022). Millainen johtaminen tuki peruskoulujen henkilöstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuneen etäkoulun aikana?. Kasvatus, 53(5), 513-529. https://doi.org/10.33348/kvt.125526

Artikkeli

Päivi Merjonen – Miia Sainio – Minna Torppa – Pilvi Hämeenaho – Anna-Maija Poikkeus – Tuija Aro

Millainen johtaminen tuki peruskoulujen henkilöstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuneen etäkoulun aikana?

Merjonen, Päivi – Sainio, Miia – Torppa, Minna – Hämeenaho, Pilvi – Poikkeus, Anna-Maija – Aro, Tuija. 2022. MILLAINEN JOHTAMINEN TUKI PERUSKOULUJEN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIA COVID-19-PANDEMIASTA JOHTUNEEN ETÄKOULUN AIKANA? Kasvatus 53 (5), 513–529.

Henkilökunnan hyvinvointi on yhteydessä johtamiseen, mutta koulukontekstissa johtajuuden merkitystä henkilökunnan hyvinvoinnille (ja sitä kautta oppilaiden hyvinvoinnille) tunnetaan heikosti. Tässä tutkimuksessa keskitymme kolmeen johtajuusominaisuuteen, jotka kirjallisuuden perusteella näyttäytyvät potentiaalisina hyvinvointijohtamisen tekijöinä koulukontekstissa: palveleva johtaminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja jaettu vastuu. Tutkimme, ovatko nämä tammi-helmikuussa 2020 (n=437, 48 koulua) ennen etäkoulua Keski-Suomen koulujen henkilökunnan arvioimat johtajuustekijät yhteydessä heti etäkoulun päättyessä toukokuussa 2020 (n=270, 27 koulua) arvioituun henkilöstön hyvinvointiin. Molempiin mittauksiin vastanneita oli 86. Kolmella johtajuustekijällä selitimme henkilökunnan työuupumusta, työn imua sekä kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia. Palveleva johtaminen oli yhteydessä henkilöstön etäkoulun aikaiseen korkeampaan työn imuun ja yhteisöllisyyden kokemukseen, vaikka henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen ja jaettu vastuu oli kontrolloitu. Muut johtamistekijät eivät olleet itsenäisesti yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin. Palveleva johtajuus ja erityisesti yhteiseen hyvään huomion kiinnittäminen näyttäisivät edistävän koulujen henkilöstön työhyvinvointia, kuten työn imua, etäkoulun aikana.

Avainsanat: covid-19, etäkoulu, hyvinvointi, jaettu johtajuus, palveleva johtajuus, peruskoulu

Johdanto

Vuoden 2020 alussa alkanut covid-19-pandemia on koetellut kouluja ja herättänyt huolta niin koulujen henkilöstön kuin oppilaidenkin hyvinvoinnista (Chan, Sharkey, Lawrie, Arch & Nylund-Gibson 2021; Kim, Oxley & Asbury 2022; Pöysä, Pakarinen & Lerkkanen 2021; Sainio, Nurminen, Hämeenaho, Torppa, Poikkeus & Aro 2020). Syksyllä 2021 Opetusalan ammattijärjestö raportoi, että lähes 60 prosenttia opettajista on harkinnut alan vaihtoa erityisesti työn kuormittavuuden ja pandemian aikana lisääntyneen työmäärän vuoksi (OAJ 2021). Koska koulujen henkilöstön hyvinvointi on yhteydessä oppilaiden hyvinvointiin (Harding ym. 2019) ja sekä oppilaiden että henkilöstön hyvinvointi on yhteydessä oppilaiden oppimiseen (Roffey 2012), henkilökunnan hyvinvointia tukevia tekijöitä on tarpeen ymmärtää myös oppilaiden hyvinvoinnin ja oppimisen näkökulmasta.

Esimiehen tuki ja johtajuus on monissa tutkimuksissa esitetty merkittävänä resurssina kouluhenkilökunnan hyvinvoinnille, työhön sitoutumiselle ja sopeutumiskyvylle vaikeissa tai muuttuvissa tilanteissa (ks. esim. Collie & Martin 2017; Lummis, Morris, Ferguson, Hill & Lock 2022; Morris, Lummis, Lock, Ferguson, Hill & Nykiel 2020). Covid-19-pandemian aiheuttama kriisiaika ja etäkouluun nopea siirtyminen korostivat johtajuuden ja koulujen sosiaalisen ilmapiirin merkitystä koulujen henkilökunnan hyvinvoinnin edistäjinä (Herrmann, Nielsen & Aguilar-Raab 2021). Myös suomalaisessa aineistossa (Sainio ym. 2022) esimiehen tuen havaittiin olevan yhteydessä henkilöstön (kattaen laajasti peruskoulun eri henkilöstöryhmiä opetuksen, tukipalveluiden, hallinnon ja ylläpidon osalta) hyvinvointiin. Laadullinen analyysi vastaajien etäkoulun aikaisista kuvauksista osoitti ymmärtävän, läsnäolevan ja kuuntelevan johtajan merkityksen henkilöstön hyvinvointiin. Samalla työyhteisön kunnioittava vuorovaikutus ja keskinäinen tuki osoittautui merkittäväksi tekijäksi vastaajien kokemuksissa. (Sainio ym. 2022.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda uutta tietoa siitä, millainen johtaminen on yhteydessä peruskoulun henkilöstön hyvinvointiin eli vähäiseen työuupumukseen ja korkeaan työn imuun sekä kokemuksiin yhteenkuuluvuudesta ja kyvykkyydestä. Tarkastelemme samojen vastaajien aineistoa kuin Sainio ym. (2022), mutta keskitymme tarkemmin johtajuuteen. Olemme valinneet aiemman tutkimuksen (ks. esim. Chiniara & Bentein 2016; Laine, Saaranen, Ryhänen & Tossavainen 2017; Wu, Cormican & Chen 2020) perusteella kolme johtamiseen liittyvää tekijää: palveleva johtajuus, jaettu vastuu ja henkilöstön hyvinvointia tukeva johtajuus. Tarkastelemme johtajuuden osatekijöiden merkitystä sekä poikittaistutkimuksena ennen pandemiaa että pandemia-ajan yli, eli miten ennen etäkoulua koettu johtajuus on yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin covid-19-pandemian aiheuttaman etäkoulun aikana.

Tuloksissa raportoimme ensin, miten peruskoulujen henkilöstön hyvinvointi muuttui etäkoulun aikana työuupumuksen ja työn imun sekä kahden psykologisen perustarpeen (yhteisöllisyys ja kyvykkyys) osalta. Oletamme suurelta osin hyvinvoinnin heikentymistä huomioiden etäkoulun kuormittavuuden ja eristäytyneisyyden. Myös aiemmissa tutkimuksissa on raportoitu koulujen henkilöstön hyvinvoinnin heikentyneen etäkoulun aikana (ks. esim. Chan ym. 2021; Kim ym. 2022; Pöysä ym. 2021).

Tutkimuskysymyksemme ovat seuraavat:

1. Miten ennen etäkoulua koettu palveleva johtajuus on yhteydessä koulun henkilökunnan työuupumukseen ja työn imuun sekä yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tarpeiden tyydyttymiseen etäkoulun aikana?
2. Ovatko jotkin palvelevan johtajuuden kahdeksasta ulottuvuudesta erityisesti yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, kun muut palvelevan johtajuuden ulottuvuudet huomioidaan?
3. Ovatko jaettu vastuu ja hyvinvointia tukeva johtajuus palvelevasta johtajuudesta erillisiä hyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä?

Johtajuuden merkitys peruskoulujen henkilöstön työhyvinvoinnille

Työhyvinvointi käsitetään nykyään laajana kokonaisuutena, jota voidaan tarkastella sekä kielteisenä ilmiönä, kuten työuupumuksena, että myönteisenä ilmiönä, kuten työn imuna (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006). Itsemääräämisteorian kolmen psykologisen perustarpeen – kyvykkyys, yhteisöllisyys ja autonomia – tyydyttymistä pidetään merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta (Deci, Olafsen & Ryan 2017). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme henkilöstön hyvinvointia seuraavien tekijöiden kautta: vähäisenä työuupumuksena (Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman & Feldt 2011), korkeana työn imuna (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte 2019) sekä psykologisten perustarpeiden osalta kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksina (Karkkola, Kuittinen & Van den Broeck 2019).

Työuupumuksen katsotaan koostuvan kolmesta osatekijästä: uupumusasteisesta väsymyksestä, kyynisyydestä ja ammatillisen riittämättömyyden tunteesta. Opettajien työuupumus on ollut huolen aiheena pidempään (Länsikallio, Kinnunen & Ilves 2018; Salmela-Aro, Hietajärvi & Lonka 2019), ja covid-19-pandemia sekä etäkouluun siirtyminen osaltaan lisäsivät opettajien uupumusriskiä (Salmela-Aro, Upadyaya & Hietajärvi 2020). Työuupumukseen voivat johtaa suuret työn vaatimukset ja pitkittynyt työstressi, jotka lisääntyivät etäkouluaikana (ks. esim. Opetusalan työolobarometri 2021). Riittävillä resursseilla, kuten esihenkilöltä saadulla tuella, sitä voidaan kuitenkin ehkäistä (Hakanen ym. 2006; Herman, Hickmon-Rosa & Reinke 2018).

Työn imulla tarkoitetaan henkilön innostuneisuutta työtään kohtaan ja sitä, että henkilö uppoutuu ja kokee itsensä energiseksi työssään (Hakanen ym. 2006). Opetusalan työolobarometrin (2021) mukaan enemmistö opettajista oli tyytyväisiä työhönsä ja koki työn imua, vaikka nämä olivat laskeneet vuodesta 2019. Etäkouluun liittyvät tutkimukset antavat myös viitteitä työn imun laskusta covid-19-pandemian aikana, mutta osoittavat samalla, että kokemukset vaihtelivat suuresti (Pöysä ym. 2021; Sainio ym. 2022; Salmela-Aro ym. 2020).

Kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarve ovat itsemääräämisteorian mukaan psykologisia perustarpeita, joiden tyydyttyminen lisää sisäistä motivaatiota ja on edellytyksenä työhyvinvoinnille (Deci ym. 2017; Ryan & Deci 2000). Kyvykkyyden tarpeen tyydyttymisen on osoitettu selittävän työstä suoriutumista ja yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttymisen puolestaan selittävän työntekijän suhteita muihin henkilöihin ja organisaatioon (Chiniara & Bentein 2016). Yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa laskeneen covid-19-pandemiasta johtuvan etäkoulun aikana (Sainio ym. 2022), mutta kyvykkyyden kokemuksista ei ole vastaavaa aiempaa tutkimusta tehty. Myös kyvykkyyden kokemus oletettavasti laski toimintaympäristön muuttuessa digitaaliseksi, sillä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisen opetuksessa on todettu olleen Suomessa kansainvälisesti vertaillen vähäistä ennen covid-19-pandemiaa (Vuorio ym. 2021, 40).

Edellä kuvatuilla hyvinvoinnin osatekijöillä on tärkeä merkitys opettajan työssä. Esimerkiksi opettajien työuupumus, etenkin kyynisyys ja ammatillisen riittämättömyyden tunne, sekä työn imu ovat yhteydessä opettaja-oppilas-vuorovaikutuksen laatuun (Lerkkanen, Pakarinen, Messala, Penttinen, Aulén & Jõgi 2020). Psykologisten perustarpeiden täyttyminen on tutkimuksissa ollut yhteydessä esimerkiksi opettajien sisäiseen motivaatioon ja ammatilliseen minäpystyvyyteen (Klaeijsen, Vermeulen & Martens 2018). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme näitä hyvinvoinnin osa-alueita erillisinä muuttujina, joskaan ne eivät ole toisistaan riippumattomia. Esimerkiksi työuupumusta ja työn imua pidetään kahtena erillisenä mutta toisiinsa vaikuttavana työhyvinvoinnin ulottuvuutena tai prosessina (työn vaatimukset ja voimavarat -malli, ks. Hakanen ym. 2006; Schaufeli & Bakker 2004). Psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä tai tyydyttymättömyyttä on puolestaan tutkit-

tu välittävinä tekijöinä, joiden kautta työn vaatimukset ja voimavarat selittävät työuupumusta sekä työn imua (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens 2008).

Koulun johtajuuden merkitys koulun henkilöstön hyvinvointiin tulee esille monissa tutkimuksissa. Sillä on todettu olevan merkittävä yhteys erityisesti uupumukseen ja työnimuun (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopolou 2007; Lerkkanen ym. 2020; Opetusalan työolobarometri 2021) sekä psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen kokemukseen (Chiniara & Bentein 2016; Deci ym. 2017; Hetland, Hetland, Andreassen, Pallasen & Notalaers 2011; Skaalvik & Skaalvik 2011; Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen 2016). Esimerkiksi Lester, Cefai, Cavioni, Barnes ja Cross (2020) havaitsivat, että tukevat ja kannustavat suhteet koulun johdon ja muun henkilökunnan välillä sekä henkilöstön emotionaalista hyvinvointia edistävät käytännöt olivat yhteydessä perusasteen ja toisen asteen koulujen henkilöstön vähäisempään stressiin sekä mielenterveyden ongelmiin. On myös havaittu, että autonomiaa sekä yhteisöllisyyttä tukeva ja positiivinen johtajuus (Van den Broeck ym. 2016) sekä kannustamalla ja inspiroimalla johtaminen (muutosjohtajuus, Hetland ym. 2011) ovat yhteydessä psykologisten perustarpeiden täyttymiseen.

Johtajuuden merkitys on todettu tärkeäksi henkilöstön hyvinvoinnin kannalta myös covid-19-pandemian aiheuttaman etäkoulun aikana (Chan ym. 2021; Opetusalan työolobarometri 2021; Sainio ym. 2022). Esimerkiksi koulun johdolta saadun tuen on osoitettu olevan yhteydessä henkilöstön vähäisempään työuupumukseen pandemian alkuaikoina (Sokal, Eblie Trudell & Babb 2020). Johtamisella ja esihenkilötyöllä on osoitetusti yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin, mutta on edelleen epäselvää, millainen johtaminen selitti voimakkaimmin koulujen henkilöstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuvan etäkoulun aikana. Vähemmän on vertailtu erilaisia johtajuustekijöitä ja kiinnitetty huomioita siihen, mikä niistä erityisesti on hyvinvointia edistävää. Selvitämmekin tutkimuksessamme tätä suomalaisten perusopetuksen koulujen kontekstissa. Tutkimme erityisesti palvelevan johtajuuden sekä jaetun vastuun ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen merkitystä.

Palveleva johtaminen, jaettu vastuu ja henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen työhyvinvoinnin taustalla

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että johtajuus on merkityksellistä henkilöstön työhyvinvoinnille. Esimerkiksi autonomiaa estävä johtajuus, kuten kontrollointi ja painostaminen, oli yhteydessä perusasteen ja toisen asteen koulujen henkilöstön korkeampaan kuormittuneisuuteen covid-19-pandemian aikana (Collie 2021), ja se koettiin epämotivoivana etäkoulun aikana (Sainio ym. 2022). Sen sijaan autonomiaa tukeva johtajuus, kuten osallistaminen ja tarpeiden ymmärtäminen, oli epäsuorasti palautumiskyvyn kautta yhteydessä matalampaan kuormittuneisuuteen, työn muutoksista johtuvaan stressiin ja somaattiseen oireiluun (Collie 2021). Niin ikään työn tekoa tukeva, ymmärtävä, kuunteleva ja osallistuva johtaja on kuvattu myönteisenä voimavarana myös etäkoulun aikana (Sainio ym. 2022).

Buskila ja Chen-Levinin (2021) laadullisen tutkimuksen mukaan myös normaalioloissa erityisesti koulujen johtajien sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden johtamistaidot ovat tärkeitä opettajien hyvinvoinnille. Sosiaalinen tietoisuus käsittää empatian (esimerkiksi hyvät kuuntelutaidot), avoimeen keskusteluun ja ilmaisunvapauteen kannustamisen sekä palveluhalukkuuden (esimerkiksi henkilöstöstä välittäminen ja oikeudenmukainen kohtelu). Ihmissuhteiden johtamistaidot sisältävät puolestaan sellaisia asioita kuin uskominen henkilöstön kykyihin, heidän kehittämisensä mahdollistaminen ja rakentavan palautteen antaminen sekä yhteistyön ja tiimityön korostaminen ja positiivisen ilmapiirin luominen. (Buskila & Chen-Levi 2021.) Yllä kuvatut koulun johtajien taidot, kuten autonomian tukeminen, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden johtamistaidot, ovat osa palvelevaa johta-

mista, jonka valitsimme tähän tutkimukseen yhdeksi mahdollisesti hyvinvointia tukevaksi johtamistekijäksi. Palveleva johtaminen liittyy paljon tutkittuun muutosjohtajuuteen (transformatiivinen johtajuus) mutta huomioi yhteisen vision luomisen ohella erityisesti alaisten tarpeet ja henkilökohtaisen kehittymisen (van Dierendonck 2011).

Robert K. Greenleafin 1970-luvulla esittämässä palvelevassa johtamisessa olennaista on erityisesti ihmiskuvan muutos niin, ettei henkilöstöä nähdä vain omaa etuaan tavoittelevina opportunisteina vaan itseään toteuttavina, luotettavina ja organisaatiota kehittävinä yksilöinä (van Dierendonck 2011). Palveleva johtaja kantaa moraalista vastuuta toisista sekä ympäristöstä; hän haluaa edistää yhteistä hyvää toiminnallaan ja on valmis kuuntelemaan sekä ymmärtämään muita. Tällaisen johtamisen ulottuvuuksia ovat muun muassa voimaannuttaminen, epäitsekkyys ja yhteiseen hyvään huomion kiinnittäminen. (van Dierendonck & Nuijten 2011.) Palvelevan johtamisen on osoitettu selittävän muun muassa kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden tyydyttymistä, joka puolestaan liittyy parempaan työstä suoriutumiseen ja työntekijöiden positiivisempaan suhtautumiseen muuta henkilöstöä sekä organisaatiota kohtaan (Chiniara & Bentein 2016). Palveleva johtajuus on myös yhteydessä opettajien työtyytyväisyyteen (von Fischer & De Jong 2017). Tässä tutkimuksessa oletamme palvelevan johtajuuden olevan merkittävä koulun henkilöstön hyvinvointia tukeva johtajuuden tapa.

Toinen kasvatus- ja koulutusalan kirjallisuudessa esitetty tavoiteltavissa oleva johtajuuden tapa on jaettu johtaminen (Juuti 2017; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018). Jaetulla johtamisella tarkoitetaan sitä, että vastuuta tehtävien hoitamisesta jaetaan työyhteisön kesken, asioista keskustellaan ja niitä edistetään yhteistyöllä eikä johtaminen tule vain ylhäältä alaspäin annettavina käskyinä. Olennaista tässä on, että koko henkilöstö voi vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen ja tehtävien tekemiseen, ja näin kaikilla on mahdollisuus osallistua sekä sitoutua ja tähdätä tavoitteisiin yhdessä. Jaetulle johtajuudelle on ominaista, että se on horisontaalista eikä keskity yhteen henkilöön vaan jakautuu ryhmän jäsenten kesken nousten ryhmän yhteisestä toiminnasta (Sato & Makabe 2021). Jaettu johtajuus sisältää siis yhdessä tekemistä, positiivisen toimintakulttuurin luomista ja ylläpitämistä sekä kehittävää johtamista mahdollistaen työntekijöiden osallisuuden ja toimijuuden (Kolho & Ylitervo 2021).

Jaetulla johtamisella on osoitettu olevan positiivinen yhteys tiimin tuloksiin, niin käyttäytymisen, asenteiden ja kognitioiden kuin myös suoriutumisen tasolla, sekä subjektiivisesti että objektiivisesti arvioituna (Wu ym. 2020). Tästä syystä jaettua johtamista toteutetaan yhä enenevissä määrin erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Etäkouluaikana, jolloin työyhteisö hajautui toimimaan erillään, jaetun johtajuuden merkitys saattoi jopa korostua työyhteisön yhteisten päämäärien, kuten oppilaiden hyvinvoinnin ja oppimisen tukeminen monialaisesti, saavuttamiseksi.

Jaettu johtajuus ei kuitenkaan ole täysin erillinen palvelevasta johtajuudesta, joka usein nähdään edellytyksenä jaetulle johtajuudelle (Juuti 2017, 147). Onkin oleellista tutkia, onko jaetulla johtamisella vaikutusta palvelevan johtajuuden ohella työntekijöiden hyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa käytämme jaettu vastuu -käsitettä, jota voidaan pitää jaetun johtajuuden ilmentymänä ja jaetun johtajuuden tavoitteena työyhteisössä. Hypoteesimme on, että kokemus jaetusta vastuusta on oleellinen hyvinvointia edistävä osatekijä palvelevan johtajuuden lisäksi. Koska etäkoulun aikana yhteistyön ja yhteisen vastuunoton merkitys korostui (Harris 2020; Hämeenaho ym. 2022; Sainio ym. 2020), oletamme, että ennen pandemiaa saavutettu jaettu vastuu oli yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin covid-19-pandemian aikana.

Tutkimme myös erillisesti henkilöstön hyvinvoinnin tukemista johtajuuden osatekijänä. Henkilöstön hyvinvointia tukeva johtaja välittää henkilöstönsä voinnista ja jaksamisesta ja rakentaa myönteistä ilmapiiriä. Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen on tärkeä tekijä kehitet-

täessä kestävää opetusalan organisaatiota, jossa esimerkiksi henkilöstön poissaoloja on vähän (Lahtero & Laasonen 2021). Laine ym. (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että peruskoulun henkilöstö kaipasi hyvinvointia tukevaa johtamista ja esihenkilön osallistumista hyvinvointia edistävään toimintaan. Hyvinvointi-intervention, kuten henkilöstön hyvinvointi-iltapäivien järjestämisen, todettiin parantavan työntekijöiden kokemusta johtajuudesta ja esihenkilötyöntekijä-suhteista (Laine ym. 2017). On myös esitetty, että etenkin kriisiaikana henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin ja terveyden tukeminen on erityisen tärkeää (McLeod & Dulsky 2021). Vaikka palveleva johtajuus ja jaettu johtajuus voivat olla osaltaan hyvinvointia edistäviä, henkilöstön hyvinvointia ei ole niissä erikseen korostettu. Tästä syystä haluamme tutkia myös henkilöstön hyvinvointiin panostamista omana johtajuuteen liittyvänä tekijänä. Tässä tutkimuksessa oletamme, että kokemus henkilöstön hyvinvointiin panostamisesta on niin ikään yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, myös covid-19-pandemian aiheuttaman etäkoulun aikana, kun palveleva johtajuus ja jaettu vastuu on huomioitu.

Lähtökohtaisesti oletamme aiemman tutkimuksen perusteella, että kaikki valitut johtajuustekijät ovat yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin ennen etäkoulua ja yli ajan etäkoulun aikana ja että kullakin johtajuustekijällä on itsenäinen vaikutus. Kuitenkin on mahdollista, että yhteys on erilainen, kun tarkastellaan henkilökunnan hyvinvoinnin eri osatekijöitä. Esimerkiksi jaettu vastuu ja henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen voivat korostua enemmän yhteisöllisyyden kokemuksissa, kun taas palveleva johtajuus kohdentua erityisesti yksilöllisimpiin kokemuksiin vaikkapa kyvykkyydestä.

Menetelmät

Aineisto

Tutkimus toteutettiin osana Yhteistyöllä hyvinvointia kouluyhteisöön -hanketta. Mukaan kutsuttiin 23 Keski-Suomen kuntaa (117 koulua), joista 13 osallistui tutkimukseen. Tutkimusluvat tehtiin kuntien käytänteiden mukaisesti; kouluille ja vastaajille tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Koulujen rehtoreille lähetettiin saatekirje tutkimuksesta ja linkki sähköiseen kyselyyn jaettavaksi koulujen henkilökunnalle tammikuussa 2020 (T1, kysely ennen etäkoulua). Etäkoulukysely toukokuussa 2020 (T2) lähetettiin vain niille kouluille, jotka osallistuivat ensimmäiseen kyselyyn.

Ennen etäkoulua toteutettuun kyselyyn (T1) vastasi 437 henkilöstön jäsentä 48 koulusta (eli 40 % tavoitelluista kouluista), ja toukokuussa 2020 heti etäkoulun päätyttyä toteutettuun kyselyyn (T2) vastasi 270 henkilöstön jäsentä 27 koulusta (56 % alkukyselyyn vastanneista kouluista). Vastaajia kouluittain oli 1–35 (T1) ja 1–36 (T2). Poikittaistutkimukseen käytettiin aineistoa ensimmäisestä mittauksesta (n=437). Koska moni jätti vastaamatta tunnistetietoihin T1-kyselyssä, vain 86 vastaajaa voitiin yhdistää pitkittäisaineistoksi, jota käytettiin pitkittäistutkimukseen (n=86). Poikittais- ja pitkittäisaineiston kummassakin kyselyssä vastaajista naisia oli noin 80 prosenttia. Koulun eri ammattiryhmät olivat edustettuina seuraavasti poikittais- ja pitkittäisaineistoissa: luokanopettajat (31,7 % ja 30,2 %), aineenopettajat (23,8 % ja 32,6 %), erityisopettajat (9,5 % ja 10,5 %), koulunkäynnin ohjaajat (17,6 % ja 8,1 %), rehtorit (5.8 % ja 10,5 %) ja muut (11,6 % ja 8,2 % mukaan lukien kasvatusohjaajat, koulusihteerit ja opinto-ohjaajat).

Anonymisoidut aineistot ovat saatavilla Yhteiskunnallisesta tietoarkistosta (Sainio, Hämeenaho, Aro, Poikkeus & Torppa 2020; Sainio, Hämeenaho, Nurminen, Poikkeus, Torppa & Aro 2020). Kummankin kyselyn alussa vastaajille kuvattiin, miten aineistoa tullaan käyttämään, esitettiin linkki tietosuojailmoitukseen ja painotettiin vastaamisen olevan vapaaehtoista. Kysely sisälsi useita osioita liittyen koulujen hyvinvointityöhön ja henkilöstön hyvinvointiin. Esitestaukseen, jonka perusteella hankkeeseen kehitettyjä mittareita ja väittämiä muokattiin, osallistui kasvatustieteiden asiantuntijoita ja koulun henkilöstöä eri ammattiryhmistä (noin 10 henkilöä). Pi-

lottitestaukseen osallistui henkilöstö yhdestä Keski-Suomen ulkopuolella olevasta koulusta, ja tämän perusteella tehtiin pieniä muokkauksia käytettävyyden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa käytetyt mittarit esitettiin vastaajille satunnaisessa järjestyksessä, ja mittareiden sisällä väittämien järjestys oli niin ikään satunnaistettu.

Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvointia arvioitiin Likert-asteikollisilla väittämillä (asteikko 1–5, täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä), jotka käsittelivät työuupumuksen, työn imun, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden kokemuksia. Työuupumusta arvioitiin seitsemällä väittämällä, jotka olivat Bergen burnout inventorysta (BBI-9, Salmela-Aro ym. 2011). Mittari sisältää kolme ulottuvuutta, mutta tässä tutkimuksessa käytimme kaikista mukana olleista väittämästä muodostettua yhtenäistä summamuuttujaa, jossa oli kaksi väittämää uupumusasteisen väsymyksen ulottuvuudesta (”Nukun usein huonosti erilaisten työasioiden takia” ja ”Minulla on jatkuvasti huono omatunto, koska joudun työni vuoksi laiminlyömään läheisiäni”), kolme kyynisyyden ulottuvuudesta (”Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettavani työsuhteen tai toivon, että se päättyisi”, ”Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa” ja ”Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni työtäni kohtaan”) ja kaksi ammatillisen riittämättömyyden tunteen ulottuvuudesta (”Kyselen alituiseen, onko työlläni arvoa” ja ”Rehellisesti sanoen, tunsin itseni aikaisemmin arvostetummaksi työssäni”). Cronbachin alfat olivat ,86 (T1) ja ,78 (T2).

Työn imua arvioitiin Schaufelin ym. (2019) kehittämällä kolmen väittämän Utrecht work engagement scale -kyselyllä (UWES-3). Väittämät olivat ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”, ”Olen innostunut työstäni” ja ”Olen usein täysin uppoutunut työhöni”. Cronbachin alfat olivat ,63 (T1) ja ,51 (T2).

Yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden mittarit perustuivat Karkkola ym. (2019) suomentamaan Work-related basic needs satisfaction -kyselyyn (W-BNS). Yhteenkuuluvuutta arvioitiin neljällä väittämällä: ”Töissä tunnen olevani osa porukkaa”, ”Koen, että minusta välitetään työyhteisössä”, ”Tunnen itseni usein yksinäiseksi työyhteisössä” ja ”En tunne yhteenkuuluvuutta työtovereideni kanssa”, joista kahden jälkimmäisen väittämän vastausasteikko oli käänteinen. Cronbachin alfat olivat ,89 (T1) ja ,86 (T2). Kyvykkyyttä arvioitiin kolmella väittämällä: ”Tunnen olevani taitava työssäni”, ”Koen, että hallitsen työtehtäväni” ja ”Tunnen pystyväni suoriutumaan jopa vaikeimmista työtehtävistä”. Cronbachin alfat olivat ,80 (T1) ja ,79 (T2).

Johtamisen mittarit

Vastaajat arvioivat johtamista 16 Likert-asteikollisella väittämällä (asteikko 1–5, täysin eri mieltä–täysin samaa mieltä, lukuun ottamatta yhtä väittämää, ”Kaikki eivät sitoudu”, jonka asteikko oli 1–5, ei lainkaan–paljon). Pääakselifaktorianalyysissa (promax-rotaatio) väittämät latautuivat oletusten mukaisesti kolmelle faktorille vähintään ,30 latauksilla: palveleva johtaminen, jaettu vastuu ja henkilöstön hyvinvointia tukeva johtaminen. Nämä kolme faktoria selittivät 57,5 prosenttia varianssista.

Palvelevaa johtamista arvioitiin kahdeksalla väittämällä, jotka edustivat van Dierendonck ja Nuijtenin (2011) Servant leadership surveyn kahdeksaa ulottuvuutta: voimaannuttaminen (”Esimieheni rohkaisee minua hyödyntämään kykyjäni”), nöyryys (”Jos ihmiset esittävät kritiikkiä, esimieheni pyrkii oppimaan siitä”), taustalla pysyttely (”Esimieheni pysyy itse taustalla ja antaa kunnian toisille”), palvelevuus (”Esimieheni korostaa sen tärkeyttä, että kiinnitetään huomiota yhteiseen hyvään”), aitous (”Esimieheni näyttää todelliset tunteensa työntekijöilleen”), vastuuttaminen (”Esimieheni pitää minua vastuullisena tekemästäni työstä”), anteeksiantaminen (”Esimieheni kantaa kaunaa ihmisille, jotka ovat loukanneet häntä työssä”, vastausasteikko käänteinen) ja rohkeus (”Esimieheni ottaa riskejä silloinkin, kun hän ei ole varma oman esimiehensä tuesta”). Väittä-

mät ja niiden suomennokset saatiin Jari Hakaselta (henkilökohtainen kommunikaatio), joka on tutkinut ja validoinut palvelevan johtajuuden mittaria Suomessa (ks. van Dierendonck ym. 2017). Cronbachin alfa oli ,80.

Jaettua vastuuta arvioitiin viidellä tutkimushankkeeseen kehitetyllä väittämällä (”Koko koulun henkilökunta on sitoutunut tekemään hyvinvointia edistävää työtä”, ” Henkilökunnan mielipiteitä ja ajatuksia kuunnellaan hyvinvointityön suunnittelussa ja toteutuksessa”, ”Henkilökunta suunnittelee usein yhdessä koulun toimintaa”, ”Koulussamme on vahva yhdessä tekemisen kulttuuri” ja ” Kaikki eivät sitoudu”, viimeisessä väittämässä käänteinen vastausasteikko). Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 1–5 (täysin eri mieltä–täysin samaa mieltä) lukuun ottamatta viimeistä väittämää: ”Missä määrin seuraavat asiat vaikeuttavat hyvinvointityön toteutumista koulussanne?” ja tähän liittyvää väittämää ”Kaikki eivät sitoudu”, jota arvioitiin asteikolla 1–5 (ei lainkaan–paljon). Cronbachin alfa oli ,82.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista arvioitiin kolmella hankkeeseen kehittämällämme väittämällä (”Henkilökunnan myönteiseen ilmapiiriin panostetaan koulussamme”, ”Henkilökunnan jaksamiseen panostetaan koulussamme” ja ”Koulun johto välittää siitä, miten työyhteisömme voi”). Cronbachin alfa oli ,89.

Tilastolliset analyysit

Aluksi tarkastelimme muuttujien kuvailevia tunnuslukuja ja riippuvien otosten t-testillä muutosta keskiarvoissa ajankohtien T1 ja T2 välillä. Kaikkien muuttujien jakaumat olivat likipitäen normaaleja, ja niiden huipukkuus ja vinous arvot olivat välillä -1–+1. Seuraavaksi laskimme muuttujien väliset parittaiset korrelaatiot (Pearson).

Johtajuustekijöiden omavaikutusta henkilöstön hyvinvointiin tutkimme lineaarisella regressioanalyysillä poikittaistutkimuksena (malli I) ja ajan yli (mallit II ja III). Mallissa III kontrolloitiin aiempi hyvinvointi (autoregressio). Lisäksi tutkimme palvelevan johtajuuden ulottuvuuksien omavaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin muut ulottuvuudet huomioituna. Tilastolliset analyysit teimme SPSS:n versiolla 26.

Tulokset

Taulukossa 1 on esitetty muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat sekä muutokset muuttujissa

TAULUKKO 1. Kuvailevat tunnusluvut

	n	Ka. T1	Kh T1	Ka. T2	Kh T2	T1-T2 erotus ka.	erotus kh	t	va	p
Palveleva johtaminen	86	3,95	0,64							
Jaettu vastuu	86	3,66	0,72							
Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen	86	4,09	0,82							
Työn imu	86	3,69	0,70	3,48	0,70	0,21	0,78	2,53	85	,013
Työuupumus	86	2,10	0,82	2,18	0,74	-0,08	0,78	-0,97	85	,335
Kyvykkyys	86	4,19	0,63	3,83	0,82	0,36	0,72	4,61	85	<,001
Yhteenkuuluvuus	86	4,20	0,76	3,73	0,91	0,47	0,93	4,70	85	<,001

ka.=keskiarvo, kh=keskihajonta, va=vapausasteet

etäkoulun aikana verrattuna aikaan ennen etäkoulua. Kaikkien johtamistekijöiden keskiarvot olivat yli 3,5, joten koulujen henkilöstö tunnisti näitä eri johtamistekijöitä esiintyvän kouluissa. Koulujen henkilöstön työuupumuksen keskiarvo oli 2,1, kun taas työn imun ja kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksien keskiarvot vaihtelivat 3,5–4,2 välillä. Kokemukset työn imusta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta olivat tilastollisesti merkitsevästi vähäisempiä etäkoulun aikana verrattuna aikaan ennen etäkoulua.

TAULUKKO 2. Kahdenväliset korrelaatiot (n=86)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
T1										
1. Palveleva johtaminen										
2. Jaettu vastuu	,43***									
3. Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen	,66***	,66***								
4. Työn imu	,47***	,31**	,49***							
5. Työuupumus	-,40***	-,34**	-,49***	-,59***						
6. Kyvykkyys	,26*	,21*	,23*	,39***	-,41***					
7. Yhteenkuuluvuus	,35**	,40***	,38***	,40***	-,44***	,30**				
T2										
8. Työn imu	,32**	,21*	,23*	,38***	-,15	,23*	,11			
9. Työuupumus	-,21*	-,14	-,19	-,21	,50***	-,39***	-,23*	-,51***		
10. Kyvykkyys	,30**	,26*	,35**	,22*	-,18	,53***	,23*	,54***	-,56***	
11. Yhteen-kuuluvuus	,38***	,31**	,34**	,36**	-,27*	,22*	,40***	,46***	-,38***	,37***

*** p<,001, ** p<,01, * p<,05

Muuttujien väliset korrelaatiot on esitetty taulukossa 2. Ajankohdassa T1 ennen etäkoulua kaikki johtamismuuttujat olivat yhteydessä henkilökunnan kokemaan työuupumuksen ja työn imun määrään sekä kokemukseen kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Ajan yli tarkasteltuna vain palveleva johtaminen ajankohdassa T1 oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä kaikkiin hyvinvoinnin muuttujiin ajankohdassa T2. Jaettu vastuu ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen (T1) olivat yhteydessä työn imuun ja kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksiin ajankohdassa T2 mutta eivät työuupumukseen.

Taulukossa 3 on esitetty regressioanalyysit, joiden avulla tutkimme, miten ennen etäkoulua arvioitu johtaminen oli yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin sekä poikkileikkausasetelmassa ennen etäkoulua (Malli I) että ajan yli etäkoulun aikana (Mallit II ja III). Mallissa I ennen etäkoulua kaikki johtajuuden ulottuvuudet olivat yhteydessä korkeampaan yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Kaksi johtajuuden ulottuvuutta, palveleva johtaminen ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen, olivat yhteydessä henkilökunnan matalampaan työuupumukseen sekä korkeampaan työn imuun.

TAULUKKO 3. Regressioanalyysit. Ennen etäkoulua (T1) arvioidut johtamistekijät selittämässä koulujen henkilöstön hyvinvointitekijöitä

	Työn imu		Työuupumus		Kyvykkyys		Yhteenkuuluvuus	
	standardoitu beta	partial eta^2 [d)]	standardoitu beta	partial eta^2 [d)]	standardoitu beta	partial eta^2 [d)]	standardoitu beta	partial eta^2 [d)]
Malli I [a)] n=429–430								
Palveleva johtaminen	,21***	,03	-,14*	,02	,10	,01	,16**	,02
Jaettu vastuu	,06	,00	-,11	,01	,06	,00	,22***	,03
Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen	,14*	,01	-,31***	,05	,12	,01	,25***	,04
Malli II [b)] n=86								
Palveleva johtaminen	,30*	,05	-,16	,01	,13	,01	,28*	,05
Jaettu vastuu	,12	,01	-,02	,00	,06	,00	,15	,02
Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen	-,04	,00	-,07	,00	,23	,02	,06	,00
Malli III [c)] n=86								
T1 mitattu vastaava henkilöstön hyvinvointitekijä	,32**	,08	,53***	,22	,47***	,24	,27*	,07
Palveleva johtaminen	,22	,03	-,09	,01	,04	,00	,23	,04
Jaettu vastuu	,12	,01	-,01	,00	,00	,00	,08	,00
Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen	-,15	,01	,13	,01	,22	,03	,03	,00

*** p<,001, ** p<,01, * p<,05

[a)] Malli I: Johtamistekijät selittämässä henkilöstön hyvinvointitekijöitä poikkileikkausasetelmassa ennen etäkoulua T1.

[b)] Malli II: Johtamistekijät selittämässä henkilöstön hyvinvointitekijöitä pitkittäisasetelmassa etäkoulun aikana T2.

[c)] Malli III: Johtamistekijät selittämässä henkilöstön hyvinvointitekijöitä pitkittäisasetelmassa etäkoulun aikana T2, kun vastaava hyvinvointitekijä ajankohdasta T1 on kontrolloitu mallissa.

[d)] Partial eta^2 kertoo selittävän tekijän uniikin selitysosuuden selitettävän muuttujan vaihtelusta.

Kun tarkasteltiin, ovatko johtajuuden ulottuvuudet yhteydessä henkilökunnan hyvinvointiin etäkoulun aikana (Malli II), havaittiin, että johtajuuden ulottuvuuksista vain ennen etäkoulua arvioitu palveleva johtaminen oli itsenäisesti yhteydessä henkilöstön kokemaan työn imuun ja yhteenkuuluvuuteen etäkoulun aikana. Palveleva johtajuus selitti 5 prosenttia sekä työn imun että yhteenkuuluvuuden vaihtelusta. Työuupumusta ja kyvykkyyden kokemusta johtajuuden ulottuvuudet eivät toisistaan riippumattomasti selittäneet.

Kun Mallissa III lisättiin selittäjäksi myös ennen etäkoulua ajankohdassa T1 arvioitu vastaava työhyvinvointitekijä, yksikään johtamistekijä ei selittänyt tilastollisesti merkitsevästi mitään työhyvinvointitekijää. Tämä tulos tarkoittaa sitä, ettei mikään johtajuuden tekijä selittänyt muutosta henkilökunnan hyvinvoinnissa tammikuusta toukokuuhun. Palvelevan johtamisen yhteys henkilöstön etäkoulun aikaiseen työn imuun ja yhteenkuuluvuuteen kulki siis oletettavasti jo ennen etäkoulua arvioidun työn imun ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen kautta, eli hyvinvointitekijöiden autoregressio oli merkittävin selittäjä mallissa.

Lopuksi tutkimme regressioanalyysillä (laittamalla kaikki palvelevan johtajuuden väittämät yhtä aikaa malliin), onko jokin palvelevan johtajuuden väittämistä erityisesti yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin etäkoulun aikana. Tässä analyysissä esimiehen yhteiseen hyvään huomion kiinnittäminen oli itsenäisesti yhteydessä korkeampaan henkilöstön työn imuun (standardoitu beta=,43, p=,011, n=81), kun muut palvelevan johtajuuden väittämät oli kontrolloitu analyysissa. Yhteiseen hyvään huomion kiinnittäminen selitti 9 prosenttia työn imun vaihtelusta. Muiden hyvinvointitekijöiden eli työuupumuksen tai kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemusten osalta mikään yksittäinen palvelevan johtajuuden väittämä ei noussut tilastollisesti merkitseväksi, kun muut palvelevan johtajuuden väittämät oli huomioitu mallissa.

Pohdinta

Olemme tässä tutkimuksessa tutkineet, muuttuiko peruskoulujen henkilöstön työhyvinvointi – työuupumus, työn imu sekä yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden kokemukset – etäkoulun jälkeen verrattuna heidän työhyvinvointiinsa ennen etäkoulua. Lisäksi olemme tutkineet, olivatko kolme johtajuustekijää – palveleva johtaminen, jaettu vastuu ja henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen – yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin sekä saman aikaisesti arvioituna ennen etäkoulua että ajan yli, kun työhyvinvointi arvioitiin etäkoulun jälkeen. Erityisesti olemme olleet kiinnostuneita siitä, olivatko jotkin näistä johtajuustekijöistä itsenäisesti toisistaan riippumatta yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin.

Koulujen henkilöstön työhyvinvointi ennen ja jälkeen etäkoulun

Aiemmissa tutkimuksissa on viitteitä siitä, että opetushenkilöstö on kokenut hyvinvointinsa heikentyneen covid-19-pandemian ensimmäisten kuukausien aikana (Chan ym. 2021; Pöysä ym. 2021; Sokal ym. 2020; Vuorio ym. 2021). Pitkittäistutkimuksessamme havaitsimme, että työn imu sekä kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset vähenivät kaksi kuukautta kestäneen etäkoulun aikana. Työuupumuksessa ei havaittu muutosta etäkoulun aikana.

Kyvykkyyden kokemuksen väheneminen (kokemus siitä, että on taitava työssään, hallitsee työtehtävät ja suoriutuu vaikeimmistakin työtehtävistä) voi selittyä sillä, että etäkoulun aikana henkilöstö joutui omaksumaan uusia taitoja. Etäkoulun vaatima lisääntynyt tietotekniikan käyttö on voinut vaikuttaa henkilöstön kyvykkyyden kokemuksiin (Efilti & Coklar 2019). Vaikka henkilökunta koki oppineensa uutta etäaikana, esimerkiksi uusia digitaalisia taitoja (Korhonen, Juurola, Salo & Airaksinen 2021; Sainio ym. 2020; Vuorio ym. 2021), kyvykkyyden kokemus on luonnollisestikin heikompaa ennen kuin uudenlaiset tekno-

logiaan liittyvät käytänteet on saatu haltuun. On myös havaittu, että oppilaiden tietotekniset valmiudet olivat yhteydessä opettajien minäpystyvyyteen etäkoulun aikana keväällä 2020 (Merjonen, Salmi, Latvala & Husberg 2021). Näin ollen oppilaiden tietotekniset valmiudet, henkilöstön omien tietoteknisten taitojen ohella, saattoivat vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, kuten kyvykkyyden kokemuksiin, etäkoulun aikana.

Yhteenkuuluvuuden kokemuksen vähentyminen voi johtua etäkoulun aikaisesta eristäytyneisyydestä, mikä saattaa selittää osittain myös työn imun vähentymistä. Esimerkiksi sosiaalisen eristäytyneisyyden on havaittu olevan yhteydessä vähäisempään työn imuun covid-19-pandemian aiheuttaman etätyön aikana (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano 2021). Työn imun vähentyminen voi johtua esimerkiksi etätyön erilaisesta luonteesta ja oppilaiden etäisyydestä etäkoulun aikana. Koulujen henkilöstön saattaa olla vaikeampi innostua työstään, kun oppilaat eivät ole fyysisesti läsnä. Yleisemminkin on ryhdytty puhumaan etätyöapatiasta (ks. esim. mediassa, Sarkkinen 2020), jolla tarkoitetaan työssä tylsistymistä ja vähäistä innostumista työtehtävistä. Sen on havaittu lisääntyneen covid-19-pandemian aiheuttaman etätyön aikana (Hakanen & Kaltiainen 2021).

Kahden kuukauden etäkoulu ei näkynyt selkeästi työuupumuksessa. Samaa aineistoa käyttäneessä tutkimuksessa havaitsimme, että työuupumuksen eri osa-alueista kuormittuneisuus lisääntyi mutta kyynisyyden ja riittämättömyyden tunteet eivät (Sainio ym. 2022). Kuormittuneisuus voi monesti olla ensimmäinen, muttei riittävä, oire työuupumukselle; pitkittyessään kuormittuneisuus saattaa johtaa kyynisyyden sekä riittämättömyyden tunteisiin ja näin ollen työuupumukseen. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu stressin ja kuormittuneisuuden lisääntymistä covid-19-pandemian aikana (Chan ym. 2021; Pöysä ym. 2021; Sokal ym. 2020). Tämä tutkimuksemme osoittaa, että kuormittuneisuudesta huolimatta kokemukset eivät viittaa syvempään työuupumukseen, jossa myös kyynisyyden ja riittämättömyyden tunteet olisivat lisääntyneet.

Johtamistekijöiden yhteydet koulujen henkilöstön työhyvinvointitekijöihin

Kaikki tutkimamme johtajuuden tekijät olivat oletetusti yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin yksittäin tarkasteltuna poikittaisasetelmassa ennen etäkoulua. Tarkasteltaessa johtajuustekijöitä yhdessä niiden yhteydet hyvinvointiin vaihtelivat kyseessä olevan hyvinvointitekijän mukaan. Kaikki tutkimamme johtajuustekijät eli palveleva johtajuus, jaettu vastuu ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen olivat itsenäisesti toisistaan riippumatta yhteydessä yhteenkuuluvuuden kokemukseen. Palveleva johtajuus ja hyvinvoinnin tukeminen olivat yhteydessä työuupumukseen ja työn imuun, kun taas mikään osatekijä ei ollut itsenäisesti yhteydessä kyvykkyyden kokemukseen.

Yli ajan yhteydet olivat kaiken kaikkiaan melko heikkoja. Ainoastaan palveleva johtaminen oli itsenäisesti yhteydessä etäkoulun aikaiseen korkeampaan työnimuun ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen. Tämä on linjassa aiempiin tutkimuksiin, joissa osoitettiin esihenkilöltä saadun tuen olevan yhteydessä yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttymiseen (Karkkola ym. 2019) ja palvelevan johtamisen muutosten selittävän muutoksia työn imussa (Kaltiainen & Hakanen 2020). Myös Chiniara ja Bentein (2016) osoittivat, että palveleva johtaminen selittää kokemusta perustarpeiden tyydyttymisestä, joka puolestaan välitti palvelevan johtamisen yhteyttä työstä suoriutumiseen ja työntekijän suhtautumiseen muuta henkilöstöä sekä organisaatiota kohtaan. Palveleva johtaminen on lisäksi työn niin kutsutun tuunaamisen eli työn sisällön muokkaamisen kautta yhteydessä vähäisempään työssä tylsistymiseen eli työapatiaan (Harju, Schaufeli & Hakanen 2017) ja voi tätä kautta vaikuttaa henkilöstön työn imuun. Näiden havaintojen perusteella on mahdollista päätellä, että omaksuessaan palvelevan asenteen johtajuudessaan, esimerkiksi asettumalla itse taka-alalle antaen kunnian työntekijöille, oppimalla kritiikistä, kan-

nustamalla henkilöstöä kehittämään itseään ja kiinnittämällä huomiota yhteiseen hyvään, koulun johtaja samalla tukee henkilökunnan työn imua ja yhteenkuuluvuuden kokemusta.

Kun malliin lisättiin selittäjäksi ennen etäkoulua arvioitu vastaava työhyvinvointitekijä, mikään johtamistekijä ei ollut enää yhteydessä etäkoulun aikaisiin hyvinvointitekijöihin. Palvelevan johtamisen yhteys etäkoulun aikaiseen työn imuun ja yhteisöllisyyden kokemukseen kulki toisin sanoen ennen etäkoulua arvioidun työn imun ja yhteisöllisyyden kokemusten kautta. Kyse vaikuttaa siis olevan henkilöstön resilienssistä, eli siitä, että henkilöstön hyvinvointi ennen etäkoulua kantoi yli vaikean etäkouluajan. On esitetty, että palveleva johtaminen olisi erityisen tärkeää henkilöstön työn imulle etenkin epävarmoissa tilanteissa ja kriisiaikoina (Fernandez & Shaw 2020; de Sousa & van Dierendonck 2014). Jatkossa olisi myös tärkeää tarkastella johtajuuden osatekijöitä etäkoulun aikana, sillä on mahdollista, että johtajuudessa tapahtui muutosta. Kriisin eri vaiheissa voidaankin tarvita erilaisia johtajuuden muotoja (McLeod & Dulsky 2021).

Jaettu vastuu ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen eivät olleet itsenäisesti tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin etäkoulun aikana, mikä voi johtua aineiston pienehköstä koosta, lyhyestä seuranta-ajasta tai johtamistekijöiden kohtuullisen korkeista keskinäisistä korrelaatioista. Eri johtajuustekijöiden yhteyttä toisiinsa tulisi tarkastella tarkemmin. Esimerkiksi palveleva johtajuus voi olla merkittävä selittäjä jaetulle vastuulle ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemiselle (Juuti 2017, 147), jolloin niiden itsenäinen merkitys jää vähäisemmäksi. On myös mahdollista, että erityisolosuhteiden aikana johtajalta vaaditaan ennen kaikkea palvelevuutta, kuten yhteiseen hyvään huomion kiinnittämistä, esimerkiksi vastuun jakamisen sijaan.

Tutkittaessa yhtä aikaa palvelevan johtamisen eri ulottuvuuksia edustavia kahdeksaa väittämää vain yksi oli yhteydessä korkeampaan henkilöstön työn imuun etäopetuksen aikana: esimies korostaa yhteiseen hyvään huomion kiinnittämisen tärkeyttä. Aiemmin on havaittu esimerkiksi, että opettajien työtyytyväisyyttä selittää palvelevan johtamisen ulottuvuuksista muun muassa yhteisöllisyyden kehittäminen, autenttisuus ja ihmisten arvostaminen (Cerit 2009). Vain yhteiseen hyvään huomion kiinnittäminen oli itsenäisesti ajan yli yhteydessä työn imuun mutta ei muihin hyvinvointitekijöihin. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että esimiehen korostaessa yhteiseen hyvään huomion kiinnittämistä työntekijät inspiroituvat yhteistyöhön sekä huomaavat työnsä kokonaiskuvan merkityksen ja näin innostuvat enemmän työstään myös vaikeina aikoina, kuten covid-19-pandemian aiheuttaman etäkoulun aikana.

Tutkimuksen rajoitteet ja vahvuudet

Tutkimuksellamme on rajoitteita, jotka on hyvä huomioida tuloksia tulkittaessa. Ensiksikin tutkimuksemme kohdistui vain keskisuomalaisiin kouluihin, joten tuloksia ei voi yleistää koskemaan koko Suomen kouluja. Keski-Suomessa covid-19-viruksen esiintyvyys oli keväällä 2020 vähäisempää esimerkiksi pääkaupunkiseutuun verrattuna. Vaikka etäkouluun siirtyminen koski koko maata, vähäisempi sairastuvuus Keski-Suomessa on voinut vähentää muutoksia koulujen henkilöstön hyvinvoinnissa verrattuna korkeamman sairastavuuden alueisiin. Toiseksi pitkittäisaineiston otoskoko oli melko pieni, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä ja tilastollista voimaa; suuremmalla otoskoolla olisi voinut löytyä enemmän itsenäisiä yhteyksiä. Kolmanneksi käyttämämme johtamismittarit eivät olleet standardoituja mittareita vaan tähän tutkimukseen muokattuja, mikä vaikeuttaa tulosten vertailtavuutta muihin tutkimuksiin. Toisaalta uuden, johtamisen eri ulottuvuuksia tarkastelevan mittarin kehittäminen on osa Yhteistyöllä hyvinvointia kouluyhteisöön -hankkeemme tavoitteita.

Vahvuutena tutkimuksessamme on se, että kysely kohdistui koulujen koko henkilöstöön eikä sitä rajattu koskemaan esimerkiksi vain opettajia. Lisäksi käytössämme oli aineistoa

kahdesta eri mittauspisteestä, joista jälkimmäinen sijoittui heti etäkoulun jälkeiseen aikaan. Näin saimme arvokasta tietoa koulujen henkilöstön hyvinvoinnista etäkoulun aikana ja johtajuustekijöistä tämän hyvinvoinnin taustalla. Tutkimme kolmen eri johtajuustekijän yhteyksiä henkilöstön hyvinvointiin, mikä tuo niin ikään uutta tietoa eri johtajuustekijöiden keskinäisistä suhteista henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta poikkeuksellisena, covid-19- pandemian aiheuttamana etäkouluaikana.

Johtopäätökset ja jatkotutkimusten tarve

Palveleva johtaminen näyttäytyi merkityksellisimpänä tutkimistamme johtajuustyyleistä koulujen henkilöstön hyvinvoinnille covid-19-pandemian aiheuttaman etäkoulun aikana vuonna 2020. Etenkin yhteiseen hyvään huomion kiinnittäminen tuntuisi olevan tärkeää koulujen henkilöstön työn imun kannalta poikkeusoloissa. Palveleva johtajuus, jossa esihenkilö on nöyrä ja tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää itseään sekä kiinnittää toiminnassa huomiota yhteiseen hyvään, näyttäisikin sopivan hyvin koulujen johtamiseen henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Palvelevan johtamisen on aiemminkin esitetty sopivan hyvin organisaatioiden johtamiseen epävarmoissa olosuhteissa ja kriisiaikoina (Fernandez & Shaw 2020; de Sousa & van Dierendonck 2014), ja se vaikuttaisi olevan olennaisin tutkimistamme johtamistekijöistä myös peruskoulukontekstissa.

Tulevien tutkimuksien olisi tarpeen tarkastella erilaisia johtamistekijöitä laajemmalla, koko koulun henkilöstöltä kerätyllä pitkittäisaineistolla, joka mahdollistaisi esimerkiksi mediaatioanalyysien tekemisen. Myös johtamisen mittarin kehittäminen edelleen olisi tarpeen, jotta saisimme kattavan työkalun koulujen käyttöön kouluyhteisön hyvinvointijohtamisen seuraamiseen. Kouluyhteisön hyvinvoinnin johtaminen ja sen tutkiminen on tärkeää niin koulujen henkilöstön hyvinvoinnin kuin oppilaiden hyvinvoinnin ja oppimisen kannalta.

Lähteet

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. Journal of Educational Psychology 99 (2), 274–284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Buskila, Y. & Chen-Levi, T. 2021. The role of authentic school leaders in promoting teachers' well-being: Perceptions of Israeli teachers. Athens Journal of Education 8 (2), 161–180. https://doi.org/10.30958/aje.8-2-3

Cerit, Y. 2009. The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. Educational Management Administration & Leadership 37 (5), 600–623. https://doi.org/10.1177/1741143209339650

Chan, M., Sharkey, J. D., Lawrie, S. I., Arch, D. A. N. & Nylund-Gibson, K. 2021. Elementary school teacher well-being and supportive measures amid COVID-19: An explorative study. School Psychology 36 (6), 533–545. https://doi.org/10.1037/spq0000441

Chiniara, M. & Bentein, K. 2016. Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. The Leadership Quarterly 27 (1), 124–141. http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004

Collie, R. J. 2021. COVID-19 and teachers' somatic burden, stress, and emotional exhaustion: Examining the role of principal leadership and workplace buoyancy. AERA Open 7 (1), 1–15. https://doi.org/10.1177/2332858420986187

Collie, R. J. & Martin, A. J. 2017. Teachers' sense of adaptability: Examining links with perceived autonomy support, teachers' psychological functioning, and students' numeracy achievement. Learning and Individual Differences 55, 29–39. http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2017.03.003

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 4 (1), 19–43. http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management 37 (4), 1228–1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

van Dierendonck, D. & Nuijten, I. 2011. The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. Journal of Business Psychology 26, 249–267. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1

van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., Cihan Duyan, E. & Rodriguez-Carvajal, R. 2017. The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. Administrative Sciences 7 (2). https://doi.org/10.3390/admsci7020008

Efilti, E. & Coklar, A. N. 2019. Teachers' technostress levels as an indicator of their psychological capital levels.

Universal Journal of Educational Research 7 (2), 413–421. https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070214

Fernandez, A. A. & Shaw, G. P. 2020. Academic leadership in a time of crisis: The coronavirus and COVID-19. Journal of Leadership Studies 14 (1), 39–45. https://doi.org/10.1002/jls.21684

von Fischer, P. & De Jong, D. 2017. The relationship between teacher perception of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction. Servant Leadership: Theory & Practice 4 (2), 53–84.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. 2021. Work from home during the COVID-19 outbreak. The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. Journal of Occupational and Environmental Medicine 63 (7), e426–e432. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236

Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. 2006. Burnout and work engagement among teachers. Journal of School Psychology 43 (6), 495–513. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2021. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomivoi. (Luettu 3.11.2022.)

Harding, S., Morris, R., Gunnell, D., Ford, T., Hollingworth, W., Tilling, K., Evans, R., Bell, S., Grey, J., Brockman, R., Campbell, R., Araya, R., Murphy, S. & Kidger, J. 2019. Is teachers' mental health and wellbeing associated with students' mental health and wellbeing? Journal of Affective Disorders 253, 460–466. https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.03.046

Harju, L. K., Schaufeli, W. B. & Hakanen, J. J. 2017. A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. Journal of Managerial Psychology 33 (1), 2–14. https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237

Harris, A. 2020. COVID-19 – school leadership in crisis? Journal of Professional Capital and Community 5 (3/4), 321–326. https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045

Herman, K. C., Hickmon-Rosa, J. & Reinke, W. M. 2018. Empirically derived profiles of teacher stress, burnout, self-efficacy, and coping and associated student outcomes. Journal of Positive Behavior Interventions 20 (2), 90–100. https://doi.org/10.1177/1098300717732066

Herrmann, L., Nielsen, B. L. & Aguilar-Raab, C. 2021 The impact of COVID-19 on interpersonal aspects in elementary school. Frontiers in Education 6. https://doi.org/10.3389/feduc.2021.635180

Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S. & Notelaers, G. 2011. Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. Career Development International 16 (5), 507–523. http://doi.org./10.1108/13620431111168903

Hämeenaho, P., Sainio, M., Aro, T., Poikkeus, A.-M., Torppa, M., Tuomiranta, H. & Valtonen, H. 2022. Tuen tarjonnan kestävät käytännöt perusopetuksen muuttuneessa oppimisympäristössä – selviytymisestä resilienssiin kevään 2020 poikkeusoloissa. NMI-Bulletin 32 (3), 55–73.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2020. Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. Business Research Quarterly 25 (1), 1–16. https://doi.org/10.1177/2340944420981599

Karkkola, P., Kuittinen, M. & Van den Broeck, A. 2019. Psykologisten perustarpeiden työssä täyttymisen suomenkielinen kysely. Psykologia 54 (2), 91–105.

Kim, L. E., Oxley, L. & Asbury, K. 2022. "My brain feels like a browser with 100 tabs open": A longitudinal study of teachers' mental health and well-being during the COVID-19 pandemic. British Journal of Educational Psychology 92 (1), 299–318. https://doi.org/10.1111/bjep.12450

Klaeijsen, A., Vermeulen, M. & Martens, R. 2018. Teachers' innovative behaviour: The importance of basic psychological need satisfaction, intrinsic motivation, and occupational self-efficacy. Scandinavian Journal of Educational Research 62 (5), 769–782. https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1306803

Kolho, P. & Ylitervo, R. 2021. Jaettu johtajuus ammatillisella toisella asteella – onko opettajajohtajuudelle tilaa? Teoksessa A.-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A.-S. Smeds-Nylund (toim.) Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus, 140–154.

Korhonen, T., Juurola, L., Salo, L. & Airaksinen, J. 2021. Digitisation or digitalisation: Diverse practices of the distance education period in Finland. Center for Educational Policy Studies Journal 11, 165-193. https://doi.org/10.26529/cepsj.1125

Lahtero, T. & Laasonen, I. 2021. Laaja pedagoginen johtaminen. Teoksessa A.-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A.-S. Smeds-Nylund (toim.) Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus, 205–219.

Laine, S., Saaranen, T., Ryhänen, E. & Tossavainen, K. 2017. Occupational well-being and leadership in a school community. Health Education 117 (1), 24–38. https://doi.org/10.1108/HE-02-2014-0021

Lerkkanen, M.-K., Pakarinen, E., Messala, M., Penttinen, V., Aulén, A.-M. & Jögi, A.-L. 2020. Opettajien työhyvinvointi ja sen yhteys pedagogisen työn laatuun. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 358. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8324-6

Lester, L., Cefai, C., Cavioni, V., Barnes, A. & Cross, D. 2020. A whole-school approach to promoting staff wellbeing. The Australian Journal of Teacher Education 45 (2). http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2020v45n2.1

Lummis, G. W., Morris, J. E., Ferguson, C., Hill, S. & Lock, G. 2022. Leadership teams supporting teacher wellbeing by improving the culture of an Australian secondary school. Issues in Educational Research 32(1), 205–224. http://www.iier.org.au/iier32/lummis.pdf. (Luettu 3.11.2022.)

Länsikallio, R., Kinnunen, K. & Ilves, V. 2018. Opetusalan työolobarometri 2017. OAJ:n julkaisusarja 5:2018.

https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2018/tyoolobarometri_final_0905_sivut.pdf. (Luettu 3.11.2022.)

McLeod, S. & Dulsky, S. 2021. Resilience, reorientation, and reinvention: School leadership during the early months of the COVID-19 pandemic. Frontiers in Education 6. https://doi.org//10.3389/feduc.2021.637075

Merjonen, P., Salmi, P., Latvala, J.-M. & Husberg, H. 2021. Opettajien stressi ja tuen tarpeet oppimisvaikeusoppijoiden opettamisessa Covid-19-pandemian aiheuttaman poikkeustilan aikana. NMI-Bulletin 31 (4), 29–46.

Morris, J. E., Lummis, G. W., Lock, G., Ferguson, C., Hill, S. & Nykiel, A. 2020. The role of leadership in establishing a positive staff culture in a secondary school. Educational Management Administration & Leadership 48 (5), 802–820. https://doi.org/10.1177/1741143219864937

OAJ. 2021. Dramaattinen muutos: Jo kuusi kymmenestä opettajasta harkitsee alanvaihtoa. https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/alanvaihtokysely-09-21/. (Luettu 3.11.2022.)

Opetusalan työolobarometri 2021. https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf. (Luettu 3.11.202.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Peruskoulufoorumilta tavoitteita ja toimia peruskoulun uudistamiseen. https://okm.fi/peruskoulufoorumi. (Luettu 3.11.2022.)

Pöysä, S., Pakarinen, E. & Lerkkanen, M.-K. 2021. Patterns of teachers' occupationalwell-being during the COVID-19 pandemic: Relations to experiences of exhaustion, recovery, and interactional styles of teaching. Frontiers in Education 6. https://doi.org/10.3389/feduc.2021.699785

Roffey, S. 2012. Pupil wellbeing – teacher wellbeing: Two sides of the same coin? Educational and Child Psychology 29 (4), 8–17.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist 55 (1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sainio, M., Hämeenaho, P., Aro, T., Poikkeus, A.-M. & Torppa, M. 2020. Hyvinvointityö ja työyhteisöjen hyvinvointi keskisuomalaisissa kouluissa 2020. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3611

Sainio, M., Hämeenaho, P., Nurminen, T., Poikkeus, A.-M., Torppa, M. & Aro, T. 2020. Hyvinvointityö ja työyhteisöjen hyvinvointi keskisuomalaisissa kouluissa etäkouluaikana 2020. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3612

Sainio, M., Hämeenaho, P., Rönkkö, M., Nurminen, T., Torppa, M., Poikkeus, A.-M., Merjonen, P. & Aro, T. 2022. Interpersonal work resources and school personnel well-being before and after lockdown during the first phase of the COVID-19 pandemic in Finland. Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development. https://doi.org/10.1016/j.tatelp.2022.100013

Sainio, M., Nurminen, T., Hämeenaho, P., Torppa, M., Poikkeus, A.-M. & Aro, T. 2020. Koulujen henkilökunnan kokemukset oppilaiden hyvinvoinnista COVID-19 etäkouluaikana: "Osa puhkesi kukkaan. Muutamat pitivät rimaa alhaalla." NMI-Bulletin 30 (3), 12–32.

Salmela-Aro, K., Hietajärvi, L. & Lonka, K. 2019. Work burnout and engagement profiles among teachers. Frontiers in Psychology 10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02254

Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. & Feldt, T. 2011. Bergen Burnout Inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. International Archives of Occupational and Environmental Health 84, 635–645. https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3

Salmela-Aro, K., Upadyaya, K. & Hietajärvi, L. 2020. Suomalaisten rehtorien ja opettajien työhyvinvointiprofiilit koronakeväänä. Psykologia 55 (6), 426–443.

Sarkkinen, M. 2020. Torju etätyöapatia, tuunaa työtäsi paremmaksi. Työpiste 21.4.2020. https://www.ttl.fi/tyopiste/torju-etatyoapatia-tuunaa-tyotasi-paremmaksi. (Luettu 3.11.2022.)

Sato, H. & Makabe, T. 2021. Is shared leadership shared? Annals of Business Administrative Science 20 (5), 141–153. https://doi.org/10.7880/abas.0210901a

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 25 (3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. 2019. An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. European Journal of Psychological Assessment 35 (4), 577–591. http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430

Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. 2011. Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. Teaching and Teacher Education 27 (6), 1029–1038. https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001

Sokal, L. J., Eblie Trudell, L. G. & Babb, J. C. 2020. Supporting teachers in times of change: The job demands-resources model and teacher burnout during the COVID-19 pandemic. International Journal of Contemporary Education 3 (2), 67–74. https://doi.org/10.11114/ijce.v3i2.4931

de Sousa, M. J. C. & van Dierendonck, D. 2014. Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. Journal of Organizational Change Management 27 (6), 877–899. https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0133

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. & Rosen, C. C. 2016. A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. Journal of Management 42 (5), 1195–1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. D. & Lens, W. 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. Work & Stress 22 (3), 277–294. https://doi.org/10.1080/02678370802393672

Vuorio, J., Ranta, M., Koskinen, K., Nevalainen-Sumkin, T., Helminen, J. & Miettunen, A. 2021. Etäopetuksen tilannekuva koronapandemiassa vuonna 2020. Raportit ja selvitykset 2021:4. Helsinki: Opetushallitus. https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/etaopetuksen-tilannekuva-koronapandemiassa-vuonna-2020. (Luettu 3.11.2022.)

Wu, Q., Cormican, K. & Chen, G. 2020. A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. Journal of Leadership & Organizational Studies 27 (1), 49–64. https://doi.org/10.1177/1548051818820862

Saapunut toimitukseen: 15.4.2022
Hyväksytty julkaistavaksi: 2.11.2022