

# **Rehtori työhyvinvoinnin edistäjänä**

Riina Järnberg ja Paula Pesola

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Syyslukukausi 2017  
Kasvatustieteen ja psykologian tiedekunta  
Opettajankoulutuslaitos  
Jyväskylän yliopisto

# SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>4</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINNIN LÄHTOKOHDAT</b> .....	<b>8</b>
2.1 Hyvinvoinnin määritelmä .....	8
2.2 Työhyvinvoinnin määritelmä .....	12
2.3 Työhyvinvoinnin haasteet .....	14
<b>3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN KOULUSSA</b> .....	<b>18</b>
3.1 Johtajuuden määritelmä.....	18
3.2 Johtajuus työhyvinvoinnin osatekijänä .....	19
3.3 Rehtori työhyvinvoinnin edistäjänä.....	22
3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	24
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>27</b>
4.1 Tutkimuksen lähestymistavat.....	27
4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	29
4.3 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu .....	30
4.4 Aineiston analyysi.....	31
4.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	34
4.6 Tutkimuksen eettisyys .....	36
<b>5 TULOKSET</b> .....	<b>39</b>
5.1 Rehtorin käsitykset ja kokemukset työhyvinvoinnin edistämisestä .....	39
5.2 Työhyvinvoinnin edistämisen haasteet ja haasteisiin vastaamisen kehitysideat .....	42
5.3 Tulosten koonti.....	46
<b>6 POHDINTA</b> .....	<b>48</b>
6.1 Rehtorin johtaminen ja johtajuus koulussa .....	48
6.2 Rehtori työhyvinvoinnin edistäjänä.....	50
6.3 Aiheen merkitys työyhteisön jäsenenä .....	55
6.4 Minä tutkijana –oman toiminnan reflektointi.....	56
6.5 Jatkotutkimushaasteet.....	58
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>61</b>

<b>LITTEET</b> .....	<b>69</b>
----------------------	-----------

# TIIVISTELMÄ

**Järnberg, Riina & Pesola, Paula. 2017. Rehtori työhyvinvoinnin edistäjänä. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. 70 sivua.**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä. Tavoitteena oli myös selvittää työhyvinvoinnin edistämisen haasteita sekä haasteisiin vastaamiseen kehitysideoita. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jota varten haastateltiin yksilöhaastatteluilla kolmea alakoulun rehtoria. Haastattelut tehtiin puhelimen välityksellä syksyllä 2016, ja ne toteutettiin teemahaastatteluina. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa ja aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tulokset osoittivat, että rehtorilla on suuri merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä. Rehtorien mukaan tavoitteena olisi luoda työyhteisö, jossa on avoin ilmapiiri. Yhteisöllisyyttä ja keskinäistä tukea vahvistivat myös rehtorien mukaan viikoittaiset tapaamiset koulussa työasioihin liittyen sekä tapaamiset vapaa-ajalla. Haastatteluista kävi myös ilmi, että rehtorit pitivät asemaansa tärkeänä ja keskeisenä koulussa.

Rehtorit näkivät haasteena työhyvinvoinnin edistämisessä opettajien jakamisen, johon vaikuttivat jatkuva työmäärän kasvu sekä työn vaativuuden lisääntyminen. Työhyvinvoinnin edistämisessä rehtorit pitivät tärkeänä jaetun ja pedagogisen johtajuuden merkitystä työhyvinvoinnin haasteisiin vastattaessa.

Rehtorin merkityksestä opettajien työhyvinvointiin ei ole juurikaan tehty tutkimuksia, joten olisikin tärkeää, että jatkotutkimukset keskittyisivät siihen, miten rehtori voi maksimoida opettajien hyvinvoinnin työyhteisössä. Tärkeää olisi myös tarjota rehtoreille työkaluja kehittää omaa toimintaansa johtajana.

Asiasanat: rehtori, johtajuus, työhyvinvointi

# 1 JOHDANTO

Työ rytmittää vahvasti työssäkäyvien elämää ja suuri osa fyysisistä ja henkisistä voimavaroista tulee käytettyä työhön. Saadut kokemukset työssä vaikuttavat koko elämään. (Viitala 2014, 13.) Tämän vuoksi ei ole yhdentekevää, millaisia merkityksiä ihmiset työlleen antavat (Virtanen & Sinokki 2014, 17). Kun työntekijä voi hyvin työssään, lisää hyvinvointi työelämän laatua, motivoi ja parantaa työn tuloksellisuutta (Pakka & Rätty 2010, 3). Hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin tekijät vaikuttavatkin jokapäiväisessä elämässä.

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on sujuvaa ja mielekästä, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Kauppinen ym. 2013, 68). Terveys, hyvinvointi ja turvallisuus ovat tärkeitä yhteisiä arvoja, joita toteutetaan käytännössä jokaisella työpaikalla jokaisen työntekijän kohdalla (Työympäristön ja hyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020, 5). Parhaimmillaan työ edistää hyvinvointia tarjoamalla oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia sekä tuottamalla onnistumisen kokemuksia.

Nykypäivänä työhyvinvointia pidetään merkityksellisenä, mutta tehokkuuteen pyrkivä työelämä asettaa hyvinvoinnille erilaisia haasteita. Pahimmillaan työ voi olla uhka terveydelle. Mediassa puhuttavat tehokasta työntekoa, työn tuottavuutta sekä monialaista osaamista käsittelevät teemat. Esimerkiksi luovuudesta ja ongelmanratkaisutaidoista, ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkeydestä sekä oman fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpidosta puhutaan aikaisempaa enemmän. Tehokkaita moniosaajia arvostetaan ja jatkuvaa itsensä kehittämistä jopa vaaditaan työelämässä, koska kehityksen vauhti on nopeaa.

Pakan ja Rädyn (2010) mukaan työpaikoilla on kuitenkin tapahtunut myös positiivisia muutoksia viime vuosina. Kehitysmahdollisuudet ovat kasvaneet, osaamistaso on noussut, työtehtävät ovat monipuolisempia, työ on itsenäisempää ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin aikaisempaa enemmän. Työyhteisöissä painotetaan entistä enemmän työntekijöiden arvostamista, ja

työntekijöiden on ymmärretty olevan organisaation menestystekijöitä. (Pakka & Rätty 2010, 3.) Myös nykyaikana työntekijöillä on moninaiset mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä työssään. Henkilöstö nähdään voimavarana, ja heidän panostaan arvostetaan.

Johtamisella on määritelty olevan suuri merkitys sekä työyhteisön että yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin (Pursio 2010, 56; Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020, 5–6). Henkilöstön johtajalla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin aikaansaamiseksi sekä sen ylläpitämiseksi (Manka 2011, 113–114). Esimerkiksi Työterveyslaitoksen pääjohtaja Antti Koivula toteaa Helsingin Sanomien artikkelissa, että esimies voi sairastuttaa koko työyhteisön. Myös työterveyden asiantuntijoiden mukaan työpaikkojen ilmapiiriin ja johtamiseen panostaminen vähentävät sairauspoissaoloja. (Laitinen 2016.) Henkilöstön johtaja on usein alaisille toimija, jonka kanssa työntekijät ovat tekemisissä päivittäin. Johtajan toiminta vaikuttaa väistämättä alaisten hyvinvointiin työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa viittaamme työyhteisöllä kouluun työympäristönä ja rehtoriin työhyvinvoinnin edistäjänä.

Nykyajan koulu saattaa tuntua haasteelliselta työympäristöltä opettajien työ määrän kasvaessa ja säästötoimenpiteiden keskellä. Moni saattaa olla jaksamisensa äärirajoilla. Tällöin johtaminen korostuu entistä enemmän. Rehtorilla onkin suuri merkitys työyhteisössä koettuun hyvinvointiin, joten aiheemme on erityisen tärkeä. Esimerkiksi Eyalin ja Rothin (2011) tutkimuksen tuloksien mukaan rehtorin johtamistyyllillä on vaikutusta opettajien jaksamiseen ja motivaatioon työssään (Eyal & Roth 2011, 257, 266–267). Hyvinvointitekijät ovat tulevaisuudessa rehtorin ja luokanopettajan työssä päivittäin läsnä muuttuvassa yhteiskunnassa. Oletamme, että hyvinvointi vaikuttaa laajasti työn eri osa-alueisiin sekä ympärillä oleviin ihmisiin kuten kollegoihin, oppilaisiin sekä opettajalle läheisiin henkilöihin. Kysymys kuuluukin, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä? Mitä haasteita rehtorin mielestä on työhyvinvoinnin edistämisessä ja millaisilla kehitysideoilla rehtori vastaisi haasteisiin?

Laadullista tutkimusta varten haastattelimme kolmea rehtoria teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelussa kysymykset olivat ennalta suunniteltuja ja

teemoina olivat rehtorien käsitykset ja kokemukset työhyvinvoinnin edistämisestä, työhyvinvoinnin edistämisen haasteet sekä haasteisiin vastaamisen kehitysideoita. Tarkastelimme aineistoa fenomenologisesta ja fenomenografisesta näkökulmasta, ja analyysimenetelmäksi valitsimme teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Muokkasimme kuitenkin teoriaamme myös aineistoista nousevien teemojen avulla, joten käytimme myös aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN LÄHTOKOHDAT

### 2.1 Hyvinvoinnin määritelmä

Hyvinvointia on usein tutkittu negatiivisesta näkökulmasta eli hyvinvointia uhkaavista näkökulmista. Nykyään sen rinnalle on kuitenkin tullut tutkimuksia myös positiivisista näkökulmista, kuten itsensä toteuttamisesta, flow-kokemuksista, kiinnostuksista, voimavaroista ja vahvuuksista. Viime vuosina hyvinvoinnin tutkimuksissa onkin alettu kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisempaan hyvinvoinnin tutkimiseen yhdistelemällä erilaisia näkökulmia. Edelleen kuitenkin suurin osa hyvinvoinnin tutkimuksista kohdistuu yksittäisten tekijöiden, tilanteiden, reaktioiden sekä niiden välisten vuorovaikutussuhteiden selvittämiseen ja yksilökeskeisiin näkökulmiin. (Lappalainen, Kuittinen & Meriläinen 2008, 8, 55–56.)

Hyvinvointi merkitsee ihmisille erilaisia asioita ja tästä syystä hyvinvoinnin määrittely ei ole ongelmaton ja yksiselitteistä (Virtanen & Sinokki 2014, 7). On hyvä muistaa, että yksilön hyvinvointiin vaikuttaa rajaton määrä asioita ja hyvinvointi on monien sattumanvaraisten seikkojen tulos (Allardt 1976, 214). Hyvinvointikäsitteen määrittelyt ovat enemmänkin ehdotuksia kuin lopullisia totuuksia (Karisto & Simpura 2014, 4). Hyvinvoinnin määrittely muuttuu ja määräytyy uudelleen, kun historialliset olosuhteet muuttuvat (Allardt 1976, 17). Perinteisesti hyvinvointi on kuitenkin jaettu ihmisen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen (Lappalainen, Kuittinen & Meriläinen 2008, 8). Toimintakyky tarkoittaa ihmisten kykyä selviytyä arkipäivän tehtävistä itseä tyydyttävillä tavoilla (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2012, 119). Hyvinvointi ja toimintakyky käsitteet liittyvät keskeisesti toisiinsa, joten tarkastelemme niitä yhdessä.

Hyvinvointia voidaan tarkastella myös objektiivisesta, normatiivisesta ja subjektiivisesta näkökulmasta. Objektiivinen näkökulma korostaa tieteen keinoin määriteltä hyvinvoinnin tasoa, normatiivinen nojaa valtion säätämiin lakeihin ja subjektiivinen näkökulma kuvaa yksilöiden tai ryhmien määrittelemää hyvinvoinnin tasoa. Hyvinvoinnilla tähdätään maksimaaliseen positiivi-



seen tilaan, johon valtio vaikuttaa omalla toiminnallaan. Valtio pyrkii tarjoamaan toimintamuotoja hyvinvoinnin edistämiseksi. Toiminnalla on kuitenkin valtiolliset reunaehdot, jotka ovat poliittisten päättäjien määrittelemät ja lainsäädännöllä vahvistettuja. (Koberg 2004, 26, 31.)

Tarpeiden täytyminen edistää ihmisen hyvinvointia, ja ne määrittelevät käyttäytymistä. Abraham Maslow (1943, 372–382) on tutkimuksessaan luonut edelleenkin pätevän hierarkkisen järjestyksen. Maslowin mukaan ihmisen perustarpeita ovat seuraavat: fysiologiset perustarpeet (ravinto), turvallisuustarpeet (fyysiset ja henkiset), sosiaaliset tarpeet (hyväksyntä ja ihmissuhteet), arvostuksen tarpeet (sisäiset: arvostus, autonomia, ulkoiset: mm. status) ja itsensä toteuttamisen tarpeet (kehittyminen, henkinen kasvu).

Fysiologiset eli aineelliset tarpeet ovat vahvimpia; ilman ravintoa ei selviä hengissä. Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, syntyy uusia tarpeita. (Maslow 1943, 373, 376.) Ihmisillä on myös arvostuksen tarpeita. Henkilö tarvitsee hyväksynnän siitä, että häntä ja hänen ideoitaan arvostetaan työyhteisössä. Eritäin tärkeää on myös, että ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaansa, jota kutsutaan autonomiaksi. Ihminen haluaa myös tulla rakastetuksi ja jakaa rakkautta. Henkilöllä on usein tarve myös kehittää itseään ja oppia uutta, joka tulee usein luonnostaan. Tarpeet kertovat, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. (Gustafsberg 2014, 34.)

Elimistön toimintateho tarkoittaa *fyysistä toimintakykyä*. Perinteisesti se jaetaan kestävyyteen, liikkuvuuteen, nopeuteen, taitavuuteen ja voimaan. Kestävyys tarkoittaa hengitys- ja verenkiertoelimistön toimintakykyä, ja kestävyysliikunnalla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia sydämeen sekä verenkiertoon. Liikkuvuutta tarvitaan kehon osien sujuvaan, tehokkaaseen, turvalliseen ja nautinnolliseen liikuttamiseen, mutta myös vartalon ryhtiin, mahdollisiin virheasentoihin ja loukkaantumisriskiin on liikkuvuudella iso merkitys. Nopeus taas tarkoittaa ihmisen kykyä suoriutua motorisista toiminnoista mahdollisimman nopeasti. Taitavuus eli koordinaatiokyky tarkoittaa hermoston ja lihasten yhteistoimintakykyä. Voimaa tarvitaan useissa arkielämän tilanteista selviämässä, ja voimaharjoittelulla on iso merkitys tuki- ja liikuntaelinten toimin-

takykyisyyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Kalaja & Kalaja 2007, 232, 239, 245, 247, 249–250.)

Fyysisellä aktiivisuudella on moninaiset vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin. Fyysinen aktiivisuus on linkitetty oppimiseen, kognitiivisiin funktioihin ja akateemiseen suoriutumiseen. Lisäksi fyysinen aktiivisuus edistää sosiaalista kehitystä. Siihen sisältyvät muun muassa sosiaalinen vuorovaikutus, kavereiden tapaaminen ja ihmisten välinen yhteistyö. (Haapala ym. 2014, 1.) Liikunta on osa fyysistä aktiivisuutta (Laakso 2007, 17). Liikunnalla on osoitettu olevan suuri merkitys terveyden edistämässä ja sairauksien ehkäisyssä sekä hoidossa (Vuori 2005, 17). Kansainvälisesti vertailtuna suomalaiset suhtautuvat liikuntaan myönteisesti ja harrastavat liikuntaa runsaasti (Pyykkönen 2015, 13). Liikunta tuottaa mielihyvän, virkistymisen, voimistumisen ja rentoutumisen elämyksiä. Säännöllinen fyysinen aktiivisuus vähentää masentuneisuuden ja psyykkisen kuormittavuuden merkkejä. Liikunta parantaa myös stressin sietoa. Yhden liikuntakerran aiheuttamia hyvinvointielämyksiä on tutkittu lähinnä liikunnan aikana ja sen jälkeen. Positiivisia tunteita ovat muun muassa hyvän mielen viriäminen ja rentoutuminen. Liikuntakerta voi vähentää myös ärtyisyyttä, alakuloa ja vihaisuutta. Kokemukset ovat kuitenkin yksilöllisiä, ja taustalla vaikuttavat monet tekijät, kuten ikä, kunto, ympäristö sekä liikkujan omat odotukset. (Nupponen 2011, 43–44.)

Jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä terveydentila, on liikunnan lisäksi syytä kiinnittää huomiota levon tarpeeseen. Ihmisillä ei usein ole tietoa, kuinka paljon he tarvitsevat lepoa ylläpitämään terveyttään ja kuntoaan. Levon vähäinen määrä näkyy elimistön heikkenemisenä, ärtyisyytenä, hengityksen heikkenemisenä sekä sydämen stressaantumisena. Levon merkitystä terveydelle ei siis kannata aliarvioida. (Pakeman 2012, 257–259.) Terveydelle saattaa aiheutua ongelmia, jos ihminen ei liiku tai koskaan hidasta tahtia ja ota rennosti (Adams 2006, 77). Sekä liikunnasta että levosta on siis tärkeää huolehtia.

Ryffin (1989a, 41–44) mukaan *psyykkisen hyvinvoinnin* malli on moniulotteinen, joka koostuu itsensä hyväksymisestä, myönteisistä suhteista muihin, autonomiasta, ympäristön hallinnasta, elämän tarkoituksesta sekä henkilökohtaisesta kasvusta. Esimerkiksi Sisaskin ym. tutkimuksen (2014, 390) mukaan

psykkisesti hyvinvoivat opettajat kykenivät auttamaan lapsia heidän henkisis-  
sä ongelmissaan. Hyvinvoiva ihminen kykenee auttamaan muita ja tarjoaa  
usein apua helpommin.

Pakeman (2012, 69) toteaa ihmisen psyykkisen hyvinvoinnin olevan elin-  
tärkeä. Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy keskeisesti myös mielenterveys. Maa-  
ilman terveysjärjestön (WHO) nykymääritelmän mukaan mielenterveys on hy-  
vinvoinnin tila, jossa yksilö ymmärtää omat kykynsä, sopeutuu arkielämän ta-  
vanomaisiin haasteisiin ja stressiin, kykenee työskentelemään tuottavasti ja  
hyödyllisesti sekä antamaan oman panoksensa yhteiskunnalle. Mielentervey-  
den määritelmässä viitataan mielen toimintakykyyn ja sen joustavuuteen ja kes-  
tävyYTEEN. Näitä seikkoja punnitaan työelämän tilanteissa. Riittävän hyvä ja  
kestävä psyykkinen terveys tukevat työntekoa sekä jaksamista. Hyvät työolot  
taas luovat edellytyksen oman osaamisen sujuvalle soveltamiselle, joustavalle  
toimintakyvyille ja psyykkiselle hyvinvoinnille. (Kallio & Kivistö 2013, 95.)

Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa muun muassa arjen olotila, mikä  
vaikuttaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Ihminen voi valita, miten asennoi-  
tuu asioihin, koska suhtautuminen on pitkälti kiinni omasta mielentilasta. Vas-  
toinkäymiset saattavat vähentää innostusta sellaisia asioita kohtaan, joihin ih-  
misellä olisi enemmän kiinnostusta iloisella mielellä. Ihmisen ajatuksilla on siis  
suora yhteys todellisuuden tulkintaan, ja asiat ovat niin kuin niiden uskotaan  
olevan. (Gustafsberg 2014, 15, 20.)

*Sosiaaliselle toimintakyvyille* ei ole yhtä oikeaa määritelmää, mutta sillä  
tarkoitetaan yksilön suoriutumista yhteisössä, yhteiskunnan jäsenenä sekä  
omissa lähiyhteisöissä (Koskinen, Sainio, Tiikkainen & Vaarama 2012, 137). So-  
siaalisen toimintakyvyn määritelmässä on painotettu eri tavoin yksilön voima-  
varoja, sosiaalisia taitoja ja rooleja tai henkilön suhdetta yhteisöön ja yhteiskun-  
taan. Sosiaalinen toimintakyky voidaan nähdä muun muassa yksilön sosiaalisi-  
na kontakteina, ajankäyttönä tai harrastuksina. Keskeistä sosiaalisessa toimin-  
takyvyssä on yksilön ja yhteiskunnan vuorovaikutus, joka näkyy henkilön ky-  
kynä suoriutua sosiaalisissa tilanteissa ja toimia yhteiskunnan jäsenenä. (Pohjo-  
lainen 2014, 57.)

Sosiaalinen hyvinvointi on tärkeä ja tavoiteltu osa ihmiselämää. Toimivien ihmissuhteiden ja niissä saadun tuen on todettu kannattelevan ihmistä silloinkin, kun hänellä on terveysongelmia (Suonsivu 2011, 24). Sosiaalisesta kanssakäymisestä on tehty paljon tutkimuksia, jotka osoittavat sen hyvät ja jopa elinikää pidentävät vaikutukset (Kotiranta, Niemi & Haaki 2011, 241). Tutkimus on osoittanut, että ihmisillä, joilla on vahvoja ihmissuhteita, on jopa 50 prosenttia parempi mahdollisuus välttää ennenaikainen kuolema kuin niillä ihmisillä, joilla ei ole vahvoja ihmissuhteita (Holt-Lunstad, Smith & Layton 2010, 14). Yksinäisyys ja sosiaalinen eristäytyminen ovat haitallisia, ja siksi tällaiset tutkimustulokset osoittavat, että ihmisten on panostettava sosiaaliseen hyvinvointiin (Kotiranta, Niemi & Haaki 2011, 242).

## **2.2 Työhyvinvoinnin määritelmä**

Hakasen (2014, 284) tutkimuksen mukaan työllä on suuri merkitys sekä työhyvinvoinnille että yleiselle hyvinvoinnille. Työhyvinvointia tutkittaessa tarkastellaan usein työn fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä tekijöitä (Ojala & Ahonen 2005, 148). Fyysisesti turvallinen työympäristö ei yksistään enää riitä, vaan myös psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoiva työyhteisö on yhä tärkeämpää. (Kauhanen 2012, 196.) Selvitysten mukaan yleisesti työpaikoilla on tapahtunut positiivisia muutoksia viime aikoina, kun kehitysmahdollisuudet ovat kasvaneet, osaamistaso on noussut, työtehtävät ovat monipuolisempia, työ on itsenäisempää ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin aikaisempaa enemmän (Esim. Pakka & Rätty 2010, 3).

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2013) mukaan tyytyväisyys työhön sekä työn eri osatekijöihin on selvästi kohonnut vuoteen 2008 verrattuna. Eniten on kasvanut työntekijöiden tyytyväisyys työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja esimiehen johtamistapaan. (Työolotutkimus 2013, 1–2.) Työhyvinvointiin onkin katsottu kuuluvan hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Myös työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys sekä työturvallisuus liittyvät työhyvinvointiin. (Kauhanen 2012, 199–200.)

Myös terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011 -tutkimuksen tuloksien mukaan suomalaisten terveys, toimintakyky ja hyvinvointi ovat parantuneet monin tavoin vuodesta 2000. Esimerkiksi psyykkisessä kuormittuneisuudessa, työuupumuksessa sekä työkyvyssä havaittiin positiivisia muutoksia. Havainnot eivät kuitenkaan anna kattavaa kuvaa tilanteesta. Ongelmat, jotka tutkimuksen tuloksien mukaan paranivat, ovat edelleen hyvin yleisiä ja heikentävät työntekijöiden hyvinvointia merkittävästi. (Koskinen ym. 2012, 216.) Vaikka yleisesti on tehty tutkimusta työhyvinvointiin liittyen, koulukontekstin tarkastelu on jäänyt kuitenkin vähemmälle huomiolle työhyvinvoinnin tutkimuksen osalta.

Johtamisella ja esimiestyöllä on iso merkitys työntekijöiden hyvinvointiin (Lyly-Yrjänäinen 2014, 43). Suomessa useat työntekijät kokevat saavansa tukea ja apua esimieheltään (Virtanen & Sinokki 2014, 145). Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa selvisi, että yleisesti 58 prosenttia työntekijöistä kokee esimiehen olleen melko tai erittäin paljon kiinnostunut työntekijöidensä terveydestä ja hyvinvoinnista (Kauppinen ym. 2013, 60). Työyhteisöissä painotetaan työntekijöiden arvostamista, ja työntekijöiden on ymmärretty olevan yrityksen menestystekijöitä (Pakka & Rätty 2010, 3).

Työhyvinvoinnin käsite ei ole yksiselitteinen ja käsite on sidoksissa sekä aikaan että kulttuuriin (Virtanen & Sinokki 2014, 28, 38). Työhyvinvointia määriteltäessä puhutaan usein fyysisestä hyvinvoinnista, johon kuuluu fyysisen kunnan ja hyvän terveyden ylläpitäminen sekä fyysisen hyvinvoinnin kehittämistä tukeva toiminta. Työhyvinvointiin kuuluvat fyysisen hyvinvoinnin lisäksi psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Erityisesti psykososiaalisiin tekijöihin on vasta viime aikoina alettu kiinnittää enemmän huomiota. Psykososiaalisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi työn henkinen kuormittavuus, työn merkityksellisyys, kuulluksi tuleminen ja työyhteisön ilmapiiri. (Pakka & Rätty 2010, 6.) Työhyvinvoinnilla voidaan ehkäistä työtapaturmia, sairauspoissaoloja, ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä sekä edesauttaa parempaa työilmapiiriä ja työtehoa (Kauhanen, 2012, 200).

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on sujuvaa ja mielekästä, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa

työympäristössä ja työyhteisössä. Terveys, hyvinvointi ja turvallisuus ovat tärkeitä yhteisiä arvoja, joita toteutetaan käytännössä jokaisella työpaikalla jokaisen työntekijän kohdalla. (Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020, 5–6.) Organisaatioiden menestykseen vaikuttaa ihmisten osaaminen, hyvä keskinäinen yhteistyö sekä halu kehittää jatkuvasti organisaation toimintaa. Jotta edellä mainitut asiat toteutuvat, tarvitaan hyvää johtamista, sekä työntekijöiden tulee olla terveitä ja hyvinvoivia. (Juuti 2010, 53.) Työhyvinvointi tarkoittaa ennen kaikkea yksilön ja koko työyhteisön jaettua vireystilaa, ja siten yksilöiden ja koko työyhteisön kehittämistä niin, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat, jolloin syntyy lisää energiaa. Energian myötä tapahtuu myös menestymistä. (Ojala ja Ahonen 2005, 28.)

Hyvinvoiva henkilö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja (Viitala 2014, 171). Työssä on mahdollisuus uuden oppimiseen, itseilmaisuuksiin ja omien kykyjen käyttämiseen (Rauramo 2013, 3). Varilan ja Lehtosaaren (2001) mukaan tavoitteena onkin kasvaa ihmiseksi, joka uskaltaa yrittää. Aktiivisesti vaikuttamaan pyrkivä ja täysimääräisesti työhön panostava henkilö kokee myös työn iloa. (Varila & Lehtosaari 2001, 159.) Parhaimmillaan työ tukee yksilön kehittymistä ja henkistä kasvua (Rauramo 2013, 3).

### **2.3 Työhyvinvoinnin haasteet**

Työelämän erilaiset muutokset ja tehokkuuteen pyrkiminen asettavat moninaisia haasteita työhyvinvoinnille. Työn epävarmuus saattaa vaivata monia ihmisiä. Mediassa uutisoidaan jatkuvasti yt-neuvotteluista (Lomautukset ja irtisanomiset: tuoreimmat. Yle uutiset 2017), jotka voivat aiheuttaa ihmisissä lyhyitä tai pitkäkestoisia fyysisiä ja psyykkisiä seurauksia. Yt-neuvottelut luovat ihmisissä muun muassa epävarmuutta, luottamuksen vähenemistä johdon ja henkilöstön välillä, motivaation sekä keskittymiskyvyn heikkenemistä ja luovuuden kärsimistä, jotka taas heikentävät työilmapiiriä. (Bairoh, Hankamäki & Tapola 2014, 7.) Menetettyä luottamusta tai sidettä työpaikkaan voi olla mahdotonta

tavoittaa uudestaan. Koulussa epävarmuutta opettajien keskuudessa luovat määräaikaisten työsuhteiden ja työnsaannin epävarmuus.

Työhyvinvoinnin haasteet liittyvät usein työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja ihmisten toimintamotiiveihin (Kauhanen 2012, 200). Työelämän monimuotoisuus ja samanaikainen hajanaisuus sekä dynaamisuus luovat erilaisia haasteita työhyvinvoinnille. Organisaation työhyvinvoinnin tuloksellisuuteen vaikuttaa-kin tilanteesta riippuen eri tavoin työympäristö sekä työelämän ja vapaa-ajan yhteensopivuus ja joustavuus. (Armstrong & Taylor 2014, 450.)

Työnilo- ja työuupumus-käsitteet ovat viime aikoina nousseet esille työhyvinvoinnista puhuttaessa. Näiden käsitteiden esille nousu viittaa töiden sisältöjen muuttumiseen. Henkiset ja sosiaalista vuorovaikutusta sisältävät työt ovat yleistyneet. (Juuti 2010, 47.) Suotuisissa olosuhteissa työ voimaannuttaa, mutta pahimmillaan se voi olla uhka terveydelle (Pyöriä 2012, 11). Ei ole itsestään selvää, että henkilö jaksaa töissä ja saa työstä hyvinvointia (Virtanen & Sinokki 2014, 9). Jos henkilö ei välttämättä kykene suoriutumaan työssä, siihen on voinut vaikuttaa huonot resurssit tai heikko johtaminen. Työntekijä voi kokea stressiä, joka johtuu usein riittämättömyyden tunteista ja työn henkisestä vaatavuudesta. (Pyöriä 2012, 11.) Huonosti voiva ihminen ei kykene toimimaan tehokkaasti, oppimaan, olemaan luova tai kehittämään itseään. Lisäksi hän väsy helposti, koska hän ei luota omaan suoritukseensa ja joutuu jännittämään. Seurauksena on tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen ja kasvava sairastumisen riski. (Viitala 2014, 171.)

Työelämän dynaamisuus, johtajien hajanaiset vaatimukset ja heihin kohdistuva luottamuksen väheneminen on todettu lisäävän työuupumusta (Kangas ym. 2010, 41). Hakanen (2005) toteaa työuupumuksen aiheuttavan ihmisille työkyvyn ja terveyden heikkenemistä, inhimillistä kärsimystä ja elämänlaadun huononemista. Lisäksi se aiheuttaa väsymystä, kyynistynyttä asennoitumista työhön ja asiakkaisiin sekä ammatillisen itsetunnon laskua. Työuupumus ei vaikuta pelkästään kyseiseen henkilöön itseensä, vaan myös hänen työtoverinsa, omaiset ja muut läheiset kärsivät. (Hakanen 2005, 403.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että osa ihmisistä voi huonosti työssään. Työperäinen stressi ja masennus ovat olleet kasvussa. Kiire vaivaa, tehokkuus

saattaa ahdistaa sekä pelko työpaikan menettämisestä uhkaa. Burn-out on yhä tutumpi käsite. (Suonsivu 2011, 104.) Tutkimuksen mukaan yli kolmannes, 39 % opettajista kokee työnsä henkisesti melko tai hyvin rasittavaksi. Erittäin tai melko paljon stressiä kokevia (12 %) oli opettajien keskuudessa keskimääräistä (8 %) enemmän. (Kauppinen ym. 2013, 198.) Opettajien työhyvinvointi riippuu yksilöstä itsestään, mutta myös koulun yhteisölliset tai rakenteelliset tekijät voivat vaikuttaa hyvinvointiin (Seinä 2009, 125). Työnantajien täytyykin mahdollistaa stressinhallinta tukemalla työelämän laadukkuuden ylläpitoa (Armstrong & Taylor 2014, 450).

Myös ylityöt voivat stressin lisäksi pitkään jatkuessaan johtaa henkilöstön väsymiseen ja työn tulosten heikkenemiseen. Ylirasitus taas saattaa aiheuttaa sairauspoissaoloja ja -kuluja. (Viitala 2014, 74.) Poissaolot töistä ovatkin hieman kasvaneet ja vuonna 2013 noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä oli poissa töistä sairautensa takia (Lyly-Yrjänäinen 2014, 85). Sairauspoissaoloihin puuttuminen kannattaa taloudellisesti; arvioiden mukaan sairauspoissaolojen osuus palkkakustannuksista on noin viisi prosenttia. Kaikkein suurimmat kustannukset aiheutuvat muutaman päivän poissaoloista, joista iso osa johtuu työpahoinvoinnista, uupumuksesta tai epäviihtyvyydestä. Huono esimies voi olla yksi osasy sairauspoissaolojen lisääntymiseen sekä psyykkisen terveyden heikkenemiseen. Heikko esimiestyö vähentää työntekijöiden motivaatiota, heikentää sitoutumista työhön eikä osaaminen kehity välttämättä toivotulla tavalla. (Ojala & Ahonen 2005, 51, 95.)

Yhteiskunnan muutoksien myötä opettajien työnkuva sekä työn laatu ovat muuttuneet ja laajentuneet, ja tämän myötä työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä on tullut lisää. Työskentelyä leimaa kiire, rauhattomuus, stressaantumisen lisääntyminen ja psyykkinen kuormittuneisuus. Opettajien hyvinvointia kuormittavia tekijöitä ovatkin ammatillinen epävarmuus, ylikuormitus ja ajan puute sekä arviointityön vaikeus. Lisäksi huonot työskentelyolosuhteet, sosiaalisen arvostuksen puute, lisääntyneet paperi- ja projektityöt sekä byrokratia vähentävät opettajien työhyvinvointia. Myös tuen puute kollegoilta, uuden teknologian hallitseminen, resurssipula sekä töiden ruuhkautuminen lisäävät huonovointisuutta. Opettajat myös kokevat hyvistä työsuorituksista palkitsevaisuuden



sekä esimiehen riittämättömän tuen vaikuttavan hyvinvointiinsa. (Seinä 2009, 125, 131-132.)

## 3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN KOULUS- SA

### 3.1 Johtajuuden määritelmä

Johtajuus käsitteenä on jatkuvasti muutoksen alla ja vaihtelee kontekstista riippuen. Lisäksi johtajuus sekä johtaminen ovat monitieteellisiä sekä moniulotteisia abstrakteja käsitteitä. Hyviä johtajia on aina tarvittu monissa erilaisissa toimintaympäristöissä, mikä tekee siitä erittäin mielenkiintoisen tutkimusaiheen. Aihetta on vuosien ajan tutkittu monissa eri tieteellisissä piireissä, minkä takia sille on olemassa useita erilaisia teorioita ja mallinnuksia. Johtamistyyliä ja mallit vaihtelevat sen mukaan, kuka käyttää vaikutusvaltaa, mitkä ovat sen tulokset ja mikä on vaikutuksen tarkoitus. (Leithwood ym. 2003, 6.)

Ihmiset antavat termille johtaminen erilaisia merkityksiä, mutta kuitenkin monet tutkijat uskovat, että johtaminen on tärkeä ilmiö organisaation tehokkuuden kannalta (Yukl 2005, 21). Johtamisella tarkoitetaan Peltosen ja Ruohotien (1991) mukaan toimenpiteitä, joiden avulla johtaja saa johtamansa organisaation sekä sen jäsenet toimimaan päämäärien suuntaan. Tavoitteellisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta pidetään keskeisenä johtajuudessa, joka rakentuu johtajan ja alaisten välillä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150.) Tulos ja tavoitteellisuus ovat tärkeää organisaation toiminnassa. Jokaisella organisaatiolla on aina olemassaolon syy ja tulevaisuuden tavoite tai tavoitteet. (Isoaho 2007, 39.)

Johtajuus on ilmiö, joka rakennetaan alaisten ja esimiehen välille työyhteisössä. Esimiehen ja alaisten käsitykset ja kokemukset johtajuudesta sekä johtamisesta muodostavat yhdessä työyhteisölle omanlaisensa johtajuuden. (Kaski & Kiander 2007, 15.) Johtaminen ilmenee ihmisten mielikuvissa sekä näkemyksissä vuorovaikutteisissa tilanteissa. Usein ihmisten mielikuva johtajasta on jokin henkilö, joka pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin niin, että he saavat asioita aikaan tehokkaammin. Koska johtajilla on tällainen valta muihin ihmisiin nähden, heidän odotetaan käyttävän valtaa muiden ihmisten inspirointiin tai suostutteluun eikä vain pelkkien käskyjen antamiseen. Johtajien odotetaan myös ylittävän oman hyvän tavoittelun, ja keskittymään tuottamaan yhteistyötä sekä

saavuttamaan päämäärät. (Bolman & Deal 2003, 337.) Tarkastellaan johtajuutta ja johtamista mistä näkökulmasta tahansa, voidaan olettaa, että johtamisen tärkein tehtävä on huolehtia organisaation perustehtävän ja tavoitteiden toteutumisesta (Lönnqvist 2002, 15).

Johtajuus sekä johtaminen voidaan määritellä pyrkimykseksi vaikuttaa toimintoihin ja ihmisten tapaan toimia ja ajatella (Herranen & Kaskinen 2008, 8). Johtamisessa yhdistyvät asioiden johtaminen eli management ja ihmisten johtaminen eli leadership, jotka yhdistyvät usein saumattomaksi kokonaisuudeksi (Isoaho 2007, 105–106). Asioiden johtamisessa otetaan huomioon enemmän muun muassa organisaation toiminnan suunnittelu, asioiden hallinnointi ja valvominen sekä ongelmien ratkaiseminen. Ihmisten johtamisessa taas keskitytään määrittelemään yrityksen tai organisaation päämäärät ja visiot, joita kohti johtaja pyrkii ohjaamaan ihmisiä motivoimalla ja kannustamalla heitä. Ihmisten johtamisessa tarkoitus on ohjata yhteisöä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi johtamalla ihmisten kehittymistä sekä oppimista. Nykyään ihmisuuntautunut johtamismuoto on ollut suuremmissa suosiossa yritysten johtamisstrategioissa kuin tehtäväsuuntautunut johtaminen. Molemmissa käsitteissä (management ja leadership) on kyse kuitenkin työskentelystä ihmisten kanssa, ihmisiin vaikuttamisesta sekä löytämisestä optimaalisin tapa saavuttaa yhteinen päämäärä. Johtamisen ja johtajuuden kahtiajako tulisikin kyseenalaistaa, ja ihmisten ja asioiden johtaminen integroida, jotta nähtäisiin kokonaisuus. (Sydänmaanlakka 2004, 16, 23, 106.) Ihmiset tarvitsevat struktuureja ja tunnetta siitä, että saavutetaan järkeviä päämääriä. Tämän lisäksi ihmiset kuitenkin haluavat tuntea, että heistä pidetään ja heitä kunnioitetaan sekä arvostetaan. Ne esimiehet, jotka onnistuvat yhdistämään edellä mainitut pyrkimykset, menestyvät, kun taas ne esimiehet, jotka painottavat liikaa joko asioita tai ihmisten johtamista, voivat joutua vaikeuksiin. (Juuti 2006, 161.)

### **3.2 Johtajuus työhyvinvoinnin osatekijänä**

Työhyvinvointi on tärkeä elementti missä tahansa organisaatiossa. Työntekijät, jotka viihtyvät työilmapiirissään, pystyvät keskittymään paremmin työhönsä ja

näin saamaan parhaan mahdollisen tuloksen aikaiseksi. (Manka 2011, 113–114.) Johtamisella on määritelty olevan suuri merkitys sekä työyhteisön että yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin (Pursio 2010, 56; Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020, 5–6). Otalan (2003) mukaan hyvä johtaja osaa kuunnella työntekijöitä ja keskustella heidän kanssaan, kun mahdollisia esteitä työntekoon liittyen ilmaantuu. Tärkeimpiä työhyvinvoinnin tekijöitä ovat lähin esimies ja johtaminen. (Ojala 2003, 16.)

Henkilöstön johtajalla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin aikaansaamiseksi sekä sen ylläpitämiseksi. Moderneilla, ihmissuuntautuneilla johtamistyyleillä voidaan lisätä työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, vähentää esimerkiksi sairauspoissaoloja sekä mahdollisesti pienentää työkyvyttömyyseläkkeelle joutuvien yksilöiden määrää. Johtaja voi kasvattaa hyvällä ja aidolla johtamisella luottamusta työilmapiirissä, ja näin parantaa koko ryhmän suorituskykyä sekä työyhteisötaitoja. Hyvä johtajuus lisää tiimin uskoa omiin taitoihin ja mahdollisuksiinsa, mikä vie ryhmää eteenpäin esteiden ylittämässä sekä motivoi tiimiä saavuttamaan asetetut tavoitteet ja olla lannistumatta niitä tavoitellessa. (Manka 2011, 113–114.) Kinnusen (2013) mukaan työhyvinvointia edistävä johtajuus lisää ammatillista pystyvyysuskoa. Tutkimuksen mukaan epäoikeudenmukainen johtaminen tai loukkaava johtamiskäyttäytyminen vaikuttivat työntekijöiden pahoinvointiin, kuten väsymykseen, työstä irrottautumisen vaikeuteen sekä stressi- ja masennusoireisiin. (Kinnunen & Perko 2013, 69–70.)

Suomalaista työhyvinvointia kehitettäessä johtamisen parantaminen on tärkeimpiä asioita. Viime vuosina hyvän johtajuuden tekijöinä esille ovat nousseet muun muassa luottamus, arvot, moninaisuus, osaaminen sekä johtamisen jakaminen, jotka ovat laadukkaan elämän osatekijöitä. (Kauppinen ym. 2013, 70.) Lisäksi hyvä esimiestyö on yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen. Korkeammasta työhyvinvoinnista sekä korkeasta työmotivaatiosta ja sitoutumisesta seuraa parempia työtuloksia verrattuna siihen, että nämä tekijät olisivat heikolla tasolla. (Viitala 2014, 11.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä, työn sisältöjen rikastuttamista, töiden järjestämistä sekä johtamista, jotka tyydyttävät yksilöitä (Kauhanen 2012, 200). Johtajan tulee kohdella organisaation henkilöitä arvostavasti. Hyvä johtaja välittää hyvästä ilmapii-

ristä ja alaisten yleisestä hyvinvoinnista, eikä pyri lannistamaan työntekijöitänsä. Hyvä johtaja haluaa antaa tilaa asiantuntijuudelle, mutta myös hyväksyy toisten sekä oman rajallisuutensa. (Jabe 2012, 36.)

Suomalaiset ovat työelämäorientoituneita ja omaan työhön sitoudutaan entistä enemmän. Työelämässä korostetaan demokratiaa ja työntekijöiden hyvinvointia. (Viitala 2014, 11.) Suomen lainsäädännössä on työnantajan tehtäväksi mainittu sosiaalisten suhteiden edistäminen työntekijöiden kanssa sekä myös työntekijöiden kesken. Työntekijöiden mahdollisuus kehittyä urallaan sekä työntekijöiden tasapuolinen kohtelu kuuluvat myös työnantajan työnkuvaan. (Työsopimuslaki 2001/55 §1, §2.) Työhyvinvointia edistetään siis myös lainsäädännön avulla.

Hyvä työhyvinvoinnin johtaja on kiinnostunut ylläpitämään työntekijöiden työkykyä motivoimalla erilaisin keinoin. Kannustaminen, palkitseminen ja tarvittaessa henkilöiden kehittäminen ovat tärkeimpiä elementtejä, joita hyvä johtaminen voi antaa edistääkseen työn tehokkuutta. Johdon tulisi ymmärtää, että henkilöstö on usein yrityksen tai organisaation tärkein voimavara, johon tulee panostaa. Huono johtaja katsoo tätä voimavaraa vain esineellisenä ja unohtaa johtamistyyliinsä inhimillisen puolen, mikä heikentää työntekijöiden työmoraalia ja vie työhön suhtautumista negatiiviseen suuntaan. (Kauhanen 2003, 14.) Inhimillinen puoli sisältää organisaation jäsenten tiedot, taidot ja kokemukset, jotka ovat näkymätöntä tietoa. Tähän liittyy keskeisesti myös organisaation työntekijöiden osaamisen kehittäminen. (Viitala 2014, 140.)

Työelämässä tapahtuu muutoksia jatkuvasti, ja ne vaativat joustavuutta niin yksilöltä kuin organisaatioltakin. Hyvin toteutetut muutokset kehittävät osaamista, ja työntekijöiden tulisi saada osallisuuden sekä onnistumisen kokemuksia, joiden tuloksena syntyy voimaa ja itseluottamusta. Työntekijöiden osaamiseen panostetaan entistä enemmän, ja muutoksien keskellä johtajuuden merkitys korostuu. (Rauramo 2013, 3; Lyly-Yrjänäinen 2015, 6.)

### 3.3 Rehtori työhyvinvoinnin edistäjänä

Kyllösen (2011, 146) tutkimuksessa painotetaan tulevaisuuden koulussa pedagogista ja jaettua johtajuutta, joiden avulla johtaminen onnistuu parhaiten. Penasen (2006, 151) tutkimuksessa rehtorit pitivät pedagogista johtajuutta tärkeimpänä johtamisen osa-alueena. Pedagoginen johtajuus on esimiehen kykyä ohjata alaisia kohti yhteisiä tavoitteita, tehdä päämäärät näkyviksi, opettaa ymmärtämään, tulkitsemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen, avoimen keskinäisen riippuvuuden keinoin (Taipale 2004, 72). Johtaminen on määrätietoista ja ammattimaista toimintaa, jolla tuetaan yksilöiden ja tiimien kasvua sekä oppimista (Taipale 2008, 52). Oppivassa organisaatiossa jokainen voi oppia sekä kehittyä monipuolisesti. Oppiminen tapahtuu usein tiimioppimisena, jolloin tiimissä asioista usein syntyy yhteinen ymmärrys, suunnittelu sekä toteutus. (Helakorpi 2001, 397.) Tiimit muodostetaan yleensä organisaatiossa, joissa työntekijät tekevät usein samanlaisia töitä (Kauhanen 2012, 52). Kansainvälisessä vertailussa Suomi erottuu edukseen juuri tiimityön yleisyydestä (Työolotutkimus 2013, 2).

Jaetun johtajuuden tavoite on ihmisten hyvinvointi sekä samalla organisaation taloudellinen menestys (Ropo ym. 2005, 21). Jaettu johtajuus tarkoittaa vallan ja vastuun jakautumista tasaisesti työyhteisössä, laaja-alaista luovuuden käyttöä, oppimista itseltä ja toisilta sekä laadukkaaseen työskentelyyn mahdollistavaa yhteistyökulttuuria (Ukkonen 1995, 10). Lähtökohtana on halukkuus neuvotteluun, prosessiin heittäytyminen, työntekijöiden kuuntelu ja auttaminen sekä luottamuksen ja arvostuksen avulla johtaminen (Ropo ym. 2005, 20, 32). Työtehtävien osallistavalla ja sitouttavalla vaikutuksella on havaittu olevan yhteys työhyvinvointiin. Jos työtehtävät osallistavat työntekijöitä ja mahdollistavat itsenäisen työn tekemisen, työntekijöiden hyvinvointi ja tyytyväisyys voivat parantua (Boxall & Macky 2014, 971–972).

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksenmukaisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan tai organisaation riittävä työvoima, sen edellyttämä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2014, 19). Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan työyhteisön ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Tavoitteena on saada houkuteltua työ-

hön haluamiaan työntekijöitä ja pitämään heidät työyhteisössä motivoimalla, kannustamalla sekä luomalla mahdollisuudet hyviin työsuorituksiin. Lisäksi työntekijöitä palkitaan hyvistä työsuorituksista, työntekijöitä kehitetään ja työkykyä ylläpidetään sekä pitkää ja arvostettua työuraa tuetaan. (Kauhanen 2012, 16.)

Rehtorin johtaminen vaikuttaa koulun organisaatioon, opettajiin, opetukseen ja oppimisympäristöön (Day & Sammons 2013, 30). Eyalin ja Rothin (2011) tutkimuksen tuloksien mukaan rehtorin johtamistyyllillä on vaikutusta opettajien jaksamiseen ja motivaatioon työssään. Tuloksista ilmeni, että muutosjohtaminen edisti positiivisesti motivaatioita. Tähän liittyi opettajien tarpeiden huomiointia sekä tukemista ja opettajien autonomiaa. Johtaminen, johon liittyi opettajien valvonta ja kontrollointi, oli yhteydessä negatiivisesti opettajien motivaatioon. Tällaisen johtamisen ja burnout:in välillä löydettiin yhteys. Rehtorin vaikuttaa merkittävästi opettajien motivaatioon, oppimisen ja opetuksen laatuun sekä oppilaiden ja opettajien suorituskyykyyn ja hyvinvointiin. (Eyal & Roth 2011, 257, 266–267.) Myös Louisin, Myrphyn ja Smylien (2016, 311) tutkimuksessa todettiin rehtorilla, joka huolehtii työyhteisöstä, olevan vaikutusta opettajien ja oppilaiden menestymiseen sekä hyvinvointiin. Rehtorin tehtävänä onkin keskittyä tekijöihin, jotka edistävät ja tukevat opettamista ja oppimista (Stronge, Xu, Leeper & Tonneson 2013, 20).

Belgiassa tehdyn tutkimuksen tuloksien mukaan opettajat pitivät tärkeimpänä asiana työssään omaa ammatillista hyvinvointia. Opettajat pitivät tärkeänä myös rehtorin tukea. Rehtorin tuki ja arvostus vaikuttavat yhtenä osana opettajien ja vanhempien välisiin suhteisiin, innovaatioon suhtautumiseen sekä erityisesti opettajan pystyvyyden tunteeseen. Rehtorin tuen ja arvostuksen myötä opettaja voi hyvin ja kykenee käsittelemään ulkoisia paineita paremmin. (Aelterman, Engels, Van Petegem & Verhaeghe 2007, 290, 296.) Raasumaan (2010, 151) tutkimuksessa rehtorit itsekkin korostivat opettajien tukemista, perheiden taustojen tuntemista sekä jaetun johtajuuden käyttöä.

Isoahon (2007, 10) mukaan johtajuus on nykyään haasteellinen tehtävä. Johtajan tulisi olla samaan aikaan päämäärätietoinen tuloksentekijä ja ihmismieliä liikuttava vaikuttaja. Pennanen (2006) on tutkinut peruskoulun johtamis-

ta, ja hän selvitti, mikä osuus ihmisten ja asioiden johtamisella on peruskoulun johtajien työssä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten kyseiset johtajuuden alueet painottuivat käytännön työssä. Johtajista 70 % katsoi käyttävänsä enemmän aikaa asioiden johtamiseen, ja 30 % katsoi ihmisten johtamisen muodostavan suurimman osan heidän ajankäytöstään. (Pennanen 2006, 134.) Nykyään rehtorin tuleekin hallita sekä talous ja pedagoginen asiantuntemus, että taitava henkilöstöjohtaminen ja kyky muutosten uudistamiseen sekä toteuttamiseen (Räty 2000, 134).

Rehtorin hyvinä ominaisuuksina pidetään muun muassa työntekijöiden motivointia, esimerkkinä toimimista, mahdollisuuksien tarjoamista, ammatillisen kehittymisen edistämistä, kokeilemaan rohkaisemista, luottamusta, kiinnostuksen osoittamista, johdonmukaisuutta, mukana työyhteisössä aktiivisesti olemista sekä tiimien muodostamista. Lisäksi tärkeänä pidetään avoimuutta, lähestyttävyyttä sekä kykyä ja valmiutta kuunnella, innovatiivisuutta, innostuneisuutta, päättäväisyyttä, tehokkaita viestinnän taitoja sekä hyvään laatuun panostaminen opetustyössä. (Matthews 2009, 9; Raasumaa 2010, 151, 259.) Hyvinä pidettyjä ominaisuuksia voidaan yhdistää sekä henkilöstö-, pedagogiseen-, muutos- että jaettuun johtajuuteen.

Crumin, Shermanin ja Myranin (2009, 52, 54–58) mukaan hyvän johtajuuden kannalta kouluissa pidetään merkityksellisenä myös määränpäiden asettamista, ihmisten kehittämistä ja organisaation uudelleen suunnittelua. Koulua tulee siis kehittää koko ajan. Hyvää rehtorin johtajuutta edistää luottamus ja vuorovaikutus, yhteistyön kehittäminen, oman johtajuuden oivaltaminen ja kehittäminen sekä osallistuminen koulun toimintaan.

### **3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen**

Työ rytmittää vahvasti työssäkäyvien elämää ja suuri osa fyysisistä ja henkisistä voimavaroista tulee käytettyä työhön. Ihminen on elinajastaan töissä jopa 8 prosenttia. Merkittävä osa ihmisen kehittymisestä tapahtuu työssä, ja työ muo-  
vaa ihmisen persoonallisuutta, hänen kyvykkyyttään ja käsitystään itsestään. Saadut kokemukset työssä vaikuttavat koko elämään. (Viitala 2014, 13.) Voi-



daan siis sanoa, että työllä on iso merkitys yhteiskunnassa, ja ilman työtä yhteiskunta hajoaisi. Tämän vuoksi ei ole yhdentekevää, millaisia merkityksiä ihmiset työlleen antavat. (Virtanen & Sinokki 2014, 17.)

Tavoitteena on, että kehittämällä työtä ja työympäristöä sekä työyhteisöä ja yksilöitä, voidaan saada ihmiset pysymään myöhempään työelämässä (Kauhanen 2012, 199). Työhyvinvoinnin kehittämällä on vähentävä vaikutus merkittäviin henkilöstökustannusten lähteisiin kuten sairauspoissaoloihin ja työtaturmiin (Ojala & Ahonen 2003, 14). Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla prosessi, joka on oleellinen osa organisaation normaalia hyvinvoinnin kehittämistoimintaa, jolloin puhutaan työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista (Kauhanen 2012, 199).

Menestyvä organisaatio on tuottava ja samalla se kantaa vastuun henkilöstöstään sekä kehittää jatkuvasti toimintaansa (Pyöriä 2012, 7). Työntekijöille tulisi luoda mahdollisuuksia omien kykyjen, tietojen ja taitojen hyödyntämiseen, vastuunottoon, oman työn toteuttamistavan säätelyyn, oppimiseen ja haasteiden vastaanottamiseen. Lisäksi motivoiva, sisäisesti palkitseva ja kehittävä työ lisää hyvinvointia. (Nakari 2003, 125.) Ihminen ei motivoitu, jos hän ei koe työtään tarpeeksi mielekkääksi. Ihminen viihtyy työssään, jos hän kokee sen riittävän haastavaksi, mutta tavoitteet ovat saavutettavissa. Työ ei siis saa olla liian haastavaakaan. Työstä saa tällöin palkkiota, ja ihminen voi olla työympäristöönsä tyytyväinen. (Viitala 2014, 16.)

Suomalaista työelämää on arvioitu demokraattiseksi ja työntekijöiden hyvinvointia vaalivaksi (Viitala 2014, 11). Yhtenäisen perusopetuksen toimintakulttuurin piirteitä ovatkin muun muassa johtaminen, vuorovaikutus ja ilmapiiri, joihin liittyy keskeisesti sosiaaliset suhteet. Niiden tavoitteena on edistää koko oppivan yhteisön hyvinvointia. Hyvinvointia edistävään koulutyöhön kuuluvat myös koulun sisäinen yhteistyö. Koulutyö järjestetään yhdessä toimien ja työtä jakaen. (OPS2014, 26–27, 36.) Suomalaisissa kouluissa jaetussa johtajuudessa onkin tyypillistä tehtävien jakaminen. Jaettu johtajuus on kuitenkin ongelmallista, sillä rehtori on vastuussa suurimmasta osasta asioista, vaikka vastuuta olisi jaettu muillekin. Pedagoginen johtajuus, johon liittyy muun muassa yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä positiivinen ja avoin vuorovaiku-

tus, voisi olla hyvä lähtökohta merkityksellisen jaetun johtajuuden rakentamiseen. Tällöin voisi tapahtua enemmän yhteistyötä rehtorin ja opettajien välillä. (Paukkuri 2015, 98, 100; Taipale 2004, 72.)

Tutkimuksen tuloksissa rehtorien työhyvinvoinnin edistäminen näkyi muun muassa keskusteluina opettajien ja muun henkilökunnan kanssa, opettajien tukemisena ja neuvomisena työasioissa sekä illanviettojen ja virkistystoiminnan järjestämisenä. Hyvinvointia työyhteisössä pyrittiin edistämään myös kehityskeskusteluilla, positiivisella palautteella ja opettajien käytäntöjen helpottamisella. Tällöin opettajien työ on joustavampaa ja tarkoituksenmukaisempaa. (Karikoski 2009, 151.) Jari Hakanen (2004, 260, 268) on väitöskirjassaan osoittanut opettajien säilyttäneen työn imun paremmin silloin, kun esimies on ollut tukena vaikeissa tilanteissa. Työn imuun liittyy innostus sekä sitoutuminen työhön ja työpaikkaan samalla vähentäen sairasteluja ja poissaoloja (Viitala 2014, 171). Rehtorin ja opettajien välinen yhteistyö onkin avainasemassa koulun menestymiseen, ja rehtorilla on vastuu avoimen vuorovaikutuksen luomisessa työyhteisöön. Kun vuorovaikutussuhteet yhteisön jäsenten välillä ovat hyvät, syntyy yhteisöllisyyttä. Työn tarkoituksen selkeyttäminen sekä yhteisten strategioiden luominen ja johdonmukainen hyödyntäminen ovat edellytyksiä yhteisöllisyyteen. (Karikoski 2009, 200.)

Opettajien uupuminen on tutkimuksen tuloksien perusteella rehtorien huolenaihe. Tämän vuoksi rehtorit pitivät tärkeänä perustehtävän selkeänä pitämistä, odotusten ja vaatimusten tiedostamista sekä ylimääräisten projektien karsimista arkipäivän kannustimina. Uupumisen vähentämiseksi ylimääräisten työtehtävien rajaamista pidettiin tärkeänä, sillä lisääntyneiden tehtävien nähtiin heikentävän lapsen opettamista ja kasvattamista. (Karikoski 2009, 212.) Opettajien uupuminen on jo tarpeeksi merkittävä syy panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen lähestymistavat

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi, joten se ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia (Denzin & Lincoln 1998, 5–7). Tutkimusmetodologisesti työmme paikantuu laadullisen tutkimuksen lähestymistavoista fenomenologiseen ja fenomenografiseen tutkimukseen.

Fenomenologisen tutkimuksen tehtävänä on tutkia ja ymmärtää ihmisten kokemuksia (Perttula 2009, 139). Tavoitteena on tutkia ihmisen tietoisuutta (Giorgi 2009, 87). Tarkoituksena on siis tutkia ihmisyyttä, jossa ei pyritä löytämään mitään objektiivista mallia (Lyotard 1991, 136). Tutkimuksessa emme pyri löytämään mitään yhtä oikeaa totuutta, vaan tarkastelemme rehtorien vastauksia moninaisesti. Pattonin (2002, 105) mukaan ihmisillä on olemassa vain subjektiivisia kokemuksia ja niiden merkityksiä eikä objektiivista todellisuutta.

Fenomenologinen teksti on kuvailevaa ja hermeneuttisesti tulkinnallista (Ray 1994, 117). Hermeneuttisuudella viitataan ihmisten ajatusten tulkinnallisuuteen ja ymmärtämiseen, joka on aina tavallaan tekstien tulkintaa (Raatikainen 2004, 89). Tavoitteenamme on tulkita ja kuvailla rehtorien vastauksia, pyrkien samalla jättämään omat ennakkokäsityksemme tutkittavaan aiheeseen liittyen. Fenomenologisessa menetelmässä tutkija selvittää omat ennakkokäsityksensä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tarkoituksena on ennakkokäsitysten sivuun laittaminen, jolloin totutut ajatuskulut keskeytetään ja siirretään syrjään. (Perttula & Latomaa 2009, 14.) Fenomenologisen tutkimuksen haastateltavia ei valita sattumanvaraisesti, vaan haastateltaviksi otetaan ihmisiä, joilla on eläviä ja omakohtaista kokemusta tutkijaa kiinnostavasta ilmiöstä (Lehtomaa 2009, 167). Olemme valinneet tutkimukseen haastateltaviksi rehtoreita, koska heillä on kokemusta työhyvinvoinnin edistämisestä.

Fenomenografia on laadullisen tutkimuksen metodinen tutkimussuuntaus ja lähestymistapa, jolla tarkoitetaan ilmiön kuvaamista ja ilmiöstä kirjoittamista

(Metsämuuronen 2005, 18). Fenomenografia tarkastelee käsityksiä kiinnittäen erityistä huomiota käsitysten vaihtelevuuteen, suhteellisuuteen ja kontekstuaalisuuteen. Käsitykset ymmärretään fenomenografiassa merkityksenantoprosesseina, ja niille annetaan mielipidettä syvempi sekä laajempi merkitys. Ilmiöt, joiden ymmärtämisestä ja käsittämisestä ei ole aiempaa tietoa, ovat otollista maaperää fenomenografiselle tarkastelulle. (Huusko & Paloniemi 2006, 162–163, 171.)

Käsityksien avulla on tarkoitus kuvata ihmisten ajattelujen sisältöä sekä niiden sisällös-loogisia suhteita (Häkkinen 1996, 14). Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja systematisoida ajattelutapoja, jotka ovat jaettuja ja sosiaalisesti merkittäviä. Fenomenografisessa tutkimuksessa käsitykset kuvataan systemaattisesti niin, että kuvaukset eivät ole yksilötasoisia. Kasvatustieteille fenomenografia tarjoaa mahdollisuuden tarkastella erilaisia kasvatustodellisuuden ja arkielämän ilmiöitä yksilöiden ja yhteisöjen käsitysten kautta. (Huusko & Paloniemi 2006, 165, 171.) Fenomenografisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole saada lopullista totuutta tutkittavasta ilmiöstä, vaan tarkoituksena on kuvata todellisuutta tietyn ihmisjoukon käsityksien perusteella (Häkkinen 1996, 32). Rehtorien käsitykset siitä, millainen on rehtorin asema työhyvinvoinnin edistäjänä vaikuttavat myös koko kouluyhteisöön, mikä on sosiaalisesti merkittävää. Johtajan asema koulussa on arkielämän ilmiö, joka koskettaa sekä yksilöitä että koko yhteisöä.

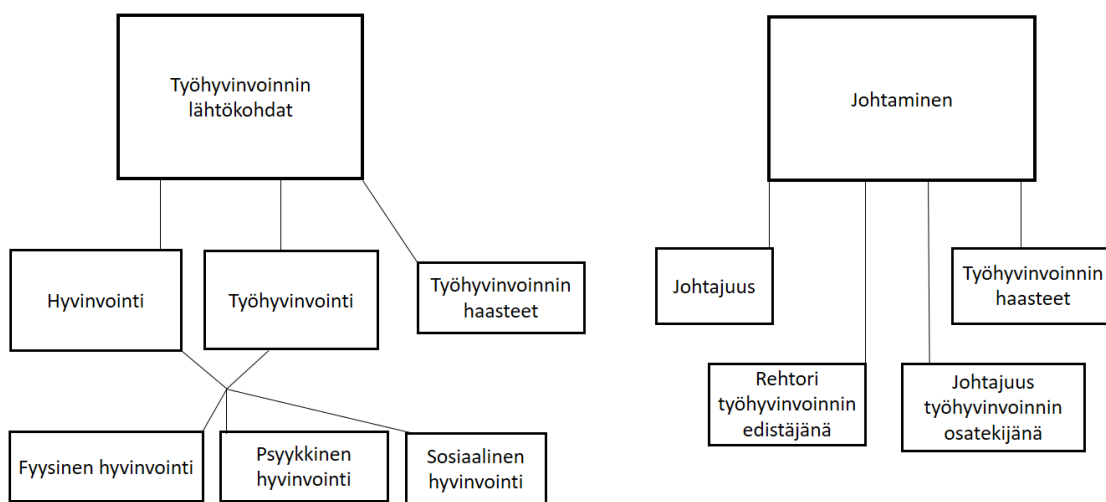
Hankalaksi fenomenografisen tutkimuksen tekee se, että ihmiset voivat käsittää asiat eri tavoin. Muun muassa ikä, koulutustausta, kokemukset ja sukupuoli voivat vaikuttaa käsitysten erilaisuuteen. (Metsämuuronen 2005, 210.) Esimerkiksi rehtorien työkokemus tai koulutustausta saattavat vaikuttaa heidän valmiuksiinsa vastata tutkimuskysymyksiin. Usein enemmän kouluttautuneella on myös enemmän käsityksiä rehtorin asemasta ja hyvästä johtajuudesta työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi sukupuoli saattaa vaikuttaa käsityksiin hyvästä työhyvinvoinnin johtajasta. Emme kuitenkaan keskittyneet tutkimuksessamme eri sukupuolten käsityksiin tai pyrkineet vertailemaan niitä.

Tutkimuksessamme pyrimme selvittämään, millaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä, mitä haasteita rehtorien

mielestä on työhyvinvoinnin edistämisessä ja millaisilla kehitysideoilla rehtorit vastaisivat haasteisiin. Tavoitteenamme on tutkia käsityksiä ja kokemuksia syvällisesti sekä ymmärtää niiden laajempi merkitys.

## 4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä. Tutkimusta ohjaava viitekehys on nähtävissä alla kuviona (Kuvio 1.).



Kuvio 1. Tutkimusta ohjaava viitekehys

Tutkimusta ohjaavan viitekehysten avulla muodostimme kaksi tutkimuskysymystä. Pyrimme löytämään tutkimuksessamme vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä?
- 2) Mitä haasteita rehtorin mielestä on työhyvinvoinnin edistämisessä ja millaisilla kehitysideoilla rehtori vastaisi haasteisiin?

### 4.3 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Tutkimuksemme osallistui kolme rehtoria eri alakouluista. Kaksi rehtoria työskentelivät isommissa ja yksi rehtori pienemmässä alakoulussa, jolloin johtamiskulttuurit todennäköisesti erosivat ainakin joiltakin osin toisistaan.

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sekä tarkasteleminen, ja tutkimukseen liittyy keskeisesti muun muassa yksilö, yhteisö, sosiaalinen vuorovaikutus ja arvot. Todellisuus on usein moninainen, jolloin tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan. Tällöin on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Tutkimuskohdetta tai ilmiötä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152.) Laadulliseen, eli kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu joukko erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Laadullisen tutkimuksen määrittely on haastavaa, koska tutkimuksella ei ole vain sille tyypillistä teoriaa ja metodeja. (Denzin & Lincoln 2000, 3.)

Laadullisen tutkimuksen perinteitä ovat muun muassa ymmärtävä, ihmistieteellinen ja tulkinnallinen tutkimus, jotka näkyvät tutkimuksemme (Tuomi & Sarajärvi 2009, 10–11). Tulkinnallisuudella viitataan ymmärtämiseen ja tulkintoihin tutkittavasta ilmiöstä (Varto 1992, 57). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tilastollisia menetelmiä ja numeroaineistot on jätetty pois (Töttö 2000, 166). Tutkimuksessa ei siten ole löydettävissä mitään väistämättömästi esiin nousevaa totuutta, joka voitaisiin esittää tuloksena (Hirsjärvi & Hurme 2008, 79). Laadullisen tutkimuksen tuloksiin vaikuttaakin, millaisia merkityksiä yksilö antaa ilmiölle, ja millaisia menetelmiä tutkimuksessa käytetään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 19–20). Tulkinnat ovat siis subjektiivisia, ja omat näkemyksemme vaikuttavat tutkimustuloksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 79). Tutkimuksessa pyrimme selvittämään, millaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä. Lisäksi tavoitteenamme on selvittää, mitä haasteita rehtorin mielestä on työhyvinvoinnin edistämisessä ja millaisilla kehitysideoilla rehtori vastaisi haasteisiin.

Keräsimme tutkimuksemme aineiston temahaastattelulla. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen mukaan ja teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla, jotka kysytään jokaiselta

haastateltavalta (Patton 2002, 343). Pyrimme etsimään vastauksia tutkimuskysymysten mukaisesti. Päädyimme teemahaastatteluun, koska se on strukturoitu, ja teemoja hyödyntämällä on helpompi etsiä yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia vastauksista. Näin ollen myös kirjoittaminen on selkeämpää ja jäsenyneempää, kun mielessä on käsitys teemoista.

Haastattelimme kolmea rehtoria. Soitimme puhelimella haastateltaville, koska rehtorit asuivat eri paikkakunnilla monien satojen kilometrien päässä. Haastattelut tapahtuivat kahden viikon sisään eri kellonaikoina ja eri päivinä. (Patton 2002, 381.) Valmistelimme haastattelua laatimalla kysymykset paperille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76).

Puolistrukturoitua haastattelua voi kutsua myös teemahaastatteluksi (Metsämuuronen 2005, 226). Laadimme puolistrukturoidut eli puoliavoimet haastattelukysymykset, jossa tietyt teemat ohjasivat haastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75, 77). Haastattelukysymyksiä oli kaksi, ja ne liittyivät työhyvinvoinnin edistämiseen ja sen haasteisiin sekä johtajuuden merkitykseen työhyvinvoinnin edistämisessä. Pyrimme selvittämään, millaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä sekä miten rehtorit edistävät työyhteisön hyvinvointia, ja vastaavat työhyvinvoinnin edistämisen haasteisiin. Rehtorit saivat kysymykset tietoon ennalta kirjallisesti, jolloin he saivat aikaa pohtia vastauksiaan, ja vastaaminen oli todennäköisesti tuolloin mielekkäämpää sekä helpompaa. Vastauksissa ilmeni selkeitä yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia oli näkyvissä.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen analyysi on tutkimusaineiston hajottamista, erottelemista tai purkamista osiin, palasiin tai yksiköihin. Kun tieto on pieninä osina, tutkija tyypittelee ja seuloa ne, etsien niistä samankaltaisuuksia, esimerkiksi samanlaisia luokkia, sekvenssejä, prosesseja, muotoja tai kokonaisuuksia. (Jorgensen 1989, 107.) Ennen aineiston analysointia, aineisto on muokattava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista (Metsämuuronen 2005, 233).

Laadullisessa tutkimuksessa perinteinen ja perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jota voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina, että väljänä teoreettisena kehyksenä liitettynä erilaisiin analyysikonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Laadullisen tutkimuksen analyysin aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Kvalitatiivinen analyysi vaatiikin poikkeavaa absoluuttisuutta. (Alasuutari 2012, 31.) Tutkimuksessa löytyvät tulokset eivät ole ehdottomia.

Analysoinnissa jäsensimme teemat työhyvinvointi ja johtajuus, jotka olivat tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä. Tutkittavassa ilmiössä pyritään kokonaisvaltaisuuteen. Pyrimme ymmärtämään ilmiötä suhteessa kontekstiin ja tutkittujen tapahtumien erityispiirteisiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 68.) Analysoinnissa noudatimme teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa edetään aineiston ehdoilla. Teoreettiset käsitteet tuotiin tutkimukseen niistä jo tiedettyinä ja ne on otettu tutkimukseemme valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.) Teoreettiset käsitteet työhyvinvointi ja johtajuus olivat apunamme tarkastellessamme ilmiötä.

Käytimme myös aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, kun muokkasimme teoriaamme aineistoista nousevien teemojen avulla (Tuomi & Sarajärvi 2004, 115). Aineistostamme nousi esiin esimerkiksi opettajan työnkuvan laajeneminen työhyvinvoinnin haasteisiin liittyen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Tarkoituksena on yhdistellä käsitteitä, joiden kautta pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 115.)

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka käytännössä nivoutuvat aina toisiinsa. Ensimmäisessä vaiheessa eli havaintojen pelkistämisessä tarkastelimme aineistoamme fenomenologisesta ja fenomenografisesta näkökulmasta. Kiinnitimme huomiota aineiston analyysissä siihen, mikä on tutkimuskysymystemme kannalta olennaista. Näin aineistomme pelkistyi "raakahavainnoiksi". Tutkimme rehtorien käsityksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnin edistämisestä, johon liittyen aineistossa tuli esimerkiksi esille kuulluksi tuleminen ja avoimuus työyhteisössä. Koodaamalla poimimme aineistosta tiettyä aihetta käsittelevät koh-



dat. Seuraavaksi yhdistelimme havaintojamme ja katsoimme, mitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia niissä oli. Lähtökohtana oli ajatus siitä, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä samasta ilmiöstä. Tutkimuksessamme yhdistimme havaintojamme teemoiksi, joita olivat esimerkiksi avoin ilmapiiri ja yhteisöllisyys (Alasuutari 2012, 22, 31–32.)

Joustavuus ongelman asettelussa on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen edellytys. Usein liikutaan kartoittamattomalla ja ennakoimattomalla alueella, jolloin aiheita joudutaan aineiston keruun aikana tarkentamaan, ja joskus jopa suuntaamaan uudelleen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 72.) Vaikka tutkimuksen aiheeseen liittyen löytyisi laajasti ja monipuolisesti asioita joita haluaisi tutkimuksessaan kertoa, täytyy aihe kuitenkin tarkasti rajata kapeaan ilmiöön (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Aineistoon liittyvien tulkintojen ja näkökulmien voi katsoa kehittyvän vähitellen tutkimusprosessin edetessä (Kiviniemi 2001, 68). Tutkimustehtävämme oli aluksi aivan liian laaja, ja pohdimme tarkemmin, mistä meidän kannattaisi aloittaa. Päädyimme hyvinvoinnin sekä työhyvinvoinnin määrittelyyn, ja sitä kautta lähdimme selvittämään, millaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä, mitä haasteita rehtorit näkevät työhyvinvoinnin edistämisessä ja millä keinoilla rehtorit vastaavat haasteisiin. Teoriaa kirjoittaessamme aloitimme otsikoinnista, jolloin kirjoittamisen aloittaminen oli helpompaa. Näin mielessä oli selkeänä teemat sekä tutkimuskysymykset, joihin etsimme vastauksia.

Teemahaastatteluissa haastattelu on kohdennettu tiettyihin teemoihin, ja keskeistä on ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat sekä haastateltavien antamat merkitykset asioille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemojamme olivat työhyvinvointi ja johtajuus. Aineiston luokittelun ja systemaattisen jäsentämisen eri teema-alueisiin sekä koodaamisen helpommin tulkittavissa olevaan muotoon voidaan katsoa edustavan analyttisyyttä (Hirsjärvi ym. 2000, 78).

Tarkastelimme ilmiötä syvällisesti ja pyrimme kuvaamaan mahdollisimman tarkasti rehtorien vastauksia ja näkemyksiä ilmiöistä. Nostimme esille keskeisimmät vastaukset teemojen ja tutkimuskysymysten kannalta. Lisäsimme tutkimukseen joitakin suoria lainauksia rehtorien vastauksista, jotka elävöittivät tekstiämme sekä auttoivat lukijaa ymmärtämään tuloksiamme paremmin. Py-

rimme tulkitsemaan rehtorien vastauksia teemoittelun avulla, jolloin pääsimme syvemmälle ilmiön ymmärtämiseen. Teemoittelun kautta syntyi myös moninaisempaa pohdintaa. Tavoitteenamme oli löytää keskeiset ydinkategoriat, jotka kuvasivat kattavasti tutkittavaa kohdetta, ja joiden varaan tutkimustulosten analysointi voitiin rakentaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 78). Yläteemoja olivat työhyvinvointi ja johtajuus, joiden alle syntyi alateemoja, kuten avoin ilmapiiri ja avoin ilmapiiri.

Alasuutarin (2012) mukaan toinen vaihe laadullisessa analyysissä on ”arvoituksen ratkaiseminen” eli tulosten tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten tulkinnassa tehdään merkitystulkinta aineistosta saatujen vihjeiden perusteella. (Alasuutari 2012, 35.) Poimimme aineistostamme vain merkitykselliset asiat tutkimuskysymysten kannalta. Näin tulosten tulkinta oli helpompaa ja selkeämpää.

#### **4.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Koska tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, on tutkimuksissa arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Tiedon luotettavuutta ilmentävät normit ohjaavat tutkijoita noudattamaan tieteellisen tutkimuksen menetelmiä sekä esittämään luotettavia tuloksia. Menetelmien ja tuloksien oikeellisuus on tiedeyhteisön tarkastettavissa. (Kuula 2015, 19.)

Kuulan (2015) mukaan aineiston keruu tutkimuksessa, käsittely ja asianmukainen arkistointi liittyvät olennaisesti tiedon luotettavuuteen sekä tarkistettavuuteen. Kerroimme haastateltaville yhteystietomme ja olemamme vastuussa tutkimuksesta. Lisäksi mainitsimme, että meiltä voi tarvittaessa kysyä lisätietoja tutkimuksesta. Samalla kerroimme myös tutkimuksen tavoitteen ja millaista tietoa tavoittelemme tutkimuksessa. Tämä on erityisen tärkeää, jotta ihmiset voivat arvioida, haluavatko he osallistua tutkimukseen. (Kuula 2015, 19, 74.)

Haastattelumenetelmämme osoittautui toimivaksi, ja kysymykset oli aseteltu onnistuneesti. Nauhoitimme haastattelut kahteen laitteeseen, jolloin varmistimme, että aineisto pysyy tallessa monessa paikassa. Lisäksi haastattelut oli myöhemmin helppo litteroida, ja vastauksia oli helpompaa analysoida, kun

pystyi kuuntelemaan nauhoituksia läpi uudelleen. Jos olisimme ottaneet haastatteluista pelkät muistiinpanot, olisi tärkeitä asioita saattanut jäädä kirjoittamatta ylös. (Patton 2002, 381.) Pyrimme myös litteroimaan haastattelut mahdollisimman nopeasti, jotta haastatteluaineisto oli tallennettu myös litteroituna tekstinä tietokoneelle. Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui puhelinhaastattelulla, joka nauhoitettiin. Tällä tavoin varmistimme, että haastateltavien vastauksista ei jäänyt mitään kirjaamatta ylös. Lisäksi sovimme, kumpi meistä puhuu, jolloin haastattelu oli selkeää haastateltavien sekä meidän itsemme kannalta. Koimme haastattelun olleen luotettavin tiedonkeruutapa aineistomme hankintaan. Haastattelujen laatuun saattoi kuitenkin vaikuttaa haastattelujen tapahtuminen eri kellonaikoina ja eri päivinä. Tällöin henkilöiden vireytyminen tai mielenlaatu saattoi olla joko hyvä tai huono haastattelun antamiseen.

Tutkimuksessa pyrimme paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa mahdollisimman hyvin. Elävöitimme tekstiä haastatteluista poimituilla lainauksilla, jotta lukija pystyy ymmärtämään tutkittavien maailmaa paremmin. Samalla on kuitenkin oltava tietoinen, että tutkija vaikuttaa saattavaan tietoon, ja kyse on tutkijan tulkinnoista, johon tutkittavien käsityksiä pyritään sovittamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Olemme pyrkineet lisäämään tutkimuksemme luotettavuutta tiedostamalla omat ennakkosenteemme ja käsityksemme aiheeseen liittyen, sekä olemalla mahdollisimman avoimia tutkimuksessamme vastaan tuleville vastauksille.

Tutkimusraportti on aina tutkijan tulkinnallinen konstruktio, ja tutkija on työssään tulkintojen tekijä. Esimerkiksi toinen tutkija voisi löytää aineistoomme liittyen toisenlaisen näkemyksen työhyvinvoinnin tai johtajuuden tilalle, ja painottaa enemmän muita aineistosta löydettäviä ulottuvuuksia. (Kiviniemi 2001, 82.) Tulkintamme ja olettamuksemme ilmiöstä saattavat vaikuttaa raportointiin, vaikka emme itse tiedostaisikaan sitä. Luetuimme työtämme muilla koko tutkimusprosessin ajan, jolloin ulkopuolinen saattoi huomata helpommin esimerkiksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkittäviä asioita (Alasuutari 2012, 236). Ihminen tulee usein sokeaksi omalle tekstilleen, eikä huomaa välttämättä asioita, jotka ulkopuolinen havaitsee.

Tutkimuksen tekijän on annettava lukijoilleen uskottava selitys aineiston kokoamisesta sekä sen analysoinnista. Tekemiset on kerrottava yksityiskohtaisen tarkkaan, mikä takaa tutkimustulosten selkeyden ja ymmärrettävyyden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141.) Olemme antaneet lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, ja mitä tuloksia on saatu. Olemme pyrkineet esittämään tutkimuksen toteuttamisen vaiheet ja tulokset mahdollisimman selkeästi.

#### 4.6 Tutkimuksen eettisyys

Kuulan (2015) mukaan eettinen ajattelu on kykyä pohtia, mikä jossain tilanteissa on oikein tai mikä väärin. Oikeaa ja väärää pohditaan omien sekä yhteiskunnan arvojen kautta. (Kuula 2015, 17.) Tutkimusetiikalla tarkoitetaan tutkimuksen päämääriin liittyvää moraalialia ja sitä, millä keinoilla pyritään saavuttamaan tavoitteet. Lisäksi tutkimusetiikkaan kuuluu pohdinta siitä, miten moraalialia voidaan joko ylläpitää tai miten se tulisi ylläpitää. Tutkimusetiikan alan määrittelyyn vaikuttaa se, missä toiminnan osa-alueessa on painopiste. Painotus voi olla itse toimijoissa, kuten tutkijoissa, opettajissa tai koehenkilöissä. Myös edellä mainittujen yhteisöt voivat olla keskiössä tai heidän toimensa. Keskeisiä taustayhteisöjä tieteellisen toiminnan kannalta voidaan myös pitää painopisteenä. (Mäkinen 2006, 10.) Tutkimusetiikka voidaan määritellä tutkijoiden ammatitieteenä, johon kuuluvat normit, eettiset periaatteet, arvot ja hyveet, joita tutkijan tulee noudattaa. Yleisesti tarkasteltuna eettisiä voivat olla tutkimustyössä myös moraalialiset kysymykset, mutta ne koskevat kuitenkin pääasiassa sitä, mikä on tutkijan työssä eettisesti suositeltavaa ja hyväksyttävää. Tutkimusetiikka siis ohjaa tutkijoita ja kertoo samalla muille ihmisille, mihin arvoihin ja velvoiteteisiin tutkijat sitoutuvat. (Kuula 2015, 18.)

Tutkimusetiikka koskee Kuulan (2015) mukaan aineiston hankintaan ja tutkittavien suojaan liittyviä kysymyksiä, tieteellisen tiedon käyttöä ja soveltamista sekä tieteen sisäisiä asioita, jotka liittyvät tiedeyhteisöön. Pyrkimyksenä on etsiä uutta tietoa ja ymmärrystä samalla noudattaen kollegiaalisesti sovittuja periaatteita (Kuula 2015, 19–20). Valitsimmekin aiheen, josta ei ole vielä paljoa tutkimustietoa. Tavoitteenamme on etsiä uutta tietoa, joka olisi muille merkit-

tävää. Hyvän tieteellisen käytännön vaaliminen on viime kädessä jokaisen tutkijan vastuulla (Kuula 2015, 24). Eettisten näkökohtien riittävä ja oikeanlainen huomioon ottaminen onkin vaativa tehtävä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 28). Eettisten normien sekä lakien tunteminen auttaa tehdessä konkreettisia ratkaisuja, joten tutustuimme eettisiin normeihin ja lakeihin. Tutkimustyössä tehtävistä päätöksistä ja ratkaisuista jokainen kantaa itse vastuun. (Kuula 2015, 17, 19.)

Hyvän tutkimuksen vaatimuksiin kuuluu, että tutkijan on tiedettävä mitä hän tekee, sekä tutkimuksen on oltava eettisesti kestävä, mikä kertoo tutkimuksen luotettavuudesta sekä laadusta. Tutkijan on pidettävä kiinni muun muassa siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusasetelma on sopiva sekä siitä, että raportointi on tehty hyvin. Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.) Laadimme laadukkaan tutkimussuunnitelman, mikä helpotti tutkimuksen tekemistä ja paransi työn laatua. Eettisesti tärkeimpinä periaatteina ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa pidetään informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20).

Ihmisarvoa ilmentävät normit korostavat tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittamista ja tutkimuksesta aiheutuvan vahingon määräämistä. Aina kun ihmisiltä kerätään tietoja tutkimustarkoituksiin, normit ovat tärkeitä. (Kuula 2015, 19.) Pyrimme pitämään kiinni tärkeimpinä pidetyistä periaatteista, ja noudatimme tutkimuksessamme tutkittavien suoja koskevia normeja. Osallistujat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti, ja heillä oli tieto, mistä tutkimuksessamme oli kysymys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Lisäksi kerroimme haastateltaville, miten aineistonkeruu tapahtuu, ja paljonko tutkimuksen haastatteluun osallistuminen vie aikaa (Kuula 2015, 75).

Tutkimuspyyntöä kysyessä kerroimme rehtoreille tutkimusaiheemme, tutkimustavoitteemme sekä tutkimuksemme aikataulun. Tällä tavoin haastateltavat tiesivät, mihin ovat osallistumassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Pyrkimyksenämme oli aluksi myös laatia tutkimuslupa, mutta haastatteluihin sitä ei välttämättä tarvitse tehdä (Kuula 2015, 81). Lisäksi tutkimuksemme osallistujien tiedot pysyivät luottamuksellisina, kun osallistujien nimiä ei paljastettu, eikä

heidän tietojaan luovutettu ulkopuolisille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Salassa pysyivät haastateltavien sähköpostiosoitteet, nimet ja puhelinnumerot (Kuula 148). Nimesimme ja numeroimme tutkimuksessamme jokaisen haastatellun rehtorin, ja käytimme näitä numeroituja rehtoreita esittäessämme suoria lainauksia. Tällä tavoin varmistimme, että rehtoreiden henkilötiedot pysyivät salassa ja luottamuksellisina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Lisäksi käytimme tutkimusaineistoa vain tutkimuskäyttöön, emmekä luovuttaneet sen osia ulkopuolisille. Tämän kerroimme myös haastateltaville. (Kuula 2015, 75.) Tutkimusta tehdessä ihmistä ei saa vahingoittaa (Mäkinen 2006, 23). Minimoimme tutkittaville aiheutuvat haitat ja maksimoimme hyödyt.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Rehtorin käsitykset ja kokemukset työhyvinvoinnin edistämisestä

Rehtorien mielestä työhyvinvoinnin edistämisessä olivat tärkeää avoin kommunikointi sekä alaisten tasa-arvoinen kohtelu työyhteisössä. Rehtorin tulisi kohdella kaikkia alaisiaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Rehtorien vastauksissa korostui, että jokaisella tulee olla oikeus oman mielipiteen ilmaisemiseen. Lisäksi korostettiin avointa ilmapiiriä työyhteisössä, johon liittyi kuulluksi tuleminen sekä yhdessä toimiminen. Tavoitteena olisi luoda työyhteisö, jossa on avoin ilmapiiri, ja jossa jokaisella on mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä. Samalla ratkaisuja asioihin tulisi pohtia yhdessä, jolloin rehtori ei tee ratkaisuja tai päätöksiä yksin.

-- Koetaan sillä tavalla, että tullaan kuulluksi ja että on väyliä ja kanavia että, olkoon kyse opettajasta tai muusta henkilökunnasta, että toimitaan niinku osana yhteisöä ja kuulaa aina silloin kun on tarvetta ja mielipiteitä otetaan myös huomioon (Rehtori 2)

-- muistutetaan toisiamme, että meillä on tämä periaate, et ollaan avoimia, ettei tulis niitä konflikteja (Rehtori 1)

-- työyhteisössä on hyvin avoin ilmapiiri, ja pohditaan yhteisesti ratkaisuja eri asioihin (Rehtori 3)

-- ois yhteisössä ja yksikössä tämmönen avoin ja keskusteleva ja kannustava työilmapiiri kaikkien osalta (Rehtori 2)

-- Kaikki työntekijät ovat samanarvosia, ja sitten se, että jos tulee joku asia missä on joku (Rehtori 3)

Lisäksi rehtorit mainitsivat tapaamisten järjestämisen, jotka voitiin jakaa säännöllisiin viikkotapaamisiin kouluasioihin liittyen ja vapaa-ajan tapaamisiin, jotka olivat vapaamuotoisempia. Viikkotapaamisia olivat muun muassa palave-

rit, joissa kokoonnuttiin yhteen pohtimaan työasioita. Vapaa-ajan tapaamisia järjestettiin harvemmin. Vapaamuotoisia tapaamisia olivat muun muassa pikujoulut tai ulkoilutapahtumat.

-- Ihan joka viikko on palaveri. Vaikka on pieni työyhteisö, niin siitä huolimatta on aina joka viikko viikkopalaveri. (Rehtori 3)

-- Meillä on säännölliset viikkotapaamiset, jolloin kokoonnutaan yhteen. (Rehtori 1)

-- Sillon tällöin aina kokoonnutaan, kerran kesässä vapaa-ajalla (Rehtori 3)

-- Tämmösiä syksyisin työajan ulkopuolellakin tämmösiä pieniä ulkoilutapahtumia, pikujouluja, keväällä taas 3-4 kertaa vuodessa tämmönen vapaamuotoinen tapaaminen. (Rehtori 1)

Yksi haastateltavien vastauksissa nouseva teema oli toisten tukeminen työyhteisössä. Vastauksissa korostettiin rehtorin tukea alaisia kohtaan. Rehtorin tulisi olla käytettävissä tarvittaessa. Rehtorin tukemismuotoihin liitettiin muun muassa rehtorin järjestämät säännölliset kehityskeskustelut. Lisäksi rehtorit mainitsivat myös vertaisten tuen tärkeyden työhyvinvoinnin kannalta. Muiden opettajien kanssa keskustelu antaa uusia näkökulmia asioihin.

-- Et semmonen olo kaikilla työntekijöillä et, jos tulee joku asia niin minä olen käytettävissä. (Rehtori 1)

-- yksittäiselle opettajalle esimerkiksi on sitten nämä kehityskeskustelut, että on säännölliset kehityskeskustelut opetushenkilökunnan kanssa (Rehtori 2)

-- Jos on ollu työn alla joku kehittämistyö tai jotakin niin siinä isommalla porukalla on sitte saanu vielä jutella. Niin tämmöstä vertaistukea asioihin. (Rehtori 3)

Myös resurssit nousivat esiin työhyvinvoinnin edistämisessä. Resursseihin liitettiin muun muassa terveellinen työympäristö, johon kuuluivat fyysiset olosuhteet. Fyysisiin olosuhteisiin liitettiin myös tilat, joiden tulisi palvella opetusta mahdollisimman hyvin. Lisäksi rehtorit mainitsivat henkilöstöresurssit, joilla



viitattiin siihen, että opettajan työmäärä pyritään suhteuttamaan hänen voimavaroihinsa. Opetukseen on tällöin riittävästi suunnattu henkilökuntaa.

Rehtorit mainitsivat myös tapaamiset toisen koulun henkilökunnan kanssa, josta on hyötyä erityisesti pienissä työyhteisöissä. Yhteisissä tapaamisissa on helppo keskustella mieltä painavista asioista. Lisäksi työhyvinvointiin liitettiin myös oppilashuollollinen tuki, johon yhdistettiin oppilaan pedagoginen tukeminen sekä oppimiseen liittyvät tukitoimenpiteet, joista opettaja saa tarvittaessa apua. Tämä taas tukee opettajan omaa jaksamista.

-- Itse aattelin sillä tavalla, että lähtee ihan siitä niinku fyysisistä olosuhteista esimerkiksi, että on ylipäätään terveellinen työympäristö tehdä töitä elikkä puhutaan kouluyksiköistä, nii on fyysiset olosuhteet ja tilat ovat sen kaltaset, että ne palvelevat sitä opetusta. (Rehtori 2)

-- henkilöstöresurssi on mitotettu sen kaltaiseksi, että meillä on tavallaan mahdollisuus ja annetaan opettajalle mahdollisuus tehdä niitä töitä. Että on riittävästi opetukseen suunnattu henkilökuntaa (Rehtori 2)

-- ja sitten meillä on tuota, ku täs on pieni työyhteisö et opettajia on vähän, ni meillä on nyt viime vuosina ollu sit näitten muiden pikkukoulujen opettajien kanssa semmosia yhteisiä tapaamisia. (Rehtori 3)

-- oppilashuollollinen tuki on myös sitte niinku riittävä. Et on sitten kysymys oppilaan pedagogisesta tukemisesta, oppimiseen liittyvistä tukitoimenpiteistä, mut sit että koulussa opettajille käytössä ja henkilökunnalle on nää monialaiset oppilashuoltoryhmät ja yhteisölliset oppilashuoltoryhmät jotka auttaa ja tukee sitten opettajaa. (Rehtori 2)

Lisäksi vastauksissa tuli esiin yhteisöllisyyden merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Kaikilla on merkitys työyhteisön hyvinvoinnin syntymiseen; jokainen antaa osansa. Yhteisöllisyyttä pyritään myös vaalimaan työn ulkopuolella vaapamuotoisissa tapahtumissa, esimerkiksi pikkujouluissa.

-- jokainen tekee osansa, on se sitten luokan huollosta kysymys, siivouksesta kysymys tai kiinteistön hoidosta, ohjaajista, opettajista, nii nää kaikki luo sen kokonaisuuden. (Rehtori 2)

-- Tämmösiä syksyisin työajan ulkopuolellakin tämmösiä pieniä ulkoilutapahtumia, pikukujouluja, keväällä taas, 3–4 kertaa vuodessa tämmönen vapaamuotoinen tapaaminen. (Rehtori 1)

Haastatteluista kävi myös ilmi, että rehtorit pitivät asemaansa tärkeänä ja keskeisenä koulussa. Rehtorin tulee olla pedagoginen johtaja, joka kokee osavansa työnsä. Opettajan tulisi voida tarvittaessa tukeutua rehtoriin.

-- Rehtorinki pitäis olla se pedagoginen johtaja koulussa, että samat asiat mitä, sitten kun niitä voidaan viedä opettajakunnalle ni pitäis olla rehtorin hanskassa (Rehtori 3)

-- rehtorin rooli on aivan keskeinen tässä koulun toiminnassa et ylipäätään et puhutaan työhyvinvoinnista tai mistä tahansa kouluun liittyvästä toiminnasta. Kyllä niinku rehtori luo edellytykset koko koulun toiminnalle (Rehtori 2)

-- Hän on se joka pitää yllä sitä juuri näin (Rehtori 1)

Rehtorin toiminta vaikuttaa keskeisesti opettajien työhyvinvointiin ja rehtori luo edellytykset koulun toiminnalle sekä työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ja edistämiseksi.

## **5.2 Työhyvinvoinnin edistämisen haasteet ja haasteisiin vastaamisen kehitysideat**

Rehtorit näkivät haasteena työhyvinvoinnin edistämisessä opettajien jaksamisen. Opettajien jaksamiseen vaikuttivat jatkuva työmäärän kasvu sekä työn vaativuuden lisääntyminen. Rehtorien huolena oli opettajien jaksaminen, johon liittyi työn vaativuus ja huoli siitä, jaksetaanko työtä tehdä riittävällä tasolla työmäärään nähden. Jokainen opettaja on usein sitoutunut työhönsä, joten epäonnistuminen tai työmäärän kasvu voivat olla haasteena opettajien työhyvinvoinnille.

-- No haasteenahan on se, että opettajan työmäärä kasvaa koko ajan. (Rehtori 3)

-- opettajan työ nykyisin on erittäin vaativaa työtä, et yleensä niinku työssä jaksaminen on varmasti se isoin isoin haaste. Että miten niinku varmistaa sen että, että tuota niin henkilökunta mikä koulussa tekee töitä, on se sitten opettaja tai ohjaaja tai muukin henkilökunta, että tuota niin miten jaksetaan tehdä sitte riittävällä tasolla sitä sitä tuota ni arvokasta työtä mitä kukin tekkee. (Rehtori 2)

-- Jokainen on niinku varsinki uuden opetussuunnitelman myötä hyvinkin sitoutunut tähän työhön. (Rehtori 1)

Rehtorit näkivät haasteeksi myös opettajan työn lisääntyneen laajalaisuuden. Oppilashuollolliset asiat, kirjaamistyöt, tietomäärän kasvu sekä tieto- ja viestintäteknologian käytön lisääntyminen heikensivät opettajien työhyvinvointia rehtoreiden mielestä. Opettajalle on tullut paljon muuta velvoittavaa opetustyön lisäksi. Opettajan työ tuntuu olevan nykyaikana jopa enemmän muuta kuin itse opetusta.

-- oppilashuollolliset asiat kuormittavat -- on tullu paljon paljon semmosta niinku velvoittavaa (Rehtori 2)

-- Että kirjaamistyötä, ja sitte uusia asioita pitää opettajanki omaksua ennen kun niitä pystyy viemään oppilaille. Että valtava semmonen tietomäärä mikä pitäis omaksua (Rehtori 3)

-- opettajan työ on, on nykyaikana, se on, sanotaan melkein enempi muuta kuin itse sitä opetusta. (Rehtori 2)

-- tekstinkäsittelyohjelma mitä on käytetty. Mutta niitä tulee ja hurjaa vauhtia ja tekniikka kehitty. Niitten asioiden kans kyllä painiskellaan et miten nää ohjelmat ensinnäki toimii, ja miten ne viedään sitte oppilaille. (Rehtori 3)

Työhyvinvoinnin haasteisiin rehtorit vastasivat jaetun johtajuuden avulla. Jaetussa johtajuudessa korostuivat tiedon jakaminen, tasa-arvo sekä yhteisöllisyys. Kaikkien asioiden ei tarvitse kiertää johtajan kautta, ja tietoa jaetaan kaikille työyhteisössä. Tärkeää on luoda avoin ja tasa-arvoinen ympäristö, jossa luodaan tasa-arvoisesti resursseja ja kohdellaan kaikkia tasa-arvoisesti. Lisäksi

on tärkeää, että kaikki sitoutuvat yhteisöllisesti koulun erilaisiin käytänteisiin, mikä taas usein lisää yhteisöllisyyttä entisestään.

-- Minun mielestä semmonen jaettu johtajuus edistää, eli hyvin paljon voidaan tehdä niin, että kaikki asiat ei kierrä niinku sen johtajan kautta (Rehtori 1)

-- jaetaan tietoa, että ollaan niinku avoimia asioille (Rehtori 2)

-- avoimesti puhutaan asioista, et uskaltaa jokainen sanoa oman mielipiteensä. (Rehtori 3)

-- Tasa-arvo ja kannustava työilmapiiri -- tasa-arvosesti luodaan niitä resursseja ja olosuhteita ja kohdellaan myös sitten niinku tasa-arvosesti kaikkia. (Rehtori 2)

-- yhteisöllinen sitoutuminen näihin koulun käytänteihin niin se mun mielestä edistää sitä. Et ollaan niinku porukassa yhdessä, jotain päätetään tai sitten on mikä on ohjeistettu tai päätetty, että näillä mennään niin et myös sitte yhteisöllisyys myös jalkautetaan (Rehtori 2)

Haastattelemamme rehtorit vastasivat myös pedagogisen johtajuuden avulla työhyvinvoinnin haasteisiin. On tärkeää, että rehtori kokee osaavansa keskeiset pedagogiset asiat, ja osaa tarvittaessa tukea opettajaa. Kehityskeskustelut ja tiimityö mainittiin pedagogisesta johtajuudesta. Kehityskeskusteluissa sovitaan, miten opettajaa tuetaan koulu- ja lukuvuoden aikana yksilöllisesti.

-- Rehtorinki pitäis olla se pedagoginen johtaja koulussa, että samat asiat mitä, sitten kun niitä voidaan viedä opettajakunnalle ni pitäis olla rehtorin hanskassa. (Rehtori 3)

-- sanotaan että mä puhuin noista kehityskeskusteluista. Se että on, on tavallaan, jokaisen opettajan kanssa tehdään niinku oma suunnitelma sen osalta, että miten, miten tuetaan sitten siinä koulu- ja lukuvuoden aikana. (Rehtori 2)

-- Et semmonen olo kaikilla työntekijöillä, et jos tulee joku asia niin minä olen käytettävissä. (Rehtori 1)

-- luodaan tämmösiä uusia uusia tuota niin työskentelymalleja. Esimerkiksi meillä tossa koululla on jalkautettu useamman vuoden ajan tämmösen opettajan tiimityön mallia, ja

et opettajat toimii tiimiparina ja sitten niinku laajemmin et meillä on esimerkiks niinku kerrostiimit ja ikäryhmätiimit. Elikkä se opetuksen suunnittelu ja ja tuota niin toteutus niin tehdään yhdessä ja tuota niin vähintäänkin työparina (Rehtori 2)

Rehtorien vastauksista oli luettavissa myös henkilöstöjohtamisen piirteitä. Erityisesti vastauksissa ilmeni resurssien luominen ja säännöllisten tapaamisten järjestäminen. Esille tuli resurssien vähäisyys, joka asettaa haasteensa opetuksen toteuttamiselle opetussuunnitelman mukaisesti. Säännöllisiä tapaamisia olivat esimerkiksi viikkotapaamiset, joissa sai tukea sekä rehtorilta että muilta vertaisilta.

-- Että kun resurssit on hyvin tiukat ja tämän kanssa saa koko ajan painia, että nää resurssit ois niinku riittävät, ja että opetuksen järjestäjät ja kunnat että ne pystyy niinku riittävästi resurssimaan. Sitten tuota niin kouluihin ja henkilökunnan määrään ja muu resurssi, että pystytään oikeesti niinku toteuttamaan opetusta sitte opetussuunnitelman mukaisesti niin ni tota se, se on semmonen iso haaste. (Rehtori 2)

-- No yksi on nämä säännölliset tapaamiset, et ainaski me voidaan niinku tavata säännöllisesti. (Rehtori 1)

Rehtorit pitivät myös tärkeänä kiireen vähentämistä ja asioiden priorisointia. Kiireen ja lisääntyneen työmäärän vuoksi, rehtorit pyrkivät koulussa lisäämään kiireettömyyttä ja pysähtymistä hetkeen. Asioiden priorisointia pidettiin myös tärkeänä. Itselleen tulisi selvittää, mikä on kaikista tärkein asia, ja laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Kaikkeen ei voi panostaa kerralla.

-- meillä on paljon töitä ja paljon kiirettä. -- et koulumaailmaankin tämmönen et meillä ois aikaa pysähtyä ja miettiä. -- Se kiireettömyys ja se tämmönen ajan löytäminen. (Rehtori 1)

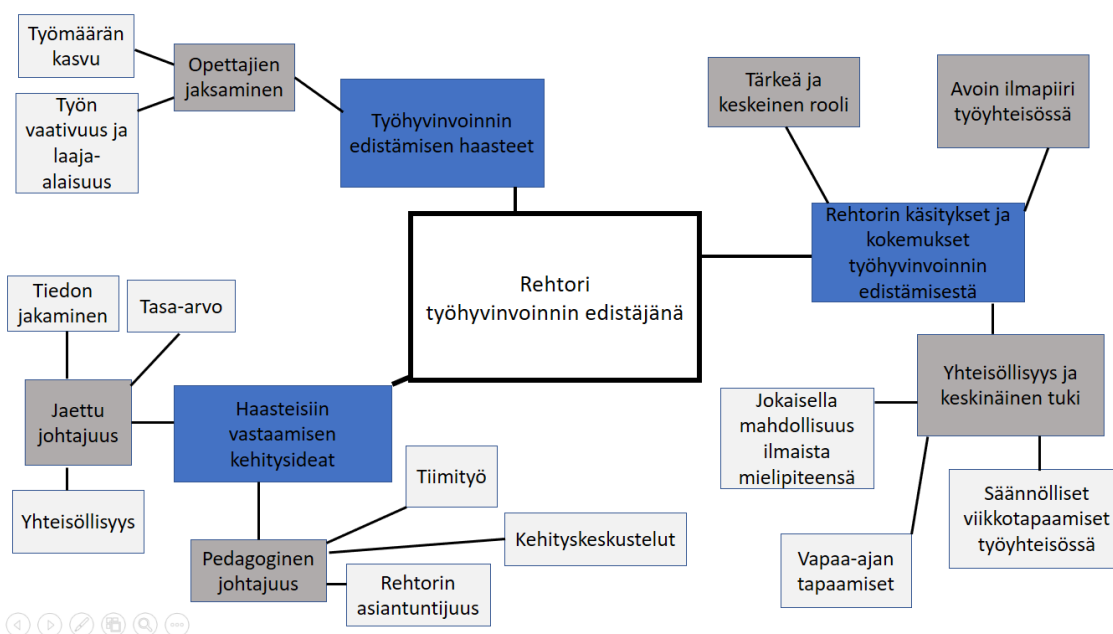
-- No mä oon laittanu tähän yhden sanan, priorisointi. Täytyy vaan niinku katsoo se, et mikä on nyt se kaikista tärkein asia, ja hoitaan niinku tärkeysjärjestyksessä, että mihin panostetaan. Et ei voi vaatia. Opettajia ei voi vaatia jaksamaan ihan mahdottomia, eikä iteltäkään voi sitten vaatia. (Rehtori 3)

Lisäksi esille tuli ihmisen inhimillisyys; itseltään, eikä muilta voi vaatia jaksamaan mahdottomia. Armollisuus itseä kohtaan on keskeistä työhyvinvoinnin kannalta.

Haastateltaviemme vastauksista voitiin yhdistää teemoja fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Fyysisestä hyvinvoinnista mainittiin resurssit, joihin voitiin liittää muun muassa terveellinen työympäristö, johon kuuluivat fyysiset olosuhteet. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluivat myös henkilöstöresurssit, oppilashuollollinen tuki ja tukitoimenpiteet. Psyykkiseen hyvinvointiin liitettiin avoin ilmapiiri, mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, tasa-arvo, rehtorin asiantuntijuus, armollisuus itseä kohtaan ja opettajien jaksaminen. Lisäksi psyykkiseen hyvinvointiin yhdistettiin kiireen vähentäminen ja asioiden priorisointi. Sosiaalisesta hyvinvoinnista mainittiin yhteisöllisyys, keskinäinen tuki, säännölliset viikkotapaamiset työyhteisössä, vapaa-ajan tapaamiset ja kehityskeskustelut. Sosiaaliseen hyvinvointiin liitettiin myös tiimityö.

### 5.3 Tulosten koonti

Esitämme keskeiset tutkimustulokset kuvion muodossa (Kuvio 2.).



Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuskysymykset on jaettu kolmeen siniseen pohjaan, joihin on liitetty keskeiset tulokset harmailla pohjilla. Vaaleilla pohjilla olevat teemat ovat nousseet esille keskeisistä tuloksista.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Rehtorin johtaminen ja johtajuus koulussa

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä. Tavoitteena oli myös selvittää työhyvinvoinnin edistämisen haasteita sekä haasteisiin vastaamiseen kehitysideoita.

Tämän tutkimuksen päätuloksena voidaan pitää sitä, että rehtorilla on suuri merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä. Rehtorien mukaan tavoitteena olisi luoda työyhteisö, jossa on avoin ilmapiiri. Jokaisella tulee olla mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä päätöksiä yhteisöllisesti tehtäessä. Yhteisöllisyyttä ja keskinäistä tukea vahvistivat rehtorien mukaan myös viikoittaiset tapaamiset koulussa työasioihin liittyen sekä tapaamiset vapaa-ajalla.

Kuten jo tuloksissa tuli esille, aiemmankin teorian valossa johtamisella on määritelty olevan suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin (Pursio 2010, 56; Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020, 5–6). Tämä tuli selkeästi esille kaikkien haastateltavien vastauksissa. Johtaja voi kasvattaa hyvällä ja aidolla johtamisella luottamusta työilmapiirissä, ja näin parantaa koko ryhmän suorituskykyä sekä työyhteisötaitoja (Manka 2011, 114). Voimme siis todeta, että hyvä johtaminen vaikuttaa alaisten työhyvinvoinnin kautta organisaation tulokseen. Haastatteluista kävi myös ilmi, että rehtorit pitivät asemaansa tärkeänä ja keskeisenä koulussa. Otalankin (2003) mukaan tärkeimpiä työhyvinvointitekijöitä ovat esimies ja johtaminen (Ojala 2003, 16).

Tuloksissa korostui myös avoin työilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä. Erityisesti psykososiaalisiin tekijöihin on vasta viime aikoina alettu kiinnittää enemmän huomiota, joista tärkeitä piirteitä ovat kuulluksi tuleminen ja työyhteisön ilmapiiri (Pakka & Rätty 2010, 6). Psykososiaalisten tekijöiden on ymmärretty olevan merkityksellisiä työyhteisössä hyvinvoinnin kannalta. Mankan (2011) mukaan työntekijät, jotka viihtyvät työilmapiirissään, pystyvät keskittymään paremmin työhönsä ja näin saamaan parhaan mahdollisen tuloksen aikaiseksi (Manka 2011, 113–114). Työhyvinvoinnilla voi-



daan myös edesauttaa parempaa työilmapiiriä ja työtehoa (Kauhanen 2012, 200). Voidaan siis todeta, että avoimella ilmapiirillä on merkitystä niin työhyvinvoinnin kuin organisaation tuloksenkin kannalta. Hyvän rehtorin ominaisuuksina onkin pidetty avoimuutta ja valmiutta kuunnella alaisiaan. (Matthews 2009, 9; Raasumaa 2010, 151, 259.) Haastateltavien mukaan jokaisella tulee olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä päätöksiä yhteisesti tehtäessä. Otalankin (2003) mukaan hyvä johtaja osaa kuunnella työntekijöitä ja keskustella heidän kanssaan tarvittaessa (Ojala 2003, 16).

Työhyvinvointi tarkoittaa ennen kaikkea yksilön ja koko työyhteisön jaettua vireystilaa (Ojala ja Ahonen 2005, 28). Yhteisöllisyyttä ja keskinäistä tukea vahvistivat rehtorien mukaan viikoittaiset tapaamiset koulussa työasioihin liittyen sekä tapaamiset vapaa-ajalla. Myös aiempien tutkimuksien mukaan rehtorit pyrkivät edistämään työhyvinvointia keskustellen opettajien ja muun henkilökunnan kanssa samalla opastaen työasioissa (Karikoski 2009, 151). Aiempien tutkimusten mukaan myös opettajat pitivät tärkeänä rehtorin tukea. Rehtorin tuki ja arvostus vaikuttavat muun muassa opettajan pystyvyyden tunteeseen. (Aelterman, Engels, Van Petegem & Verhaeghe 2007, 290, 296.) Itseensä uskova ihminen voi yleensä hyvin, ja kokee selviytyvänsä erilaisista haasteista, joita työelämässäänkin tulee vastaan. Myös Jari Hakanen (2004, 260, 268) on väitöskirjassaan osoittanut opettajien säilyttäneen työn imun paremmin silloin, kun esimies on ollut tukena vaikeissa tilanteissa.

Rehtorit eivät kuitenkaan maininneet positiivisen palautteen merkitystä työhyvinvoinnille, vaikka se on osoitettu tehokkaaksi tutkimuksissa (Karikoski 2009, 151). Opettajien työmäärä ja työn laaja-alaisuus tuntuvat lisääntyvän myös tämän tutkimuksen mukaan. Tällöin positiivisen palautteen merkitys kasvaa entisestään. Omien kokemuksiemme mukaan positiivista palautetta annetaan harvoin työyhteisöissä, vaikka siihen olisi aihetta. Positiivisen palautteen saaminen usein motivoi ja auttaa jaksamaan haastavissakin tilanteissa.

Karikosken (2009) mukaan myös hyvät vuorovaikutussuhteet yhteisön jäsenten välillä edistävät yhteisöllisyyttä (Karikoski 2009, 200). Myös tässä tutkimuksessa rehtorit pyrkivät työhyvinvoinnin edistämiseksi avoimuuteen ja alaisten kuuntelemiseen, jotka todennäköisesti edistävät hyviä vuorovaikutus-

suhteita ja ehkäisevät konflikteja työyhteisössä. Vuorovaikutussuhteisiin olisi-kin tarvittaessa tärkeää puuttua yhteisöllisyyden ja avoimen ilmapiirin rakentamiseksi. Hyvien vuorovaikutussuhteiden merkitystä tulisi korostaa työelämässä, ja myös vapaa-ajalla tulisi tutustua paremmin työkavereihin sekä rentouttaa ilmapiiriä. Silti hankalalta tuntuvia asioita ei aina osata käsitellä. Hankalia vuorovaikutussuhteita on kuitenkin mahdollista parantaa pienillä muutoksilla työyhteisössä, ja vuorovaikutustaitoja voivat kaikki opetella.

Huomionarvoista oli, että rehtorit eivät maininneet työhyvinvoinnin yhteyttä yleiseen hyvinvointiin. Hakasen (2014, 284) tutkimuksen mukaan työllä on suuri merkitys sekä työhyvinvoinnille, että yleiselle hyvinvoinnille. Vaikka työssä koetaan hyvinvointia edistäviä tekijöitä, myös vapaa-aika on osa ihmisen hyvinvointia (Ojala & Ahonen 2005, 148). Voimme siis todeta, että vapaa-ajan tapaamiset ovat yhtä tärkeitä yleiselle hyvinvoinnille kuin tapaamiset työyhteisössä työasioiden muodossa. Vapaa-ajallaan hyvinvoiva ihminen on usein hyvinvoiva myös työssään.

## 6.2 Rehtori työhyvinvoinnin edistäjänä

Rehtorit näkivät työhyvinvoinnin edistämisen haasteena opettajien jaksamisen. Tutkimuksen mukaan 39 % opettajista kokee työnsä henkisesti melko tai hyvin raskaaksi. Erittäin tai melko paljon stressiä kokevia (12 %) oli opettajien keskuudessa keskimääräistä (8 %) enemmän. (Kauppinen ym. 2013, 198.) Onkin hyvä pohtia, miksi juuri opettajat kokevat enemmän stressiä kuin muiden alojen työntekijät keskimäärin. Onko syynä kenties opettajien työmäärän ja työn laaja-alaisuuden lisääntyminen?

Pohdimme myös, onko haasteena opettajien työnsaannin epävarmuus. Työelämän monimuotoisuus ja samanaikainen hajanaisuus sekä dynaamisuus luovatkin erilaisia haasteita työhyvinvointiin (Armstrong & Taylor 2014, 450). Kuulemamme mukaan opettajien on haastavaa saada edes määräaikaaisia töitä varsinkin suuremmista kaupungeista, ja viran saaminen on useimmiten mahdollista vasta monen työvuoden jälkeen. Töitä saa usein vain vuodeksi kerrallaan, jolloin opettajalla on seuraavana keväänä uusi työnhakuprosessi edessä.

Jatkuva työn epävarmuus saattaa heikentää työhyvinvointia, ja saada opettajia jopa vaihtamaan alaa. Tutkimuksessa rehtorit eivät tuoneet esiin kuitenkaan työn epävarmuutta. Rehtorien tulisikin luoda opettajille varmuus työn jatkumisesta seuraavaan lukuvuoteen, vaikkei virkaa vielä saisikaan. Vaikka määräaikaisten työntekijöiden palkkaaminen on taloudellisesti kannattavampaa, varmuus työstä ja sen jatkumista usein sitouttaa henkilön paremmin työpaikkaansa. Tämä näkyy usein myös henkilön työhön panostamisessa ja hänen työhyvinvoinnissaan.

Opettajien jaksaminen tuntuu olevan kovilla, mikä voi saada valmistuvan opettajan epäilemään jo valmiiksi alavalintaansa. Työelämään astuessa ja siihen totuteltaessa opettajan työn haasteellisuus voi tuntua ylitsepääsemättömältä. Mielestämme yliopistossa suoritettujen luokanopettajaharjoittelut eivät anna realistista kuvaa todellisesta työelämästä. Yliopiston tulisikin tarjota mahdollisuuksia harjoitteluiden suorittamiseen muuallakin kuin niihin suunnitelluilla normaalikouluilla, joissa löytyy kaikki mahdollinen opetukseen tarvittava ja ohjaava opettaja on aina lähellä. Mukavuusalueen ulkopuolelle astuessa oppii usein kaikista eniten.

Uusien opettajien työhyvinvointia voitaisiin tukea myös tiimityöskentelyllä. Opettajat suunnittelisivat ja toteuttaisivat opetusta pareittain, jolloin työmäärä vähentyisi ja tarvittaessa saisi tukea haastaviinkin ongelmiin. Täytyy muistaa, että kun opettajien työhyvinvointi ja jaksaminen ovat vaarassa laskea, korostuu johtaminen entistä enemmän. Rehtorin tulisikin olla avoin ja kiinnostunut alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan. Uuden opettajan voi olla haastavaa kertoa stressistään tai ahdistuksestaan rehtorille. Lisäksi pohdimme, onko opettajissa liian tunnollisia ja täydellisyyteen pyrkiviä persoonia, jolloin työkuorma voi kasvaa liian suureksi. Tällöin opettajan jaksaminen on väistämättä kovilla. Jokaisen opettajan täytyisikin muistaa armollisuus itseä kohtaan.

Rehtorien mukaan opettajien jaksamiseen vaikuttivat jatkuva työmäärän kasvu sekä työn vaativuuden ja laaja-alaisuuden lisääntyminen. Aikaisempien tutkimuksien tuloksien mukaan myös rehtorin johtamistyyllillä on vaikutusta opettajien jaksamiseen ja motivaatioon työssään (Eyal & Roth 2011, 257, 266–267). Jos henkilö ei kykene suoriutumaan työssään, on siihen saattanut vaikut-

taa huonot resurssit tai heikko johtaminen. Stressiä saattaa aiheuttaa työntekijälle riittämättömyyden tunteet ja työn henkinen vaativuus. (Pyöriä 2012, 11.) Työuupumusta on nähty lisäävän myös työelämän dynaamisuus, johtajien hajanaiset vaatimukset ja heihin kohdistuva luottamuksen väheneminen (Kangas ym. 2010, 41).

Työhyvinvoinnin haasteisiin vastatessa rehtorit pitivät tärkeänä jaettua johtajuutta, jossa korostui tiedon jakaminen, tasa-arvo sekä yhteisöllisyys. Tuloksissa tuli esille myös pedagogisen johtajuuden merkitys työhyvinvoinnin haasteisiin vastattaessa. Rehtorit korostivat pedagogisena johtajana oman asiantuntijuutensa merkitystä, kehityskeskusteluita sekä tiimityötä.

Suomalaisessa työelämässä tunnutaan arvostavan entistä enemmän jaettua johtajuutta. Nykyajan työelämää onkin arvioitu demokraattiseksi ja työntekijöiden hyvinvointia vaalivaksi (Viitala 2014, 11). Ihmiset haluavat tuntea, että heistä pidetään ja heitä kunnioitetaan sekä arvostetaan (Juuti 2006, 161). Johtajan tulee ymmärtää työntekijöiden merkitys organisaation menestykselle ja arvostaa heidän panostaan sekä mielipiteitään. Tämänkin tutkimuksen tuloksissa tuli esiin jaetun johtajuuden merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä. Rehtorit liittivät jaetun johtajuuden piirteisiin tiedon jakamisen työyhteisössä, tasa-arvon vaalimisen ja yhteisöllisyyden. Ukkosen (1995) mukaan jaettu johtajuus tarkoittaa vallan ja vastuun jakautumista tasaisesti työyhteisössä, laaja-alaista luovuuden käyttöä, oppimista itseltä ja toisilta sekä laadukkaaseen työskentelyyn mahdollistavaa yhteistyökulttuuria (Ukkonen 1995, 10).

Jaben (2012) mukaan hyvä johtaja haluaa antaa tilaa myös muiden asiantuntijuudelle (Jabe 2012, 36). Tämä liittyy myös jaettuun johtajuuteen, jossa kaikkien asioiden ei tarvitse kulkea rehtorin kautta. Asioita voidaan päättää myös ilman johtajaa, eli rehtoria koulussa. Hyvä johtaja kehittää ympärilleen lisää johtajia. Johtajan tulisikin osallistaa työntekijöitä ja kuulla heitä. Jos työtehtävät osallistavat työntekijöitä ja mahdollistavat itsenäisen työn tekemisen, työntekijöiden hyvinvointi ja tyytyväisyys voivat parantua (Boxall & Macky 2014, 971–972). Kun ihminen saa mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asioihin, hän kokee todennäköisemmin työn mielekkääksi. Jaettu johtajuus tukee myös yhteisöllisyyttä työyhteisössä, josta saa voimaa haastavinakin aikoina.

Tämän tutkimuksen tuloksissa tuli esille myös pedagogisen johtajuuden merkitys alaisten hyvinvoinnin kannalta. Pedagogiseen johtajuuteen liitettiin oman asiantuntijuuden merkitys, kehityskeskustelut sekä tiimityö. Rehtorin tulee olla pedagoginen johtaja, joka kokee osaavansa työnsä. Tällöin opettaja voi kokea voivansa tukeutua tarvittaessa rehtoriin. Taipaleen (2004) mukaan pedagoginen johtajuus on esimiehen kykyä ohjata alaisia kohti yhteisiä tavoitteita (Taipale 2004, 72). Esimiehen tulee olla tietoinen mihin ollaan menossa, ja samalla alaiset voivat tarvittaessa tukeutua häneen. Tämä onkin erityisen tärkeää haastavina aikoina, ja esimerkiksi uuden opettajan astuessa työelämään. Kun rehtori on tietoinen koulun toiminnasta ja tavoitteista, hänen on helppo ohjata muita. Tämä todennäköisesti lisää myös luottamusta johtajan ja alaisten välillä. Myös Taipaleen (2004) mukaan pedagoginen johtajuus on esimiehen kykyä ohjata alaisia kohti yhteisiä tavoitteita, tehdä päämäärät näkyviksi, opettaa ymmärtämään, tulkitsemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen, avoimen keskinäisen riippuvuuden keinoin (Taipale 2004, 72). Rehtorin tulee siis olla tietoinen tavoitteista, ja siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Kyllösen (2011, 146) tutkimuksessa on tullut esille, että tulevaisuuden koulussa tulisi käyttää pedagogista ja jaettua johtajuutta, joiden avulla johtaminen onnistuu parhaiten. Myös Pennasen (2006, 151) tutkimuksessa rehtorit pitivät pedagogista johtajuutta tärkeimpänä johtamisen osa-alueena.

Haastateltavat liittivät pedagogiseen johtamiseen myös tiimioppimisen, jossa opettajat suunnittelivat ja toteuttivat yhdessä opetusta esimerkiksi pareittain. Tiimioppimisessa tiimissä asioista usein syntyy yhteinen ymmärrys, suunnittelu sekä toteutus (Helakorpi 2001, 397). Yhdessä suunniteltaessa ja opetusta toteuttaessa oppii usein paljon toiselta. Lisäksi opettaja saa toiselta tarvittaessa tukea haastavissa tilanteissa. Tiimioppiminen tukee yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutusuhteita työyhteisössä. Tiimeissä voi myös jakaa työmäärää, joka tuntuu kasvavan opettajilla jatkuvasti. Tämä tuli esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Uuden opetussuunnitelman muutokset saattavat tuntua joistakin opettajista haastavilta, ja muutoksia voi olla hankalaa toteuttaa omassa opetuksessa. Tällöin tiimistä saa myös helposti tukea opetukseen ja oman työhyvinvoinnin edistämiseen. Toisaalta tiimityö voi tuntua joistakin opettajista

haastavalta, jos on tottunut opettamaan sekä suunnittelemaan opetuksensa yksin. Lisäksi tiimiparin kanssa pitäisi tulla hyvin toimeen, ja ajatukset kasvatuksesta sekä opetuksesta olla samansuuntaisia. Tiimityöskentely on ehdottomasti hyvä asia, jos se jalkautetaan kouluihin oikein. Tiimityöskentelyä voisi esimerkiksi ensin kokeilla vain halutessaan, ja taustalla olisi ollut esimerkiksi koulutusta teemaan ja sen hyötyihin liittyen. Samalla johtajan tulee varmistaa, että työyhteisössä on hyvät vuorovaikutussuhteet ja ihmisten on helppo työskennellä toistensa kanssa. Jos aikaisemmin ihmisiä on kehoitettu yhteistyöhön ja vaalittu yhteisöllisyyttä sekä avointa ilmapiiriä, tiimityö on usein luonnollinen jatkumo kehittyvässä työyhteisössä. Kansainvälisessä vertailussa Suomi erottuu edukseen juuri tiimityön yleisyydestä (Työolotutkimus 2013, 2).

Rehtorit eivät pitäneet tärkeänä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vaalimista, vaikka se on mielestämme kaiken ydin työhyvinvointia edistettäessä. Jotta ihminen voi hyvin töissä, hänen tulee voida hyvin myös työn ulkopuolella. Myös monissa teorioissa on tullut esiin hyvinvoinnin moninaisuus; psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen puoli (Kauhanen 2012, 196; Lappalainen, Kuittinen ja Meriläinen 2008, 8). Näiden kaikkien tulisi olla tasapainossa, jotta ihminen voi hyvin nyt ja tulevaisuudessa.

Vaikka rehtorit eivät itse maininneet erikseen hyvinvoinnin ulottuvuuksia, oli heidän vastauksistaan luettavissa yhteyksiä fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Haastateltaviemme vastauksista voitiin yhdistää teemoja fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Fyysisestä hyvinvoinnista mainittiin resurssit, joihin voitiin liittää muun muassa terveellinen työympäristö, johon kuuluivat fyysiset olosuhteet. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluivat myös henkilöstöresurssit, oppilashuollollinen tuki ja tukitoimenpiteet. Opettajien työhyvinvointiin voi vaikuttaa yksilöllisten tekijöiden lisäksi koulun rakenteelliset tekijät (Seinä 2009, 125). Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on sujuvaa ja mielekästä, terveyttä edistävää sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020, 5–6). Työympäristön tulee siis olla työhyvinvointia edistävä.

Psykkiseen hyvinvointiin liitettiin avoin ilmapiiri, mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, tasa-arvo, rehtorin asiantuntijuus, armollisuus itseä kohtaan ja opettajien jaksaminen. Lisäksi psykkiseen hyvinvointiin yhdistettiin kiireen vähentäminen ja asioiden priorisointi. Rehtorin tulee hallita sekä talous ja pedagoginen asiantuntijuus, että taitava henkilöstöjohtaminen ja kyky muutosten uudistamiseen sekä toteuttamiseen (Räty 2000, 134). Rehtorin tulee olla asiantuntija koulussa. Psykkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää on myös, että ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaansa, jota kutsutaan autonomiaksi (Gustafsberg 2014, 34).

Sosiaalisesta hyvinvoinnista mainittiin yhteisöllisyys, keskinäinen tuki, säännölliset viikkotapaamiset työyhteisössä, vapaa-ajan tapaamiset ja kehityskeskustelut. Sosiaaliseseen hyvinvointiin liitettiin myös tiimityö. Ihmiselämässä on keskeisessä asemassa sosiaalinen hyvinvointi. Toimivien ihmissuhteiden ja niissä saadun tuen on todettu kannattelevan ihmistä silloinkin kun hänellä on terveysongelmia (Suonsivu 2011, 24). Voidaan siis sanoa, että toimivat sosiaaliset suhteet tukevat ja auttavat haastavinakin aikoina elämässä.

### **6.3 Aiheen merkitys työyhteisön jäsenenä**

Koemme tutkimusaiheemme olevan tärkeä sekä yhteiskunnallisesti että tulevaa työtämme ajatellen, toimimme sitten luokanopettajina, rehtoreina tai jossakin muussa ammatissa. Työhyvinvointi on aihe, joka koskettaa monia. Jokaisen onkin tärkeää tiedostaa tekijöitä, jotka vaikuttavat omaan tai muiden hyvinvointiin. Hyvinvoiva ihminen jaksaa työssään ja työn ulkopuolella paremmin. Työssään hyvinvoiva ihminen on motivoitunut ja innostunut (Pakka & Räty 2010, 3). Myös kouluyhteisö ohjaa ymmärtämään, että jokainen voi vaikuttaa niin omaan kuin toistenkin hyvinvointiin ja terveyteen (OPS2014, 22). Lisäksi tutkimuksemme aihe on ollut paljon esillä mediassa ja tiedostusvälineissä. Olemme aina olleet kiinnostuneita hyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä, ja lisäksi saamme tutkimuksestamme myös työkaluja tulevaisuuden työhön.

Rehtori vaikuttaa merkittävästi opettajien motivaatioon, oppimisen ja opetuksen laatuun sekä oppilaiden ja opettajien suorituskyykyyn ja hyvinvointiin

(Eyal & Roth 2011, 257, 266–267). Rehtorin on hyvä ymmärtää merkityksensä alaisten hyvinvoinnille, ja luokanopettajien tiedostaa, että esimiehen toiminta vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa merkittävästi. Luokanopettajan hyvinvointi taas vaikuttaa oppilaisiin, ja heidän suorituksiinsa ja hyvinvointiinsa. Tärkeää on tiedostaa myös työhyvinvoinnin haasteita, jotta ymmärretään mikä on keskeistä työhyvinvoinnin haasteisiin vastatessa.

Tutkimuksemme on merkityksellinen niin rehtoreille kuin luokanopettajille. Tutkimuksemme avulla rehtorien on mahdollista kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin elementteihin ja haasteisiin sekä keinoihin edistää hyvinvointia työyhteisössä. Samalla he saavat ideoita, miten kehittää omaa johtajuuttaan entistä tehokkaammaksi. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, ja johtajuuden merkitys työhyvinvoinnille on kiistaton. Tästä tutkimuksesta myös muiden alojen johtajat voivat saada uusia näkökulmia omaan johtajuuteensa, koska työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla pääosin samanlaista kaikilla aloilla. Avoin ilmapiiri, tasa-arvo, keskinäinen tuki, yhteisöllisyys ja yhteinen päätöksenteko edistävät hyvinvointia missä tahansa työyhteisössä. Samalla jokainen voi ottaa tutkimuksesta ideoita oman toimintansa kehittämiseen työyhteisössä. Tulisikin pohtia, miten työntekijä voi parantaa toimintaansa niin, että se edistää omaa sekä muiden työhyvinvointia. Usein puhutaan paljon hyvästä johtajuudesta ja sen merkityksestä työhyvinvoinnille, mutta mikä on alaisten merkitys? Alaisten merkitys on lähes yhtä tärkeä hyvinvoinnin kannalta kuin johtajan asema työyhteisössä. Jokainen työntekijä luo omalla toiminnallaan toimivaa työyhteisöä, toimii sitten johtoasemassa tai alaisena. Kaikki toimijat voivat kehittää omaa toimintaansa työyhteisössä. Yhteistyö ja yhteisöllisyys ovatkin teemoja, jotka korostuvat nyt ja tulevaisuudessa toimivaa sekä hyvinvoivaa työyhteisöä luotaessa.

#### **6.4 Minä tutkijana -oman toiminnan reflektointi**

Tässä alaluvussa pohdimme kriittisesti pro gradu -tutkielmamme työkentelyprosessia. Yhdessä tekemämme kandidaatintutkielman jälkeen päätimme tehdä myös pro gradu -tutkielman yhdessä, ja jatkaa hyvinvointiaiheen parissa, josta



olimme edelleen hyvin kiinnostuneita. Halusimme kuitenkin pro gradu -tutkielmassa keskittyä syvemmin rehtoriin työhyvinvoinnin edistäjänä, kun taas kandidaatintutkielmassa keskityimme hyvinvoivaan opettajaan ja siihen liittyviin tekijöihin.

Työskentelyn aloitimme syksyllä 2016 aineistonkeruulla, jonka toteutimme teemahaastattelun avulla. Haastattelujen jälkeen kuitenkin huomasimme, että osa haastattelukysymyksistä ei täysin vastannut tutkimuskysymyksiin. Jouduimmekin haastattelujen jälkeen jättämään osan haastattelukysymyksistä ja vastauksista pro gradu -tutkielman ulkopuolelle, jotta tutkimus- ja haastattelukysymykset vastaisivat toisiaan. Haastattelujen aikana huomasimme myös, että olisimme voineet pohtia tarkentavia kysymyksiä jo ennen haastattelujen tekoa. Kaiken kaikkiaan olemme kuitenkin tyytyväisiä haastatteluihin, sillä haastattelutilanteet olivat vuorovaikutuksellisia ja saimme kattavasti tietoa haastateltavilta aiheeseen liittyen.

Tutkijoina olemme tyytyväisiä tutkimusaiheemme aikaisempaan teoriataustaan ja tutkimuksiin syventymiseen. Kokosimme kattavan teoriaosuuden, joka sisältää monipuolisia lähteitä. Varsinkin suomalaisia lähteitä on käytetty monipuolisesti tutkielmassa, mutta kansainvälisten tutkimusten ja teoria-tiedon löytäminen oli kuitenkin haastavampaa. Tutkijoina olisimme voineet pyrkiä lähtökohtaisesti etsimään kansainvälistä teoriatietoa sekä tutkimuksia, jotta tutkielman kansainvälinen arvo nousisi.

Aineiston analyysivaiheessa analysoimme haastattelut teemoittelun avulla. Haastatteluaineiston läpikäynti tapahtui hyödyntämällä eri värejä etsittäessä ja kategorisoidessa yhtenäisiä teemoja aineistosta. Värien käyttö auttoi löytämään sujuvammin sekä yläteemat että alateemoja aineistosta, mikä helpotti analyysivaihetta merkittävästi. Analyysin aloittaminen tuntui aluksi haastavalta, mutta tuloksia syvemmin tarkastellessa niitä pystyi tulkitsemaan syvällisemmin.

Tarkastellessamme pro gradu -tutkielman prosessia kokonaisuudessaan, olemme työskennelleet melko pitkällä aikavälillä, sillä aloitimme syksyllä 2016 ja syksyllä 2017 pro gradu -tutkielma valmistui. Kyseisen ajanjakson aikana työskentelymme kuitenkin keskeytyi kesän 2017 ajaksi, mikä saattoi osaltaan

häiritä prosessia, kun tiivis prosessiin keskittyminen keskeytyi. Toisaalta työsitimme gradumme aiheita muiden kurssien yhteydessä ja aiheeseen liittyviä kiinnostavia uutisia lueskellessa. Aiheeseen oli kuitenkin helppo palata taas syksyllä ja tauko toi jopa lisää motivaatiota gradun kirjoittamiseen. Työskentely pitkällä aikavälillä sopikin meille hyvin, ja on varmasti lisännyt tutkimuksen syvällistä pohdiskelua ja työstämistä. Lisäksi pro gradu tutkielma valmistui määräajassa. Kaiken kaikkiaan pro gradu -tutkielman työskentelyprosessi eteni suunnitelmien mukaan, ja olemme pro gradu -tutkielmaan tyytyväisiä.

## 6.5 Jatkotutkimushaasteet

Tutkimusprosessin myötä tutkimustamme kohtaan nousi joitakin kriittisiä ajatuksia. Pro gradu -tutkielman aineiston keruussa päädyimme haastattelemaan kolmea rehtoria. Prosessin jälkeen olemme kuitenkin pohtineet, olisiko haastateltavia pitänyt olla enemmän, jotta tutkimus olisi ollut luotettavampi. Tutkimuksemme tuloksista ei tästä syystä voi tehdä yleistyksiä, sillä ne ovat vain yksittäisten rehtoreiden käsityksiä ja kokemuksia. Virtanen ja Sinokki (2014, 7) toteavat hyvinvoinnin merkitsevän ihmisille erilaisia asioita, ja tästä syystä hyvinvoinnin määrittely ei ole ongelmatonta ja yksiselitteistä. Näin ollen eri asiat vaikuttavat eri tavalla kunkin rehtorin kokemukseen ja käsityksiin. Jokaisen rehtorin henkilökohtaiset käsitykset sekä kokemukset ovat arvokkaita ja merkityksellisiä sekä heille itselleen, että meille, tutkimuksemme ja tulevaisuutemme kannalta. Tutkimuksen myötä voimme kiinnittää huomiota tutkimustuloksissa tulleisiin asioihin tulevassa työssämme, toimimme sitten luokanopettajina, rehtoreina tai jossakin muussa työssä ja parantaa omaa hyvinvointiamme tietoisesti. Samalla tiedostamme siihen vaikuttavia tekijöitä.

Pohdimme myös, olisiko pitänyt haastatella opettajia rehtoreiden sijaan, jotta olisimme saaneet todenmukaisempaa tietoa työhyvinvoinnin edistämisestä koulussa. Rehtorit voivat antaa haastattelussa paremman kuvan omasta toiminnastaan rehtoreina, kuin he todellisuudessa toimivat. Uskomme, että rehtoreilla on tietoa hyvästä johtajuudesta ja johtajan toiminnasta työhyvinvoinnin edistäjänä, joten haastatteluissa oli helppoa antaa sen mukaisia vastauksia.

Opettajilta olisimme voineet saada realistisempaa tietoa siitä, kuinka kouluissa edistetään työhyvinvointia rehtoreiden toimesta. Lisäksi olisi ollut mielenkiintoista tietää, miten työhyvinvoinnin edistäminen vaikuttaa opettajien hyvinvointiin työyhteisössä. Toisaalta opettajat eivät välttämättä ymmärrä johtajuutta ilmiönä samalla tavalla kuin rehtorit.

Keskityimme tutkimuksessamme rehtorien käsityksiin ja kokemuksiin rehtorin asemasta työhyvinvoinnin edistäjänä. Tutkimme myös työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä haasteita sekä miten työhyvinvoinnin edistämisen haasteisiin tulisi vastata työyhteisössä. Tämän pro gradu -tutkielman tulokset vahvistivat aiempia tutkimustuloksia työhyvinvoinnin edistämiseen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Uutta tietoa tämä tutkimus kuitenkin toi keskittyessään juuri rehtoreihin ja heidän toimintaansa työhyvinvoinnin edistäjinä. Tutkimusta tehdessä mieleemme tuli muutamia ajatuksia jatkotutkimusehdotuksista.

Tutkimuksia johtajan merkityksestä työhyvinvoinnille on tehty paljon aiemmin, ja tieto onkin otettu huomioon useissa yrityksissä ja työpaikoissa työhyvinvointia edistettäessä. Yhteys johtajuuden ja työhyvinvoinnin välillä on kiistaton. Tutkimuksia rehtorin merkityksestä työhyvinvoinnille on kuitenkin vähemmän. Olisi tärkeää, että jatkotutkimukset keskittyisivät enemmän rehtorin merkitykseen työhyvinvoinnin edistäjänä yleisen johtajuuden sijaan. Tärkeää olisi keskittyä tekijöihin, miten rehtorit voivat muokata toimintaansa johtajina ja tarjota käytännön työkaluja parempaan työhyvinvoinnin johtamiseen.

Monesti tiedetään, millaista on hyvä johtajuus, mutta sitä voi olla haastavaa toteuttaa omassa toiminnassaan. Henkilön arvot, ja siihen liittyvä toiminta voivat olla ristiriidassa. Usein totutuista asioista onkin haastavaa irtaantua. Ensimmäisenä tulee kuitenkin olla halu muutokseen. Tämän jälkeen suunnitelmallisuus on tärkeää; "Mikä on tavoite? Miten toimin, että saavutan tavoitteeni?". Samalla tulee vielä tarkkailla omaa toimintaansa ja tehdä havaintoja. Merkityksellisintä on kuitenkin motivaatio ja tavoitteen selkeys. Kun on motivoitunut ja tietää mitä haluaa saavuttaa, usein myös pääsee tavoitteeseensa.

Uskomme, että monella rehtorilla on jo tieto hyvästä johtajuudesta, mutta toiminta on ristiriidassa tiedon kanssa. Rehtoreille tulisikin tarjota tiedon lisäksi

myös taitoja oman toiminnan kehittämiseen ja välineitä itsensä tarkkailuun. Tärkeää olisi kerätä esimerkiksi alaisilta palautetta säännöllisesti omasta toiminnastaan ja pyrkiä kehittymään sen mukaan. Vaikka kritiikki saattaa tuntua pahalta, ilman kritiikkiä on mahdotonta kehittyä. Kouluun työyhteisönä olisi hyvä luoda kulttuuri, jossa annetaan palautetta päivittäin, jolloin sen antamisesta tulee helppoa ja luonnollista. Kun rehtori muistaa kehua alaisiaan realistisesti päivittäin, hän usein saa myös itse palautetta omasta toiminnastaan johtajana. Lisäksi mielenkiintoista olisi myös tutkia, onko sukupuolten välillä eroja johtamistyyleissä. Tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon sukupuolia tai niiden merkitystä johtajuuteen.

Mediassa on ollut esillä opettajien jaksaminen, joka aiheuttaa haasteita opettajien työhyvinvoinnille. Myös tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin edistämisen haasteissa tuotiin esiin opettajien kasvava työmäärä sekä työn laaja-alaisuuden ja vaativuuden lisääntyminen. Ylityöt voivat stressin lisäksi johtaa henkilöstön väsymiseen ja tulosten heikkenemiseen, joka taas saattaa aiheuttaa sairauspoissaoloja ja -kuluja (Viitala 2014, 74). Mitä on opettajien tulevaisuus työhyvinvoinnin osalta, jos jo nyt opettajien keskuudessa jopa 39 % kokee työssä henkisesti melko tai hyvin raskaaksi (Kauppinen ym. 2013, 198)? Keskeistä onkin tukea erityisesti opettajien työhyvinvointia, jotka ovat jaksamisensa ääri-rajilla lisääntyvän työmäärän keskellä. Työhyvinvoinnin edistäminen on kannattavaa niin taloudellisesti, työn tehokkuuden kuin hyvinvoivan työyhteisönkin kannalta. Työhyvinvointia edistettäessä rehtori on yksi merkittävimmistä tekijöistä.

## LÄHTEET

- Adams, M. 2006. *Work-life balance: a practical guide for teachers*. London: David Fulton.
- Aelterman, A., Engels, N., Van Petegem, K. & Verhaeghe, J.P. 2007. The Well-Being of Teachers in Flanders: The Importance of a Supportive School Culture. *Educational Studies* 33.3: 285–297.
- Alasuutari, P. 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Allardt, E. 1976. *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö laakapaino. Helsinki: WSOY.
- Armstrong, M. & Taylor, S. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. 13th edition.
- Bairoh, S., Hankamäki, T. & Tapola, T. 2014. *Tutkimusraportti 2014. Yhteistoinnin henki hukassa. Kokemuksia irtisanomisiin johtaneista yt-neuvotteluista asiantuntijaorganisaatiossa*. Lahti: Esa Print Oy.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. 2003. *Reframing organizations. Artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boxall, P. & Macky, K. 2014. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963–984.
- Crum, K., Sherman, W. & Myran, S. 2009. Best practices of successful elementary school leaders. *Journal of Educational Administration*. 48–63.
- Day, C. & Sammons, P. 2013. *Successful leadership: a review of the international literature*. University of Nottingham. UK: CfBT Education Trust.
- Denzin, N.K. & Lincoln Y.S. 2000. Introduction. Entering the field of qualitative research. Teoksessa Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (toim.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks (calif.): Sage Publications. 1–17.
- Eyal, O. & Roth, G. 2011. Principals' Leadership and Teachers' Motivation: Self-Determination Theory Analysis. *Journal of Educational Administration* 49.3: 256–275.
- Giorgi, A. 2009. *The Descriptive Phenomenological Method in Psychology: a modified Husserlian approach*. Pittsburgh: Duquesne University Press.

- Gustafsberg, H. 2014. Mielen valmentamisella optimaaliseen suoritukseen. Siipipyörä.
- Haapala, H.L., Hirvensalo, M., Laine, K., Laakso, L., Hakonen, H., Kankaanpää, A., Lintunen, T. & Tammelin, T.H. 2014. Recess physical activity and school-related social factors in Finnish primary and lower secondary schools: cross-sectional associations. *BMC Public Health* 14 (1114). Viitattu 24.2.2016.  
<http://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-14-1114>
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun. Helsinki: Suomen psykologinen seura 40: 4, 6. Viitattu 23.3.2016.  
(<http://elektra.helsinki.fi/se/p/0355-1067/40/4/tyouupum.pdf>)
- Helakorpi, S. 2001. Koulun toimintakulttuurin muutos - kohti dialogista vuorovaikutusta. Julkaisussa *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja* 32 (2001): 4, 6. artikkeli. 392–401.
- Herranen, M. & Kaskinen, S. 2006. Akateemisen johtamisen kehittäminen: tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Rehtorinviraston julkaisusarja/Turun yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu-Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.  
Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holt-Lunstad, J., Smith, T.B. & Layton, J.B. 2010. Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review. UK: University of Cambridge. Viitattu 21.1.2017.  
<http://psych415.class.uic.edu/Readings/Holt-Lunstad,%20Social%20relationships%20-%20health,%20PlosMed,%202010.pdf>
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenogرافia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37(2). 162–173.
- Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi. Saarijärvi: Yrittäjäkirjat Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 45–55.
- Jorgensen, D.L. 1989. Participant observation: a methodology for human studies. Newbury Park, CA: Sage.
- Kalaja, T. & Kalaja, S. 2007. Fyysinen toimintakyky ja sen kehittäminen koulu liikunnassa. Teoksessa Heikinaro-Johansson, P. & Huovinen, T. (toim.) Näkökulmia liikuntapedagogiikkaan. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 232–254.
- Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A. M. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja; 0782-3274; 353.
- Karikoski, A. 2009. Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Karisto, A. & Simpura, J. 2014. Sata lausetta hyvinvoinnista. Helsinki: Y-säätiö.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana - itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kustannus Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 10.-11. Painos.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.). 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012: seurantatietoa työoloista ja hyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 6.2.2017. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>
- Kinnunen, U. & Perko, K. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantalutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013.

- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola, R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 68-84.
- Koberg, P. 2004. Suomalainen hyvinvointi- tutkimus hyvinvointipalvelujen tilanteesta ja kansalaisten hyvinvoinnista sosiaalibarometrien mukaan vuosina 1996–2001. Oulu: Pohjois- Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.
- Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Koskinen, S., Aromaa, A., Heliövaara, M., Koponen, P., Martelin, T., Mäkinen, T. & Sainio, P. 2012. Päätulokset ja niiden merkitys. Teoksessa S. Koskinen, A. Lundqvist & N. Ristiluoma (toim.) Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, 216–217.
- Koskinen, S., Sainio, P., Tiikkainen, P. & Vaarama, M. 2012. Sosiaalinen toimintakyky. Teoksessa S. Koskinen, A. Lundqvist & N. Ristiluoma (toim.) Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. 137–140.
- Kotiranta T, Niemi, P & Haaki, R. 2011. Sosiaalisen toiminnan perusta: Sosiaalisuus ja sosiaalinen hyvinvointi. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka: aineistojen käyttö, hankinta ja säilytys. Vastapaino 2015.
- Kyllönen, M. 2011. Tulevaisuuden koulu ja johtaminen: skenaariot 2020- luvulla. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Laakso, L. 2007. Johdatus liikuntapedagogiikkaan ja liikuntakasvatukseen. Teoksessa Heikinaro-Johansson, P. & Huovinen, T. (toim.) Näkökulmia liikuntapedagogiikkaan. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 16–30.
- Laitinen, J. 2016. "Huono johtaminen sairastuttaa" – asiantuntijat neuvovat sairauspoissaoloista kärsiviä työpaikkoja laittamaan esimiestyön kuntoon. Helsingin Sanomat, 18.10.2016. Viitattu 27.3.2017  
<http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002926128.html>
- Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. 2008. Pedagoginen hyvinvointi. Turku: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Lehtomaa, M. 2009. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print. 3. painos.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. 2003. Changing leadership for changing times. Maidenhead & Philadelphia: Open University Press.



- Lomautukset ja irtisanomiset: tuoreimmat. Yle uutiset. Viitattu 27.3.2017.  
<http://yle.fi/uutiset/18-36229>
- Louis, K.S., Murphy, J. & Smylie, M. 2016. Caring Leadership in Schools: Findings from Exploratory Analyses. *Educational Administration Quarterly* 52.2: 310–348.
- Lyly, Yrjänäinen, M. 2014. Työlaborametri - Syksy 2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 32/2014.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2015. Työlaborametri. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 17/2016.
- Liotard, J.-F. 1991. *Phenomenology*. Albany (N.Y.): State University of New York Press cop.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Matthews, P. 2009. How do school leaders successfully lead learning? Great Britain: National College for School Leadership.
- Maslow, A.H. 1943. A theory of human motivation. *York University, Toronto, Ontario: Psychological Review*, 50, 370–396. Viitattu 30.3.2017  
<https://docs.google.com/file/d/0B-5-JCa2Z7hNjZlNDNhOTEtMWNkYi00YmFhLWI3YjUtMDEyMDJkZDExNWRm/edit>
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Nupponen, R. 2011. Liikunta ja koettu hyvinvointi. Teoksessa *Terveysliikunta* Fogelholm, M., Vuori, I. & Vasankari, T. (toim.). Helsinki: Duodecim, 43–56.
- OPS2014 = Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu: 24.2.2016.  
[http://www.oph.fi/download/163777\\_perusopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2014.pdf](http://www.oph.fi/download/163777_perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf)
- Otala, L-M. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.

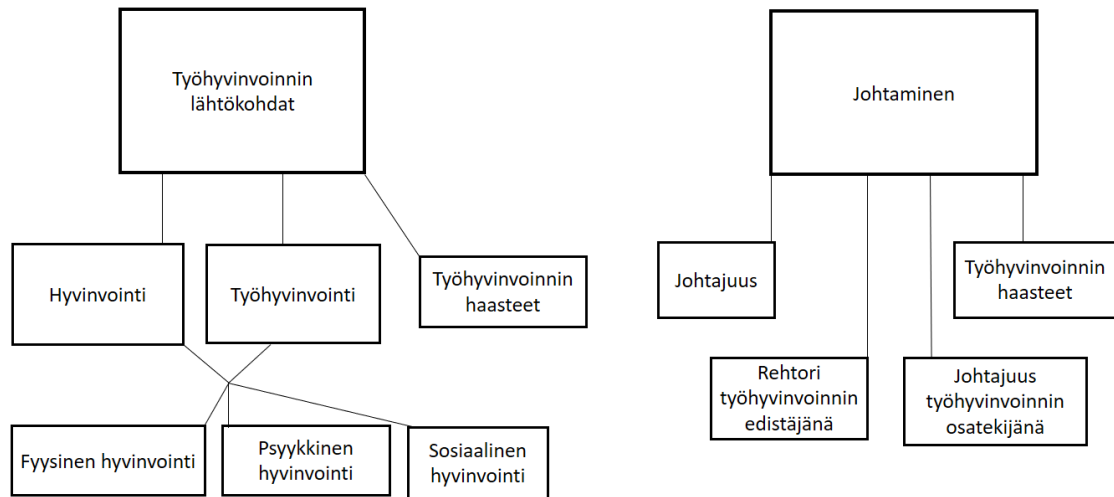
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: Wsoy. 2. uudistettu painos.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. 1. painos.
- Pakeman, S. 2012. Terveellisen ravinnon aakkoset. Helsinki: Gummerus. 4. painos.
- Patton, M., Q. 2002. Qualitative research and evaluation methods. Sage Publications.
- Paukkuri, E. 2015. How is the Phenomenon of Shared Leadership Understood in the Theory and Practice of School Leadership? A case study conducted in four European schools. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja 24. Keuruu: Otava.
- Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista. Oulun yliopisto.
- Perttula, J. 2009. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print. 3. painos.
- Perttula, J. & Latomaa, T. 2009. Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print. 3. painos.
- Pohjolainen, P. 2014. Ajatuksia toimintakyvyn arviointiin ja tukemiseen. Helsinki: Ikäinstituutti.
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 56-66.
- Pyykkönen, T. 2015. Väestön liikunta-aktiivisuus ja soveltavasti liikkujien määrä. Teoksessa Sammaljärvi, T. (toim.) Liikkuen kohti terveyttä ja hyvinvointia: soveltavan liikunnan kehittämissuositukset vuosille 2016-2021. Forssa: Soveltava Liikunta SoveLi, 12-13.
- Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä P. (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7-22.
- Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.

- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus.
- Ray, M. 1994. The Richness of Phenomenology: Philosophic, Theoretic, and Methodologic Concerns. Teoksessa Janice M. Morse (toim.) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koi-vunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Jyväskylä: Gummerus Kirja-paino Oy.
- Ryff, C. D. (1989a). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful aging. *International Journal of Behavioral Develop-ment*, 12, 35–55. Viitattu 20.4.2017  
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/016502548901200102>
- Räty, O. 2000. Rehtori johtajana - oppimisen johtaminen. Mänttä: m -print Oy.
- Seinä, S. 2009. Stressistä työhyvinvointiin. J. Helander. (toim.) Teoksessa Am-matillisen opettajan käsikirja. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakou-lu, ammatillinen opettajakorkeakoulu, 125–150.
- Sisask, M., Värnik, P., Värnik, A., Apter, A., Balazsd, J., Balint, M., Bobes, J., Brunner, R., Corcoran, P., Cosman, D., Feldman, D., Haring, C., Kahn, J.P., Poštuvan, V., Tubiana, A., Sarchiapone, M., Wasserman, C., Carli, V., Ho-ven, C. & Wasserman, D. 2014. Teacher satisfaction with school and psychological well-being affects their readiness to help children with men-tal health problems. *Health education journal*. 382–393. CA: Sage publica-tions.
- Stronge, J., Xu, X., Leeper, L. & Tonneson, V. 2013. *Principal Evaluation: Stan-dards, Rubrics, and Tools for Effective Performance*. Alexandria, Virginia USA: ASCD.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus. Helsinki: Tilastokeskus. Vii-tattu 28.2.2017. <http://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html>
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Uni-press.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa  
Talentum Media Oy.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Uni-press.
- Taipale, M.E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimie-histä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampere University Press.

- Taipale, M. E. 2008. Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineenä. Julkaisussa Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti 28. 51–54.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työsopimuslaki 2001/55. Annettu Helsingissä 26.1.2001. Viitattu 7.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>
- Työterveyshuoltolaki 2001/1383. Annettu Helsingissä 21.12.2011. Viitattu 27.3.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali ja terveysministeriön julkaisu 2011:13. Sosiaali ja terveysministeriö, Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.
- Ukkonen, O. 1995. Jaettu johtajuus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Konsultointi Otto Ukkonen Oy.
- Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. Työnilo- Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa? Joensuu: Joensuun yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunnan tutkimuksia 80.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuori, I. 2005. Liikunta, kunto ja terveys. Teoksessa Liikuntalääketiede. Teoksessa Vuori, I., Taimela, S. & Kuljala, U. (toim.). Liikuntalääketiede. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 60–76.
- Yukl, G. 2005. Leadership in organizations. New York: Global edition. Viitattu 25.1.2017. <http://corenet.org.pk/js/Gary-Yukl-Leadership-in-Organizations.pdf>

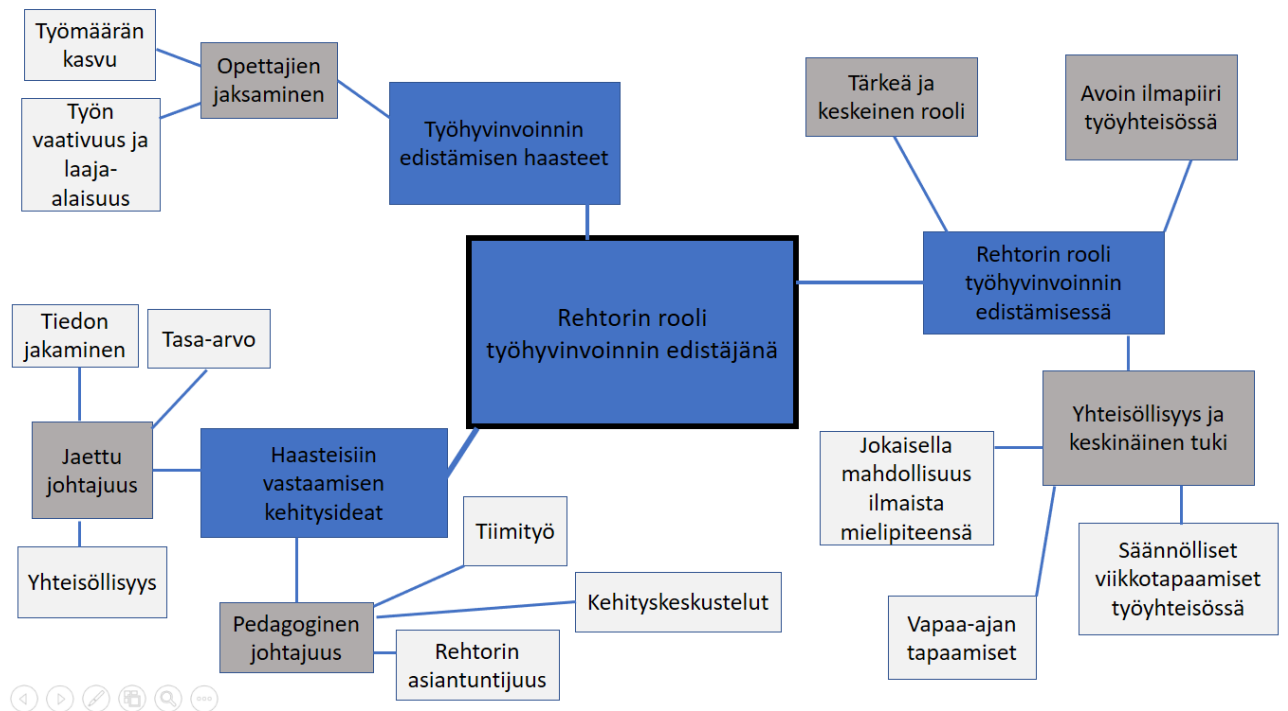
# LIITTEET

Liite 1. Kuvio 1



Kuvio 1. Tutkimusta ohjaava viitekehys

Liite 2. Kuvio 2



Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset